

# Agile Organisation

Was verstehen wir darunter?

Autor: Bernhard Fink

[www.journey-to-agile.org](http://www.journey-to-agile.org)

Dokumentversion: 1.04

Veröffentlichung: Jänner 2022

**Nutzungsrechte:** Dieser Inhalt ist lizenziert nach CC BY-NC-ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



In einfachen Worten heißt das, dass Sie die Inhalte für ihre eigenen Zwecke verwenden dürfen, solange Sie die Inhalte nicht verändern. Jedoch müssen Sie die Quelle referenzieren und Sie dürfen das Material nicht kommerziell verwenden. Am besten referenzieren Sie die Bezugsquelle mit dem Text und dem Link zu dieser Webseite "*Quelle: [www.journey-to-agile.org](http://www.journey-to-agile.org)*".

## Inhalt

1. Einleitung.....	1
2. Woran man vielleicht als erstes denkt? .....	2
2.1. Scrum.....	2
2.2. Kanban.....	2
2.3. Spotify .....	3
2.4. SAFe – Scaled Agile Framework .....	3
2.5. TeleHaase.....	4
2.6. Netflix .....	4
2.7. Buurtzorg.....	4
2.8. Netzwerk-Organisation .....	5
2.9. BetaCodex.....	5
2.10. Holacracy (Holokratie).....	5
3. Weitere Begriffe im Kontext zu "agilen Organisationen" .....	7
4. Definitionen von „agilen Organisationen“ .....	8
4.1. BWL-Lexikon.de .....	8
4.2. Business Agility Institute .....	8
4.3. McKinsey & Company.....	9
4.4. Federic Laloux.....	9
5. Merkmale einer agilen Organisation .....	10
6. Wie kann eine agile Organisation aussehen?.....	14
6.1. Was ist (eine) Organisation?.....	14
6.2. Aufbau- und Ablauf-Organisation.....	15
6.3. Sekundärorganisation .....	19
6.4. Erweiterung der Sekundärorganisation zum „Dual Operating System“ .....	20
6.5. Hybrides System.....	22
6.6. Agile Systeme in größeren Organisationen.....	23
6.7. Organisationsformen im Vergleich .....	24
7. Entwicklungsstufen beim Agiler werden .....	27
8. Schrittweise Veränderung .....	29
9. Was Sie mitnehmen sollen .....	30

# 1. EINLEITUNG

Dieser Text soll

- den Begriff „agile Organisation“ erklären
- die Bedeutung des Begriffes hinterfragen
- den Begriff einordnen und weitere Blickwinkel anbieten

Wir fokussieren dabei auf die Situation mittlerer und größerer Organisationen, die sich aus einem klassischen Managementumfeld in eine agilere Umgebung entwickeln möchten.

Eine Klarstellung zu Beginn: Manchmal werden Firmen als „agile Organisation“ bezeichnet, weil sie agile Methoden in einzelnen Teams verwenden, jedoch abseits davon klassisch hierarchisch organisiert sind. (z.B.: Einzelne Scrum-Teams in der IT-Abteilung.) Das ist hier nicht als „agile Organisation“ gemeint, weil das speziell den Arbeitsprozess für einzelne Teams beschreibt, nicht aber die Charakteristik einer Organisation als Ganzes.

Was also ist dann eine agile Organisation?

Beginnen wir doch am Anfang:

## 2. WORAN MAN VIELLEICHT ALS ERSTES DENKT?

Vielleicht haben Sie schon eine bestimmte Meinung, eine Vorstellung oder eine Idee von Agilen Organisationen und denken an Schlagworte wie „Scrum“ und „Kanban“, „Netflix“ und „Spotify“, „Startups“, „Schwarmorganisation“, „keine Hierarchien“, „selbst organisierend“ etc.

**Nein**, Sie sind noch völlig unbedarft?

Das ist gut. Dann sind Sie auch unvoreingenommen und offen für das weite Potpourri in diesem Zusammenhang. Wir wünschen Ihnen eine spannende Reise in die agile Arbeitswelt.

**Ja**, Sie haben davon schon gehört und kennen sich damit mehr oder weniger aus?

Das ist gut. Dann dürfen wir mit Ihrem Interesse an einer Vertiefung in diese Thematik rechnen.

Auch wenn all diese (und noch etliche andere) Begriffe eine agile Organisation nicht beschreiben, so stehen sie doch in einem bestimmten Zusammenhang damit und beleuchten unterschiedliche Aspekte und Blickwinkel. Welche, das wollen wir kurz erläutern – allein schon deshalb, damit Sie mitreden können, wenn davon die Rede ist. Und es wird immer mehr darüber geredet...

### 2.1. Scrum

Die vermutlich bekannteste Form einer agilen Vorgehensweise im Projekt- und Produktmanagement stammt aus der Softwareentwicklung. Typisch ist dabei die enge und selbstorganisierte Zusammenarbeit eines interdisziplinären Teams, das iterativ (in Zeitabschnitten – so genannten „Sprints“ – von meist 2 bis 3 Wochen) und inkrementell (in Entwicklungs-Stufen) vorgeht. Die Teams arbeiten als kleine, selbst-organisierte Einheiten und bekommen von außen nur eine Richtung vorgegeben, bestimmen aber selbst die Taktik, wie sie ihr gemeinsames Ziel erreichen. Scrum liefert in kurzen Zeiteinheiten Ergebnisse, die bewertbar sind und die man anpassen kann, um dann in den nächsten Projektschritt zu gehen. Es ist sehr transparent, nahe an der Realität und macht die Prozesse erlebbar und spürbar für die Personen, die damit arbeiten.

Linktipp: <https://scrumguides.org/>

### 2.2. Kanban

Kanban ist ebenfalls eine Vorgehensweise, ein Arbeitsmodell. Es entstammt dem Japanischen und bedeutet dort so viel wie „Karte“, „Tafel“ oder „Beleg“. Es ist eine Umsetzung des unter den Synonymen "Hol-, Zuruf- oder Pull-Prinzip" bekannten Steuerungsverfahrens. Typisch ist dabei das sogenannte Kanban-Board, das den Fluss an Aufgaben im Projekt in einer Tabelle mit Karten darstellt, um die Aufgaben so schnell und so

gut wie möglich zu verarbeiten. Das Kanban-Board zeigt den Bearbeitungsstand von Aufgaben, wie etwa „To-do“, „In Bearbeitung“ oder „Abgeschlossen“. Dabei werden alle Stationen der Bearbeitung dargestellt, um mögliche Engpässe zu erkennen und zu lösen.

Linktipp: <https://kanban.university>

## 2.3. Spotify

Unter Bezugnahme auf den schwedischen Musik- und Video-Streamingdienst Spotify ist aus der Anwendung verschiedener Agile-Methoden ein Organisationsmodell geworden – ein Weg, mit Agile verbundene Arbeitsweisen in die DNA (s)einer Organisation einzubetten. Es wird heute gemeinhin als Spotify Modell bezeichnet. Dessen Stärke besteht darin, dass einerseits Mitarbeiter mit unterschiedlichem Fachwissen in einer Gruppe (Squads) als multidisziplinäres Team zusammenarbeiten. So können sie selbständig ein Produkt oder eine Dienstleistung entwickeln. Andererseits aber ermöglicht das Modell Mitarbeitern mit demselben Fachwissen, Erfahrungen auszutauschen (in Chapters und Guilds). So können sie sich in ihrem Fachgebiet – und so kann sich nicht zuletzt die Organisation im Ganzen – weiterentwickeln.

Linktipps: <https://www.projektmagazin.de/artikel/spotify-modell-projektorganisation>

Video 1: <https://youtu.be/4GK1NDTWbkY>

Video 2: <https://youtu.be/rzoyryY2STQ>

Spotify sagt, dass das nicht ihr aktuelles Arbeitsmodell ist. Aber die Diskussion um diese Form des Zusammenarbeitens hat sich aus dieser Beschreibung heraus selbstständig entwickelt. Ohne besonderes Zutun von Spotify – so die „Überlieferung“.

## 2.4. SAFe – Scaled Agile Framework

Wie die wörtliche Übersetzung des Akronyms SAFe verdeutlicht, handelt es sich hier um eine Reihe von Organisations- und Workflow-Mustern für Organisationen, um die agile Zusammenarbeit bei einer Skalierung über ein einzelnes Team hinaus zu ermöglichen. SAFe fördert also die Ausrichtung, die Zusammenarbeit und die Umsetzung über eine große Anzahl agiler Teams hinweg. SAFe ist zwar nach wie vor der am weitesten verbreitete Ansatz zur Skalierung agiler Praktiken (mit 30 Prozent und steigender Tendenz), wurde aber auch als zu hierarchisch und unflexibel kritisiert.

SAFe wird von Scaled Agile, Inc. zur Verfügung gestellt, weiterentwickelt und öffentlich zugänglich gemacht.

Linktipp: [www.scaledagileframework.com/about](http://www.scaledagileframework.com/about)

## 2.5. TeleHaase

Ein heimisches Paradebeispiel für eine agile Organisation ist das Wiener Unternehmen Tele Haase, das fast komplett von den Mitarbeitern geführt wird – die Geschäftsführer Markus Stelzmann und Marcus Ramsauer bleiben im Hintergrund. Christoph Haase, der 1999 die Führung des 1963 gegründeten Familienunternehmens übernimmt, zimmerte mit dem Deutschen Stelzmann das Konzept für das "Unternehmen der Zukunft", „weil er kein dominierender Patriarch sein will“: Als Inspiration dafür diente das Buch „Das Semco System“, das die Unternehmensstruktur des brasilianischen Unternehmens Semco beschreibt, sowie das Buch „Holacracy“, welches ebenfalls unorthodoxe Unternehmensstrukturen bewirbt, die unter anderem vom US-Onlinemodehändler Zappos übernommen wurden. Auch das Buch „Das 7-Tage-Wochenende“ nennt Haase als Inspirationsquelle. Bei Tele Haase gibt es seit 2013 keine Chefs mehr. Hier entscheiden die Mitarbeiter über die Strategie, die Prozesse, das eigene Gehalt und die Dauer ihres Urlaubs. Warum das Unternehmen seit der Umstellung profitabler arbeitet, fitter für die Zukunft ist und sogar gemeinsam mit Startups Innovationen launchen kann, können Sie in diesem Blogbeitrag nachlesen.

Linktipp: <https://www.lead-innovation.com/blog/wie-tele-haase-die-chefetage-abschaffte>

## 2.6. Netflix

Reed Hastings - Mitbegründer und CEO von Netflix - setzte neue Maßstäbe, indem er den Menschen den Vorrang vor den Prozessen gab, Innovation über Effizienz stellte und den Mitarbeitern einen Kontext ohne Kontrolle bot. Bei Netflix gibt es keine Urlaubs- oder Spesenregelungen. Bei Netflix wird eine angemessene Leistung mit einer großzügigen Abfindung belohnt, und harte Arbeit ist irrelevant. Bei Netflix versucht man nicht, es seinem Chef recht zu machen, sondern man gibt ihm offenes Feedback. Bei Netflix brauchen die Mitarbeiter keine Genehmigung, und das Unternehmen zahlt Markt-Spitzenlöhne. Als Hastings und sein Team diese unorthodoxen Prinzipien entwickelten, waren die Auswirkungen noch unbekannt und nicht erprobt. Doch in nur kurzer Zeit führten ihre Methoden zu einer beispiellosen Geschwindigkeit und Kühnheit, so dass Netflix schnell zu einer der beliebtesten Marken der Welt wurde.

Auszug vom Buch-Klappentext: **No Rules Rules**. Netflix and the Culture of Reinvention. Reed Hastings & Erin Meyer. Penguin Verlag

## 2.7. Buurtzorg

Das aus den Niederlanden stammende Buurtzorg-Modell – zu Deutsch: „Nachbarschaftspflege“ – wurde von Jos de Blok im Jahr 2007 mit vier Pflegefachkräften ins Leben gerufen. Es verfolgt ein ganzheitliches Konzept der ambulanten Pflege nach dem

Motto „Menschlichkeit vor Bürokratie“. Weil Pflege-Manager das Potential von Pflegefachkräften (ungewollt und unbewusst) beschränken, sollen selbstständige Teams von ungefähr zehn Personen ganz ohne Hierarchie alles selbst regeln – indem sie das machen, was sie jeweils am besten können und am liebsten tun: Von der Planung ihrer Arbeit bis hin zu den Kontakten zu den Hausärzten. Zu den Zielen gehören auch die Einbeziehung von Familie und Nachbarschaft und die aktive Unterstützung und Förderung der Selbständigkeit der Patienten.

Linktipp: <https://www.buurtzorg-in-deutschland.org/buurtzorg-modell/>

## 2.8. Netzwerk-Organisation

Der Begriff Netzwerk-Organisation meint im Kontext von Agilität, dass selbständig organisierte Teams netzwerkartig miteinander verbunden sind. In dem Zusammenhang wird der Begriff auch immer wieder als Synonym einer agilen Organisation verwendet. Es geht um netzwerkartige Struktur von einzelnen Gruppen oder Teams – zum Beispiel als Organisationsform einer „Firma“. Im größeren Kontext ist es ebenso eine Möglichkeit, um das Zusammenwirken von verschiedenen Organisationen, Vereinen, Firmen etc. zu erklären und darzustellen – z.B. Cluster, wie Automobilcluster, Holzcluster etc.

Es erlaubt Verantwortung und Steuerung in den beteiligten Gruppen zu verteilen und trotz der losen Kopplung, gemeinsame Initiativen umsetzen zu können.

Linktipp: <https://de.wikipedia.org/wiki/Netzwerkorganisation>

## 2.9. BetaCodex

Eine andere Form der netzwerkartigen Struktur wird im BetaCodex Netzwerk als „Organisationsform für Zusammenarbeit im komplexen Umfeld“ beschrieben. Niels Pfläging beschreibt Strukturen, die den Wertschöpfungsprozess in den Mittelpunkt stellen und auf klassische Hierarchie weitgehend verzichten, um Teams in unabhängige aber netzwerkartig verbundenen Zellen zu organisieren. Die zwölf BetaCodex-Prinzipien gehen von (§1) Teamautonomie: Sinnkopplung statt Abhängigkeit über (§7) Bedingtes Arbeitseinkommen: Teilhabe statt Anreiz bis zu (§12) Flowkoordination: Wertschöpfungsdynamik statt Zuweisungsstatik.

Linktipp: <https://betacodex.org>

## 2.10. Holacracy (Holokratie)

Holokratie ist vom Unternehmer Brian Robertson aus Philadelphia (USA) auf Basis der Soziokratie entwickelt worden, um Entscheidungsfindungen eine bessere Struktur zu geben – und das „mit durch alle Ebenen hindurch gewünschter Transparenz und partizipativen



Beteiligungsmöglichkeiten“ in großen Netzwerken und vielschichtigen Unternehmen. Holacracy strukturiert dabei die verschiedenen Rollen & Zuständigkeiten im Unternehmen durch ein System von sich selbst organisierenden Kreisen, die einem klaren Zweck zugeordnet und dem über ihm liegenden größeren Kreis verantwortlich sind. Die Kommunikation und das Feedback verlaufen dabei nicht nur von „oben“ nach „unten“ wie in hierarchischen Organisationen, sondern auch von den Ausführenden zu den Planern, Managern etc. Es wird allen am Prozess Beteiligten gleiches Gewicht gegeben, jedenfalls auf kommunikativer Ebene.

Linktipps: <https://www.holacracy.org/> , <https://sociocracy30.org/>

### 3. WEITERE BEGRIFFE IM KONTEXT ZU "AGILEN ORGANISATIONEN"

Wir machen noch einen kurzen Ausflug zu ein paar Begriffen, die in dem Zusammenhang öfters genannt werden, ... um zu sehen, wo Sie selbst gerade mit Ihrer Vorstellung von einer „Agilen Organisation“ stehen. Keine Sorge, wir lassen Sie nicht im Ungewissen stehen.

Welche anderen Begriffe man noch finden kann:

- **Fluid Organizations** – damit ist gemeint, dass sich die Organisation wie eine Flüssigkeit verändern und anpassen kann.
- **Schwarm-Organisation** – damit ist eine Transformation gemeint, die Organisationen flexibel, formwandelnd und selbststeuernd auf immer neue Anforderungen reagieren lassen will. (siehe [schwarmorganisation.de](http://schwarmorganisation.de))
- **New Work** – ein Begriff, der jegliche neue Arbeitsform umfasst; meist in Kombination mit „sinnorientiertem Arbeiten“ in kleinen, unabhängigen, multifunktionalen Teams.
- **Holistische Organisation** – nach dem Spiral Dynamics Modell – beschreibt einen hohen Reifegrad einer Organisation in Bezug auf selbständige, sinnorientierte Zusammenarbeit mit ganzheitlichem Blick statt Einzelkämpfertum. (Abgeleitet von [www.spiraldynamics.org](http://www.spiraldynamics.org), [spiraldynamics-integral.de](http://spiraldynamics-integral.de) )
- **Wertschöpfungsorganisation** – meint die starke Ausrichtung allen Tuns auf das Generieren von Wertschöpfung. Es geht also um eine Beschreibung der Orientierung der Ablauforganisation auf ständige Wertsteigerung für den Kunden.
- **Zellstruktur** – laut BetaCodex.org – schreibt vor, dass die Aufbauorganisation in zellartigen Strukturen erfolgt, die eine bestimmte Größe nicht überschreiten sollen. In diesen Strukturen gibt es die Ausrichtung der Mitarbeiter auf den Kunden, die damit die „Steuerung“ übernehmen. Management und zentrale Aufgaben werden als Serviceleistungen verstanden, die von den Teams genutzt werden können. (siehe [betacodex.org](http://betacodex.org) )

Es gibt viele Begriffe für neue Organisations-Formen, die wir in Zukunft vielleicht teilweise häufiger lesen werden. Wir benutzen jedoch hier konsistent den Begriff „agile Organisationen“, als „Sammelbegriff“, dessen konkretere Ausprägung in dem Dokument nach und nach entsteht.

Nachdem es sich dabei insgesamt gesehen um eine noch junge Entwicklung handelt, werden auch immer wieder neue Begriffe erfunden, die hier vielleicht nicht gelistet sind.

## 4. DEFINITIONEN VON „AGILEN ORGANISATIONEN“

Zugegeben, es gibt viele, sehr viele Definitionen von „agilen Organisationen“ – und etliche, zumindest einige liefern auch eine gute, verständliche und brauchbare Erklärung, die uns hier weiterhilft.

Was diese Definitionen vereint, ist ihre jeweilige Unvollständigkeit, weil – per Definition – immer nur ein bestimmter, mehr oder weniger weit gefasster Aspekt von „agilen Organisationen“ beschrieben werden kann. Sie können sich das wie ein Kaleidoskop vorstellen, durch das man schaut, und wo man eine bestimmte Sache in unterschiedlichen Perspektiven, Lichtverhältnissen etc. vermittelt bekommt. Auch hier ist das große Ganze nicht leicht und vielleicht gar nicht erkennbar ... aber man bekommt einen Eindruck von der Vielschichtigkeit. Wir haben einige wenige, sehr gute und auch unterschiedliche Definitionen herausgesucht. Was diese verbindet, können Sie weiter unter lesen.

### 4.1. [BWL-Lexikon.de](#)

Das Online-Lexikon für Schüler, Azubis und Studenten beschreibt eine „agile Organisation“ wie folgt:

*Von einer agilen Organisation spricht man, wenn ein Unternehmen oder eine Organisation nicht in starren Strukturen agiert, sondern vielmehr in der Lage ist, sich selbst durch proaktives und initiatives Verhalten an sich ändernde Bedingungen schnell anzupassen.*

### 4.2. [Business Agility Institute](#)

Das Business Agility Institute sieht sich als „unabhängige Forschungs- und Interessenvertretungsorganisation für die nächste Generation von Unternehmen“ – mit dem Ziel, Agilität auf Führungsebene zu fördern. Die Kooperation beschreibt „Business Agility“ wie folgt:

*Business Agility ist eine Reihe von organisatorischen Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Arbeitsweisen, die Ihrem Unternehmen die Freiheit, Flexibilität und Widerstandsfähigkeit geben, seine Ziele zu erreichen. Ganz gleich, was die Zukunft bringt.*

### 4.3. McKinsey & Company

McKinsey ist eine der weltweit führenden Unternehmens- und Strategieberatungs-Firmen mit Standorten in über 65 Ländern. Der „McKinsey Agile Tribe“ – eine Gruppe von über 50 Kollegen aus aller Welt mit Fachwissen aus den Bereichen Digital, Operations, Marketing und Organisation – unterscheidet eine „agile Organisation“ wie folgt von einer „traditionellen“:

*Die vorherrschende „traditionelle“ Organisation (die in erster Linie auf Stabilität ausgelegt ist) ist eine statische, isolierte, strukturelle Hierarchie - Ziele und Entscheidungsrechte fließen in der Hierarchie nach unten, wobei die mächtigsten Führungsgremien an der Spitze stehen (d. h. das Top-Team). Sie funktioniert durch lineare Planung und Kontrolle, um den Wert für die Aktionäre zu steigern. Die Skelettstruktur ist stark, aber oft starr und langsam.*

*Im Gegensatz dazu ist ein agiles Unternehmen (das sowohl auf Stabilität als auch auf Dynamik ausgelegt ist) ein Netzwerk von Teams in einer Kultur, in der der Mensch im Mittelpunkt steht, das in schnellen Lern- und Entscheidungszyklen arbeitet, die durch Technologie ermöglicht werden, und das von einem starken gemeinsamen Ziel geleitet wird, gemeinsam Werte für alle Beteiligten zu schaffen. Ein solches agiles Betriebsmodell ist in der Lage, Strategie, Struktur, Prozesse, Mitarbeiter und Technologie schnell und effizient auf wertschöpfende und wertschützende Möglichkeiten auszurichten. Ein agiles Unternehmen bietet somit nicht nur Stabilität, sondern auch Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit, was in volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Bedingungen (VUCA) eine entscheidende Quelle für Wettbewerbsvorteile darstellt.*

### 4.4. Federic Laloux

Der ehemalige McKinsey-Berater Federic Laloux zählt zu den Stars der internationalen Managementszene und beschreibt in seinem Buch „Reinventing Organizations“ (2015, S. 54f) eine „evolutionäre Organisation“ als eine sehr fortgeschrittene Reifestufe einer Organisation. Er verwendet dabei nicht den Begriff „agile Organisation“, sondern denkt wesentlich umfassender in seinen Ausführungen. Ausgehend von den ursprünglichen Organisationen des Wolfsrudels vor dem Hintergrund einer ständig lebensbedrohlichen Situation mit starker Anführerorientierung (Stufe Rot) über die Armee (Stufe Amber), die Maschine (Orange) und die Familie (Grün) geht es zur so genannten Teal-Organisation (Türkis), die letztlich einem selbstorganisierten Netzwerk ähnelt. Die Prinzipien, die die neuen Teal-Organisationen kennzeichnen, sind Selbstorganisation, Hierarchiefreiheit und evolutionäre Orientierung. Das System von „predict & control“ (vorhersagen und kontrollieren) hat ausgedient.

## 5. MERKMALE EINER AGILEN ORGANISATION

Diese (und ähnliche) Definitionen beschreiben verschiedene Blickwinkel auf agile Organisationen und zeigen typische Merkmale auf. Solche Merkmale können Vorteile einer agilen Organisation sein, die man als Resultat sieht oder sehen möchte. Zum Beispiel die rasche Anpassungsfähigkeit der Organisation an Veränderungen von außen. Das ist ein möglicher Grund, weshalb man als Unternehmen agiler werden möchte.

Und Merkmale können Dinge aufzeigen, die man tut, um solche Vorteile der Organisation zu erhalten. Zum Beispiel der Einsatz von agilen Methoden. Man setzt nicht agile Methoden ein, um agil sein zu können, sondern um dadurch beispielsweise anpassungsfähiger zu werden.

So kann man die Merkmale agiler Organisationen wie folgt zusammenfassen:

### Merkmale agiler Organisationen, die Resultate

Resultate,  
die sich die  
Organisation  
erwartet.

- **Anpassungsfähigkeit** / Flexibilität / Adaptivität
- **Reaktionsfreudigkeit** / Schnelligkeit
- **Innovationsfreudigkeit** / Kreativität
- **Wertorientierung** / Ergebnisorientierung / Fokus
- **Attraktivität** für Mitarbeiter und Kunden

---

(Je nach Situation des eigenen Unternehmens, könnten weitere oder andere Resultate gewünscht sein.)

## Merkmale agiler Organisationen, die Veränderungen

Veränderungen,  
die es braucht,  
um die  
Resultate  
erreichen zu  
können.

(z.B.: die  
Arbeitsweise)

- **Agilität auf allen** Ebenen in der Organisation, nicht nur in den Teams
- Team Organisation (**Ausrichtung auf Teams**)
- (keine oder) **schwache Hierarchien**
- **Selbstorganisation** auf Teamlevel, Selbstbestimmung (Team-Autonomy)
- **starke Abstimmung** zwischen den Teams (Alignment)
- **Sinnggebung**, Sinn / Purpose als Motivator und zur klaren Zielsetzung
- **Führung durch Ermöglichung** - nicht durch Autorität, Macht und Kontrolle
- rasche, **dezentrale operative Entscheidungen** treffen
- flexible **Rollen statt** fixer **Stellen**
- **Kundenzentrierung**, Fokus auf den Kundennutzen
- **Transparenz** - sichtbare Information und offene Kommunikation
- Klare, einfache, **veränderbare Regeln**
- **Lernende Organisation**, explorative Vorgehensweisen, Fehlerkultur
- Einsatz **agiler Methoden**
- **Kultur / Haltung** / Verhalten - gelebte agile Prinzipien

---

(Je nach Gruppierung der Themen, könnte man diese Liste noch weiter ergänzen.)

Um diese **Veränderungen** umsetzen zu können, braucht es wiederum eine Reihe an einzelnen **Maßnahmen**, die sehr vielfältig sein können und auf die jeweilige Situation abgestimmt werden müssen.

Doch zuerst zu den Merkmalen der erwarteten Resultate und der dazu grundlegenden und voraussetzenden Veränderungen.

Zusammenfassend könnte man folgendes Statement ableiten, das auf Basis der Resultate versucht, agile Organisationen zu erklären:

*Agile Organisationen helfen dabei, reaktionsschneller und anpassungsfähiger zu sein – also nicht statisch, strukturiert und starr, wie "traditionelle" Organisationen. Sie bieten Sinn und Zweck zur gemeinsamen Ausrichtung aller Aktivitäten und schaffen damit Wertorientierung der Mitarbeiter für den Kunden. Gleichzeitig erhöht Sinn bei der Arbeit die Attraktivität für Angestellte.*

Wenn eine Firma eine agile Organisation anstrebt, dann wahrscheinlich, um die agilen Resultate zu erhalten. Daher sind möglicherweise für die Erreichung der strategischen Firmenziele Anpassungsfähigkeit, Reaktionsfreudigkeit, Wertorientierung und Attraktivität relevante Voraussetzungen. Es geht also erst sekundär um konkrete Veränderungen in der Arbeitsweise, die helfen könnten, diese Resultate aus der organisatorischen Zusammenarbeit zu erreichen.

Meist schafft man das auch nicht durch EINE bestimmte Maßnahme oder Arbeitsweise, sondern durch ein Bündel an Veränderungen, die man über längere Zeit hinweg forcieren muss.

Um sich von einer klassischen zu einer agilen Organisation transformieren zu können, braucht es eine Veränderung der Werte. In anderen Worten beutet das eine Kulturveränderung in der betroffenen Organisation. Oder aber, ganz einfach ausgedrückt, die Verschiebung von Wertigkeiten einzelner Themenfelder.

So könnten sich Veränderungsmaßnahmen wie folgt darstellen:

Wertvoll ...	VOR	... Sekundär	→ Nutzen
Anpassungsfähigkeit / Flexibilität / Adaptivität	>	Stabilität	Um auf Veränderungen schnell reagieren zu können.
Reaktionsfreudigkeit / Schnelligkeit	>	Zentrale Steuerung	Laufende Änderungen sollen ausgelöst werden, noch bevor sie von einem zentralen Management identifiziert, entschieden und angeordnet werden können.

Wertorientierung / Ergebnisorientierung / Fokus	>	Befolgen von Aufträgen <b>des Managements</b>	Die starke Einbindung von Kunden bringt eine direkte Kommunikation und fördert damit das Verständnis des Mitarbeiters/Teams auf die Wertgenerierung beim Kunden.
Agile Führung, Teamarbeit, Befähigung, Vertrauen, Selbstorganisation	>	Delegation und Kontrolle	Entwicklung einer agilen Haltung bzw. einer agilen Kultur mit starker Selbstverantwortung, um die Lust an der Mitarbeit zu fördern.
Flexible interdisziplinäre selbstorganisierende Teams	>	stabile Stellenbeschreibungen und Strukturen, Abteilungen, Positionen im Organigramm	Das führt zu mehr Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und der Fähigkeit, rascher auf Veränderungen reagieren zu können.
Neues ausprobieren, kurze Entscheidungswege, Chancen suchen, Risiken erlauben	>	Sicherheit, Stabilität, vorhandene Ordnung	Digitale (disruptive) Innovation ermöglichen.  Komplexität beherrschen / erlauben.  Schneller etwas Neues starten können.  Weniger Aufwand für Absicherung vor Fehlern.
Sinnggebung, Zweck (Purpose)	>	Prozesserfüllung	Starkes Engagement und hohe Loyalität.  „Das Richtige tun“ (Effektivität) steht vor dem „es richtig zu tun“ (Effizienz).
...		...	...

Diese Tabelle ist nicht vollständig. Sie soll beispielhaft zum Nachdenken anregen und dazu animieren, solche Gegenüberstellungen für die eigene Organisation zu suchen.



## 6. WIE KANN EINE AGILE ORGANISATION AUSSEHEN?

Achtung! Jetzt geht's ins Detail. Wir schauen uns (ein wenig genauer) an, was eine „Organisation“ eigentlich ist und betrachten das Thema aus unterschiedlichen Blickwinkeln.

Wir haben eingangs von verschiedenen Beispielen gesprochen, die uns oft als erstes einfallen, wenn von „agilen Organisationen“ die Rede ist. Und wir haben festgestellt, dass es viele Dinge sind, die Agilität ausmachen ... und nicht nur der Einsatz von bestimmten (agilen) Methoden oder die Verwendung von bunten Möbeln in offenen Büroeinheiten. Selbst das Weglassen von Hierarchien ist kein eindeutiges Merkmal, denn agile Organisationen können grundsätzlich auch hierarchisch strukturiert sein.

Sie sehen, das Thema ist auf den ersten Blick kompliziert... aber es ist nicht unerklärbar. Ein Blick auf die Organisationstheorie hilft uns hier weiter.

### 6.1. Was ist (eine) Organisation?

In der Betriebswirtschaftslehre wird unter dem Begriff „Organisation“ das formale Regelwerk eines arbeitsteiligen Systems verstanden. D.h. von Organisation spricht man in diesem Zusammenhang, wenn mehrere Personen in einem arbeitsteiligen Prozess mit Kontinuität an einer gemeinsamen Aufgabe infolge eines gemeinsamen Zieles arbeiten.

In ihrem Buch „Organisation. Theorie und Gestaltung“ (utb, 2019) unterscheiden die Autoren Franz Xaver Bea und Elisabeth Göbel folgende drei Organisationsbegriffe:

- Institutioneller Organisationsbegriff  
Eine besondere „Klasse“ von geordneten Systemen; zum Beispiel *ein Unternehmen* oder ein Verein.  
>> „Eine Unternehmung IST eine Organisation.“
- Instrumenteller Organisationsbegriff  
Das System der formalen (und informalen) *Regeln, das in einer Unternehmung für Ordnung sorgt*, ist eine Organisation.  
>> „Eine Unternehmung HAT eine Organisation.“
- Prozessorientierter Organisationsbegriff  
Der *Prozess der Ordnungsentstehung* im Unternehmen.  
>> „Organisation FINDET im Unternehmen STATT.“

Für die folgenden Überlegungen ist es hilfreich, die Organisation im Sinne des „instrumentellen Organisationsbegriffes“ zu sehen: „Eine Unternehmung HAT eine Organisation.“ Das bedeutet, dass eine Firma eine oder mehrere Organisationsformen hat.

Das erlaubt uns, die Organisation einer Firma als Struktur und als Ablauf zu verstehen, die das gemeinsame Miteinander regelt und der effektiven Zusammenarbeit dient.

## 6.2. Aufbau- und Ablauf-Organisation

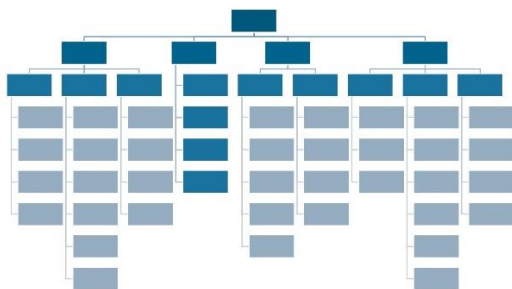
Traditionell unterscheiden wir also zwischen einer Aufbauorganisation und einer Ablauforganisation. Obwohl die Grenze zwischen diesen beiden Begriffen zunehmend verschwimmt, wollen wir einen Blick darauf werfen – mit besonderem Fokus auf agile Organisationen.

Während die Aufbauorganisation die Rahmenbedingungen festlegt, d. h. welche Aufgaben von welchen Personen und/oder Sachmitteln übernommen werden und mit welchen Rechten Personen ausgestattet sind, regelt die Ablauforganisation die innerhalb dieses Rahmens ablaufenden Arbeits- und Informationsprozesse.

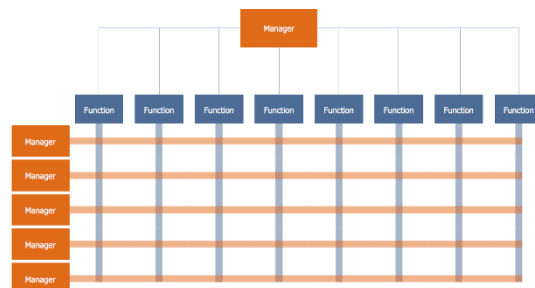
### 6.2.1. Aufbau / Organigramm

Wenn wir also davon reden, wie eine agile Organisation „aussieht“, dann meinen wir oft die Aufbauorganisation und erwarten uns Organigramme, also eine Darstellung, die die Struktur der Teams, Gruppen, Abteilungen usw. zeigt.

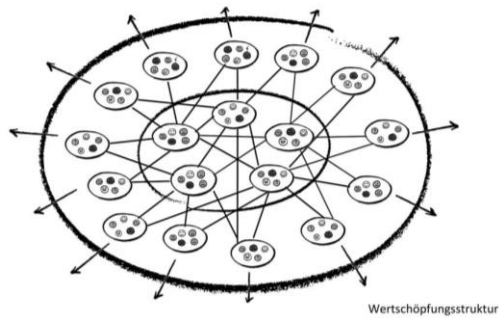
Das kann dann beispielsweise so aussehen:



Hierarchische Organisationsform

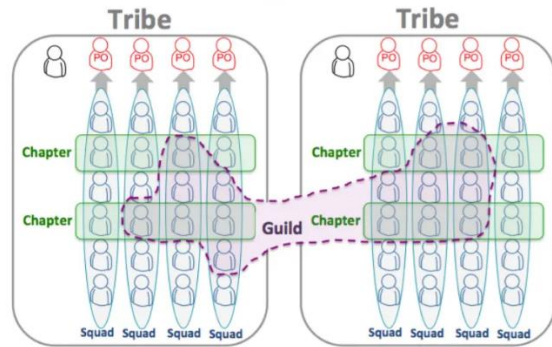


Matrix-Organisation

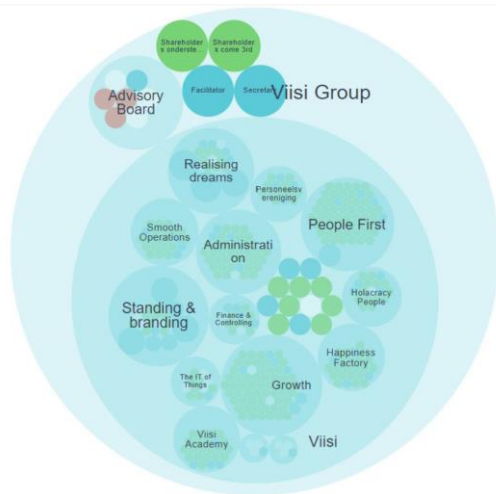


Wertschöpfungsstruktur

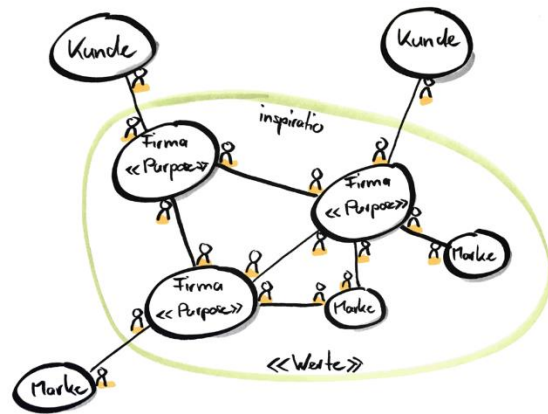
Zellenstruktur-Organisation<sup>1</sup>



Bsp: Spotify<sup>2</sup>



Bsp: Holacracy<sup>3</sup>



Bsp. Netzwerk-Struktur<sup>4</sup>

Dazu gibt es noch weitere Beispiele. Viele davon haben Sie sicherlich in dieser oder anderen Visualisierungsformen bereits gesehen. Egal wie solche Strukturen dargestellt werden, sie zeigen einen Zusammenhang, oft auch eine gewissen Form von Hierarchie. Ein hierarchischer Zusammenhang kann allerdings vielfältig sein.

So sieht man beispielsweise in der Struktur von Holacracy eine Hierarchie. Diese Skizze zeigt jedenfalls nicht, wie die Hierarchie in dem System tatsächlich gelebt wird. Dort beginnt auch der Unterschied zwischen agilen und traditionellen Organisationssystemen.

Im Fall von Holacracy gibt es ein detailliertes Handbuch (die sogenannte „Verfassung“, eine Organisationsbeschreibung) das sehr genau den flexiblen Aufbau und die

<sup>1</sup> BetaCodex.org

<sup>2</sup> Henrik Kniberg & Anders Ivarsson, Oct 2012

<sup>3</sup> <https://www.viisi.nl/over-viisi/holacracy/>

<sup>4</sup> Quelle: <https://tomroethlisberger.com>

Ablauforganisation, sowie deren Veränderungsprozesse beschreibt und damit erklärt, worin der Unterschied zu anderen Organisationformen liegt.

Genau genommen zeigt auch ein klassisch hierarchisches Organigramm nicht, wie das Zusammenwirken der Menschen in dieser Organisation gelebt wird. Das ergibt sich aus der eigenen Interpretation der Darstellung aufgrund unserer Erfahrungen. Zugegeben: In den meisten Fällen raten wir dabei richtig. Allerdings zeigt nicht das Organigramm, wie wir uns verhalten, sondern die Regeln und Kulturen, die wir damit verbunden in unserer eigenen Erinnerung haben.

Diese „Stigmatisierung“ ist auch der Grund, weshalb agile Organisationen stets nach andersartiger Darstellung von Strukturen suchen, selbst wenn man nach wie vor oft einen hierarchischen, also unter- und übergeordneten Zusammenhang braucht und hat.

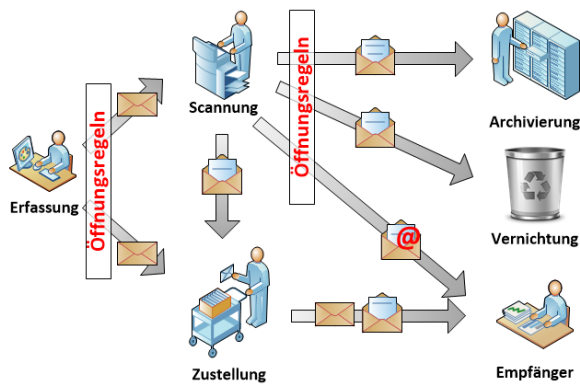
Eine Ausnahme davon ist die Netzwerkorganisation. Das ist wohl der deutlichste Unterschied zu anderen Organisationsformen. Eine Netzwerkorganisation hat keine über- oder untergeordneten Gruppen. Diese sind lediglich netzwerkartig miteinander verbunden. Die Bedeutung der Verbindung wird dabei in der Aufbauorganisation allein ebenfalls nicht sichtbar.

Doch werfen wir einen Blick auf die Ablauforganisation.

### 6.2.2. Ablauf / Wertschöpfungsprozess

Wenn wir von agilen Methoden, Praktiken oder Wertschöpfung reden, meinen wir meist die Abläufe, denen wir in der Organisation folgen, um unsere Produkte oder Dienstleistungen zu erzeugen. Wir meinen den Ablaufprozess, der beschreibt, wie wir unsere Leistungen und damit Werte für unsere Kunde erzeugen.

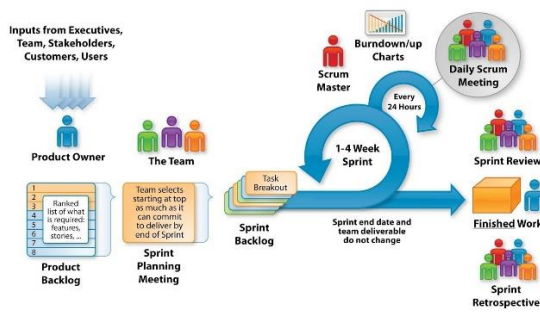
Ablaufprozesse visualisieren wir gerne so:



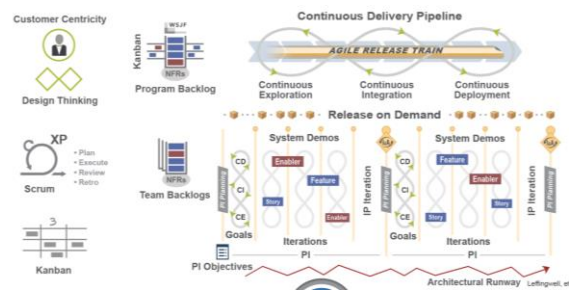
Prozessdarstellung



Darstellung Wertschöpfungsprozess<sup>5</sup>



Scrum<sup>6</sup>



SAFe, Auszug<sup>7</sup>

Wenn wir im Kontext von agilen Organisationen den Ablaufprozess betrachten und speziell vom „Wertschöpfungsprozess“ sprechen, meinen wir die Teile des gesamten Prozesses, in denen wir unsere Produkte und Dienstleistungen für den Kunden sichtbaren „WERT“ hinzufügen (z.B.: in wesentlichen Teilen des Produktherstellungsprozesses). Wir exkludieren dabei aber alle Abläufe, die der eigentlichen Erzeugung von Werten nicht beitragen. Das können wichtige Supportprozesse wie die Buchhaltung, die Wartung von Maschinen oder das Gebäudemanagement sein. Aber das könnten auch Prozesse sein, die nur einen geringen Vorteil erzeugen – und damit nicht als wertschöpfend zu sehen sind.

Die gesamte Ablauforganisation lässt sich oft nicht durch den Wertschöpfungsprozess allein abbilden, da es bestimmte Supportprozesse braucht – ohne die der Wertschöpfungsprozess unvollständig wäre. Agilen Organisationen wird nachgesagt, dass es NUR werterzeugende Arbeiten geben darf. Die Diskrepanz liegt hier eventuell in der Unterscheidung von notwendigen und überflüssigen Supportaufgaben. Kanban benennt

<sup>5</sup> lt. Gabler.de, Begriff: Wertschöpfungskette

<sup>6</sup> <https://clickup.com/agile/scrum>

<sup>7</sup> <https://www.scaledagileframework.com/>

überflüssige (Support-)Aufgaben als WASTE, den es zu vermeiden gibt. Das ist auch genau der Teil, den man in agilen Organisationen loswerden will - nicht die notwendigen Supportprozesse.

### 6.2.3. Verorten der agilen Organisation zwischen Aufbau- und Ablauforganisation

Wenn man die Diskussionen über agile Organisationen verfolgt, könnte man der Meinung sein, dass es gar keine hierarchische Aufbauorganisation mehr geben darf. Vielleicht ist man versucht zu glauben, dass es überhaupt keine Aufbau-Struktur mehr geben sollte. Aber Vorsicht, auch agile Organisationen haben eine Aufbauorganisationsstruktur. Sie ist nur anders: Sie wird oft anders dargestellt oder zumindest anders interpretiert.

Oft vermischen wir leider Aufbau und Ablauf-Organisation. Denn der Aufbau / die Struktur muss nicht das Verhalten beschreiben, das wir leben. Mit unseren aktuellen Erfahrungen in oft jahrzehntelanger Arbeit in hierarchischen Systemen verbinden wir automatisch den Begriff „Hierarchie“ mit einem bestimmten Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern. Damit sagen wir manchmal, dass es keine Hierarchie geben darf und meinen aber, dass es beispielsweise eine selbstständige Arbeitsweise braucht.

Vielleicht müssen wir nicht unbedingt die Struktur „verteufeln“, nur weil wir einen anderen Umgang miteinander brauchen. Wir sollten also in der Betrachtung die Aufbauorganisation für agile Organisationseinheiten von der Ablauforganisation trennen. Diese aber gleichzeitig unbedingt im agilen Kontext aufeinander abstimmen!

#### Beispiel:

*Ein Scrum Team in einer klassischen Organisation folgt einem Wertschöpfungsprinzip und hat kaum Aufbaustrukturen. Aber es gibt sehr klare Ablaufstrukturen. Aus Sicht des Scrum Teams braucht es also keine Hierarchie, um als Team funktionieren zu können.*

*Die Mitarbeiter in diesem Team sind aber möglicherweise in unterschiedlichen formalen Linien-Teams angesiedelt, weil das Scrum Team oft ein temporäres Team ist. Ihr „Entwicklungscoach“ (bzw. aus hierarchischer Perspektive: ihr „Vorgesetzter“) befindet sich also vielleicht in einer hierarchischen Linie.*

Solche Szenarien gibt es derzeit häufig. Man bezeichnet diese Struktur als Sekundärorganisation.

## 6.3. Sekundärorganisation

Sekundärorganisationen sind hierarchieübergreifende oder hierarchieergänzende Organisationseinheiten, die zur Lösung von Schnittstellen- und komplexen anderen

Problemen eingesetzt werden, um praktikablere Organisationseinheiten zu schaffen. Das macht man seit vielen Jahren in Fällen wie diesen:

- **Projekte** organisieren (in einer projektorientierten Organisationsform)
- Temporäre **Agile-Teams** bilden (z.B.: mit Scrum)
- Die agile Skalierungsmethode **SAFe einführen**

Erweiterung des Beispiels von oben:

*Was, wenn es 30 der oben erwähnten Scrum-Teams gibt, die in einer Organisation an einer Wertschöpfung beteiligt sind? Dann braucht es neben der Zuordnung der Mitarbeiter in ihre Teams auch noch weitere Aufbaustrukturen für einen funktionierenden Wertschöpfungsprozess – und diese müssen irgendwo gezeigt werden. Selbst wenn nach wie vor ein einzelnes Team diese für nicht sehr relevant hält, so ist es aus Sicht der größeren Organisation für die laufende Abstimmung zwischen den Teams funktionsentscheidend.*

Wir befinden uns noch in der Sekundärorganisation, die je einen Bereich für die Stabilität hat und einen für den agilen, beweglichen Teil. Beide haben unterschiedliche Berechtigungen und ersetzen sich gegenseitig nicht. Es braucht eine gute Ausgewogenheit zueinander.

## 6.4. Erweiterung der Sekundärorganisation zum „Dual Operating System“

Wie Hierarchie und agiler Wertschöpfungsprozess parallel funktionieren (können):

Insbesondere größere Firmen können oder wollen ihre hierarchischen Strukturen nicht ablegen, um eine andere, agile Struktur in der Firma einzuführen. Hier bietet sich die Möglichkeit und Chance, insbesondere die inhaltliche Arbeit von der hierarchischen Struktur herauszulösen:

Das „Dual Operating System“ (bzw. auf Deutsch das Konzept der „Sekundärorganisation“) ist nicht neu, denn es wird seit Jahrzehnten in Projektorganisationen angewandt, wie oben beschrieben.

Konsequent umgelegt auf größere Organisationen mit vielen Projekten kann man das oft bei agilen Teams finden, wo die beteiligten Personen nach wie vor in einem hierarchischen Fach-Team eingebettet sind, sich aber parallel oder komplett in einem (permanenten) agilen Team befinden und dort ein eigenes, agiles Projekt umsetzen.

Die Ablauforganisation wird in dem Fall von dem agilen Team „geführt“, die formalen organisatorischen Prozesse, wie Urlaub, Gehaltsfragen, Karrierefragen, fachliche

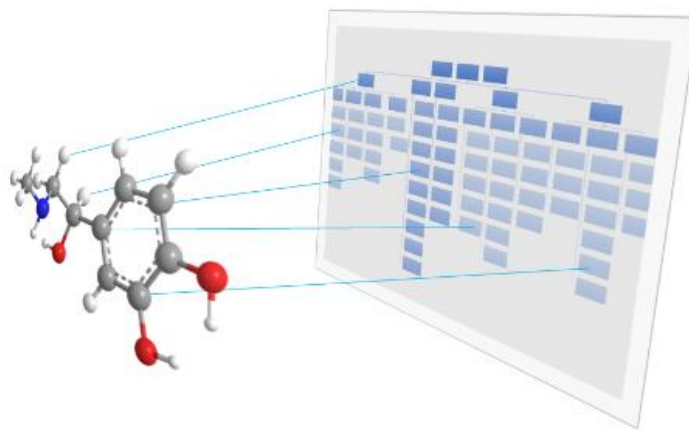
Weiterbildung, auch strategische Überlegungen etc. finden in der hierarchischen, stabilen Organisation statt.

Dabei verschieben sich Aufgaben aus der Aufbaustruktur (der Linie) in die Ablaufstruktur (die Projekte bzw. die Teams). Eine Linienführungskraft soll sich nicht mehr um operative Themen kümmern, sondern vor allem um die Herstellung notwendiger Strukturen für die operative Arbeit. Die Operativen Aufgaben werden dabei in den Wertschöpfungsprozess der Ablauforganisation verschoben und damit von der starren Struktur gelöst.

Eine umfassende und vielbeachtete Darstellung des Themas „Duales Betriebssystem“ stammt von John P. Kotter, einem emeritierten Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School und weltweit führenden Leadership und Change-Management Vordenker. Seine These, die er 2014 in seinem bahnbrechenden Buch „Accelerate“ (= Beschleuniger) postuliert, lautet wie folgt:

*„Um in der heutigen sich schnell verändernden, volatilen Welt erfolgreich zu sein, haben einige Unternehmen zur schnellen Umsetzung von strategischen Veränderungen ein ‚Duales Betriebssystem‘ etabliert. Es kombiniert die auch zukünftig essenziellen Hierarchien mit einer zweiten, agileren netzwerkartigen Struktur.“* Kotter prognostizierte schon damals, dass es nicht bei diesen Pionieren bleiben wird, sondern duale Systeme der Schlüssel zu einem langfristigen Erfolg im 21. Jahrhundert sind.

#### Kennzeichen einer „Sekundärorganisation“ in Form eines dualen Betriebssystems:



- zwei unterschiedliche Konzepte parallel
- die Hierarchie gibt die Stabilität
- die Wertschöpfungsstruktur gibt die Flexibilität
- Verschiebung von Aufgaben hin zur Wertschöpfungsorganisation
- Verschiebung von operativer Macht
- Veränderung der Führungsaufgaben



Die Grafik verdeutlicht das Zusammenwirken dieser beiden unterschiedlichen Systeme. Die Personen bleiben nach wie vor in ihren Linienorganisation angesiedelt – aber für ihre operative Zusammenarbeit holen wir sie aus dieser Linie heraus und fügen Sie für (eine bestimmte Zeit) in ein entsprechendes (agiles) Team.

Der Name „Dual Operation System“ erklärt sich dadurch: Das eine ist die stabile Hierarchie, die bestehen bleibt und für eine Basisstruktur in der großen Organisation sorgt – und das zweite Betriebssystem ist die wertorientierte Form. In dieser zweiten Organisationsform, dieser Projektorganisation bzw. in einer agilen Organisation, einem agilen Team werden Produkte entwickelt, „Werte geschaffen“. Je nachdem, wie stark und wie groß man das macht, gibt es da verschiedene Ausprägungen.

Das bringt auch eine Verschiebung der Einflussverhältnisse mit sich. In einer solchen Organisation, wenn sie agil ist, muss ein hoher Grad an Eigenständigkeit in der Wertschöpfungsstruktur liegen. Nur dann können sich agile Eigenschaften gut entfalten. Dieses Prinzip ist sehr verbreitet, wenn auch nur selten explizit als solches bezeichnet.

Aus einer solchen Mischung von zwei Organisationskonzepten ergibt sich automatisch ein Spannungsfeld von Interessen in der Führung, denn es prallen sehr unterschiedliche Führungs- und Zusammenarbeitskonzepte aufeinander. Aus diesem Grund muss die hierarchische Struktur viele ihrer bisherigen Aufgaben an die selbstorganisierten Teams abgeben. In der Praxis hat sich gezeigt, dass diese Kombination, ähnlich wie bei anderen agilen Umstellungen, ein hohes Maß an Veränderungsbegleitung durch Berater und Coaches fordert.

## 6.5. Hybrides System

Wenn verschiedene Systeme miteinander vermischt werden, nennen wir das oft ein „hybrides System“. Man hört das oft bei Projekten – ein „hybrides Projekt“. Damit meint man die Mischung von traditionellen Projektmanagement-Methoden mit agilen Methoden und erwartet sich Vorteile aus beiden Welten für die Projektarbeit.

Es gibt auch Szenarien in größeren Organisationen, in denen es hilfreich ist, in manchen Teilen der Firma neue Strukturen zu etablieren. Gleichzeitig müssen aber andere Teile nicht verändert werden, da es dort keine Veränderungen braucht.

Dieses Szenario entstand in den letzten Jahren häufig in größeren Firmen, die eine flexiblere IT-Abteilung benötigten. Diese IT-Abteilungen sollten nach agilen Grundsätzen ausgerichtet werden, jedoch nicht die restliche Firma: Also, ein hybrides Zusammenwirken zweier Systeme.



Inwiefern man solche Mischvarianten als agile Organisationen bezeichnen möchte, hängt sicher von der individuellen Ausprägung und Entwicklungsreife ab. Auch gibt es Parallelen zum Dualen Betriebssystem.

(Siehe dazu auch Kapitel 7 - Entwicklungsstufen beim Agiler werden.)

## 6.6. Agile Systeme in größeren Organisationen

Man kann in den vorherigen Ausführungen schon sehen, dass größere Organisationen den Bedarf an verschiedenen Betriebssystemen für die Zusammenarbeit haben. Es gibt bisher nur sehr wenige Beispiele von größeren Firmen, die auf ein ganz bestimmtes Konzept für agiles Arbeiten setzen. Also beispielsweise Soziokratie oder konkret Holacrazy als Betriebssystem für mehrere hundert oder tausend Mitarbeiter in einer Firma findet man bisher (sehr selten oder) gar nicht. Aber es gibt kleinere Firmen, die agile Konzepte für alle organisatorischen Bereiche einsetzen. Und es gibt größere Firmen, die in einzelnen Bereichen mit agilen Systemen experimentieren. Jedenfalls aber in Einheiten, die meist 150 Personen nicht übersteigen. Das ist scheinbar eine kritische Größe für agile Konzepte in einer Organisationseinheit.

Das hängt hauptsächlich damit zusammen, dass agile Modelle scheinbar kleinere und relativ unabhängige Strukturgrößen brauchen, die relativ einfache Informations- und Entscheidungsstrukturen benötigen, um gut funktionieren zu können. Deshalb braucht es in größeren Organisationen, in denen agile Konzepte gut funktionieren sollen, solche unabhängige, kleinere, eigenständige Organisationseinheiten für gutes agiles Arbeiten.

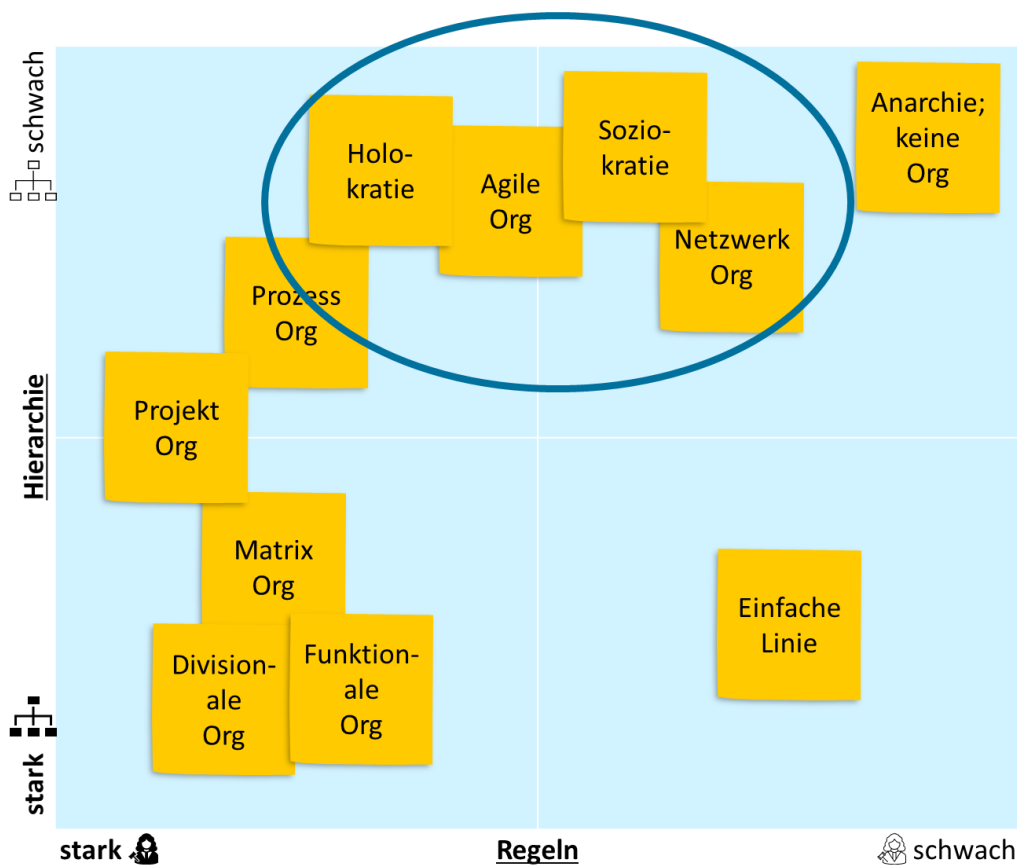
Jetzt kann es allerdings viele solche Organisationseinheiten nebeneinander oder in einer hierarchischen Grundstruktur geben, wodurch auch größere Unternehmen diese Konzepte nutzbar machen können. Eine hierarchische Aufbaustruktur muss dabei nicht wie eine klassische Hierarchie funktionieren, sondern es könnten beispielsweise die Strukturkonzepte des Dualen Betriebssystems angewandt werden.

Nachdem das Thema insgesamt noch sehr jung ist und sehr viel experimentiert wird, ist zu erwarten, dass sich weiter neue Formen und Konzepte entwickeln und möglicherweise daraus noch andere Lösungsansätze entstehen.

## 6.7. Organisationsformen im Vergleich

Man kann den Unterschied von Organisationsformen im Kontext der Agilität gut miteinander vergleichen, indem man sie nach diesen beiden Dimensionen einordnet:

- Stärke der Hierarchie
- Stärke der angewandten Regeln



Darstellung in Anlehnung an die S-Matrix<sup>8</sup>

Die Dimension „Regeln“ zeigt hier, dass eine Organisationsform mit wenigen oder schwachen Regeln auskommen kann und eine andere starke oder viele Regeln braucht, um funktionieren zu können.

<sup>8</sup> Der Organisations-Shift, Silverster Schmidt, Monika Janzon, S. 32

Die Dimension „Hierarchie“ zeigt, wie strikt diese in der jeweiligen Strukturform gelebt wird.

Agile Organisationen befinden sich dabei im Bereich von schwachen Hierarchien. In der Stärke der Regeln gibt es allerdings Unterschiede. Holokratie hat dabei eher stärkere Regelwerke als eine Netzwerkorganisation.

Eine eindeutige Einteilung macht nur Sinn, wenn man konkrete Beispiele miteinander vergleicht. Diese Übersicht soll daher als Orientierungshilfe dienen. Sie stellt nicht den Anspruch auf absolute Wahrheit für konkrete Umsetzungen in Firmen.

Dazu einige Beispiele:

Eine einfache **Linienorganisation** funktioniert nach starker Vorgabe des Vorgesetzten und braucht daher nur wenige Regeln für eine funktionierende Zusammenarbeit. Denn der Vorgesetzte gibt vor und entscheidet. Nachdem die Hierarchie klar zeigt, wer Macht wofür „besitzt“, braucht es nicht unbedingt viele Regeln für die Zusammenarbeit. Der Chef entscheidet für sein Aufgabengebiet.

Eine **Matrix-Organisation** funktioniert durch die Zuweisung eines Mitarbeiters (oder eines Teams) zu zwei hierarchischen Linien gleichzeitig. Das kann beispielsweise eine Linie für die Fachlichkeit und eine für die geografische Abwicklung des Geschäftes sein. Aus dieser Zuweisung zu zwei Vorgesetzten ergibt sich die Konsequenz, dass ein Mitarbeiter unterschiedliche und im Konflikt stehende Vorgaben bekommen könnte. Um dieser Zweideutigkeit vorzubeugen, definiert man viele Regeln. Diese Regeln sollen dabei die Mehrdeutigkeit weitgehend abfedern.

Anders in einer **Projektorganisation**. Hier gibt es nur eine schwache Linienorganisation, jedoch sehr ausgeprägte Strukturen und Regeln für Projekte. Die Projekte werden straff organisiert und abgewickelt. Eine straffe Organisation „dahinter“ braucht es in dem Fall wahrscheinlich nicht, um insgesamt funktionieren zu können. (Siehe auch 6.4 Erweiterung der Sekundärorganisation zum „Dual Operating System“)

Eine **agile Organisation**, wie auch immer sie im Detail aussieht, braucht Regeln. Die Regeln sollten sich dabei aber schnell verändern lassen können. Sie sollten möglichst hilfreich für einzelne Teams sein – wenn sie das nicht sind, sollte ein Team die Regeln angemessen anpassen dürfen. Auf der anderen Seite braucht eine solche Organisation nur mehr wenig Hierarchie, denn die Orientierung von unabhängigen und selbständigen Teams ausgerichtet auf ein gemeinsames Ziel ersetzt bereits viele der Gründe, warum man in anderen Organisationsformen nach starker Struktur sucht.

Eine agile Organisation hat daher tendenziell

- eine schwache Hierarchie (Aufbauorganisation) und
- ein hohes Maß an veränderbaren Regeln (Ablauforganisation)

Man sollte also weder erwarten, dass eine agile Organisation keine Hierarchie hat, noch dass sie regellos ist!

## 7. ENTWICKLUNGSTUFEN BEIM AGILER WERDEN

Fakt ist: Große oder größere Firmen können nicht von einem Tag zum nächsten von einer traditionellen Hierarchie zu einer neuen, agilen Organisationsform wechseln. Das geht nur im Zuge einer langen Reise, in der diese Organisation Schritt für Schritt eine Änderung in Richtung Agilität macht. Das können größere und kleinere Schritte sein; wichtig ist nur, dass die Organisation dabei „schrittweise“ lernt, was Agilität bedeutet und wie man damit umgeht.

Nicht selten versuchen Firmen Agilität wie ein neues Computerprogramm einzuführen und betrachten es vor allem als Prozess oder Methode, die man einfach übernimmt: Man definiert ein Ziel, nominiert ein Team, macht einen Plan, beginnt ihn umzusetzen und erwartet die fertige agile Organisation zu einem bestimmten Datum. Der Fokus liegt darauf, dass die neue Vorgehensweise richtig angewendet wird. Daher greift man manchmal auf Vorlagen bestehender agiler Organisationen zurück, was vielleicht in der eigenen Situation gar nicht hilfreich ist. Der eigentliche Zweck und die damit verbundenen Ziele treten dann vielleicht in den Hintergrund. Dieser Plan ist nicht zielführend.

Machen Sie selbst den nächsten Entwicklungsschritt in Ihrer Organisation:



Entwicklungsstufen beim Agiler werden

**Der nächste Schritt** hängt davon ab, wo Ihre Organisation, Ihre Teams und Ihre Mitarbeiter derzeit stehen. Da kann es große Unterschiede geben. So kann eine Person bereits sehr agile Haltung zeigen, jedoch sein Team als Ganzes noch gar nicht. Wenn Sie also mit dieser speziellen Gruppe einen nächsten Schritt suchen, dann machen sie einen Schritt, der für alle angemessen ist, nicht nur für einzelne Personen.

Das Gleiche gilt für größere Organisationseinheiten, wie die Abteilungen über den Teams. Selbst wenn einzelne Arbeitsgruppen sehr agil sind, bedeutet das nicht, dass die ganze Abteilung für einen größeren Schritt bereit ist. Denn dazu müssen die betroffenen Führungskräfte dafür bereit sein.

Jene Organisationen, die agiler werden möchte, müssen in all ihren Bereichen, in allen Teams auf Personenebene – ganz gleich, wie weit links oder rechts gelagert – jeder Person dabei helfen, einen kleinen Schritt nach rechts zu kommen! Aber jede Person, jedes Team jede Abteilung kann dabei nur einen für sich erträglichen nächsten Schritt gehen.

Es funktioniert nicht, dass man eine Definition/eine Zielvorgabe macht, wie weit man innerhalb eines Jahres sein will und dann alle dazu „verpflichtet“, das zu tun, was notwendig ist, um die nächste Stufe der Agilität zu erreichen. Das machen leider manche Firmen so – aber das funktioniert nicht: Jene Personen, die auf der Skala weiter links sind, müssten dazu einen viel zu großen Sprung machen, den sie eigentlich nicht schaffen können.

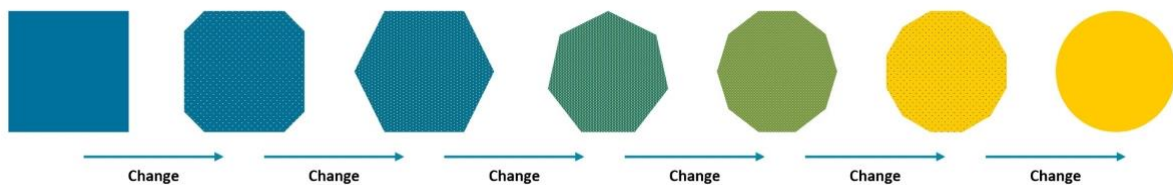
Wie bereits besprochen, geht es dabei nicht um die Einführung eines neuen Prozesses, sondern **es geht um die Veränderung der inneren Haltung von Personen**, bzw. um **die Veränderung der Kultur aus Sicht der Organisation**. So kommen einzelne Personen oder Teams nicht mit, verzweifeln und beginnen vielleicht sogar, „kosmetische Operationen“ zu machen, damit sie es so darstellen können, als würden sie bereits agil arbeiten. Das führt zu pseudo-Veränderungen, also kosmetischen Operationen an der Organisation, die kaum wirkungsvolle Veränderungen mit sich bringen.

Machen Sie also sinnvolle und verträgliche Schritte in der Transformation.

## 8. SCHRITTWEISE VERÄNDERUNG

Wir gehen also davon aus, dass eine **agile Transformation** in Form einer schrittweisen Einführung der Veränderung stattfinden sollte.

In jedem dieser Schritte sollte man den Fokus auf die jeweilige Veränderungsetappe legen und danach ein Review auf die Wirksamkeit der Veränderung machen. Basierend auf den daraus resultierenden Erkenntnissen wird der nächste Schritt ausgewählt und in Angriff genommen.



Der Ablauf einer agilen Transformation<sup>9</sup>

Diese iterative Form der Transformation bringt wesentliche Vorteile gegenüber einem klassischen Projekt mit vorab definiertem Zielzustand und fixem Plan:

- Oft ist das Zielbild zu Beginn der Transformation noch nicht klar. Im zyklischen Vorgehen darf der finale Zielzustand reifen, indem Gelerntes laufend einfließt.
- Man kann mit den ersten Schritten rasch beginnen.
- Viele kleine Schritte sind wesentlich einfacher zu gehen als wenige große.
- Es wird das als Nächstes getan, was aufgrund des aktuellen Wissensstandes als am Wirkungsvollsten erscheint.
- Die Organisation lernt während der Veränderung; die Erfahrung fließt in den Veränderungsprozess ein.
- Ständige Erfolgskontrolle durch den zyklischen Ablauf erlaubt rasche Korrektur.
- Eventuelle Anpassungen des großen Ganzen können – entsprechend ihrer Priorität – sofort in die Transformation einfließen.
- Die großen Stellschrauben der Veränderung bleiben für das Führungsteam und alle Beteiligten transparent im Blickfeld.

---

<sup>9</sup> Wie diese Vorgehensweise konkret für Ihre Organisation aussehen kann, können Sie in dieser Transformations-Guideline nachlesen: <https://www.journey-to-agile.org/index.php/guideline/handbuch>



## 9. WAS SIE MITNEHMEN SOLLEN

*„Die größte Gefahr in Zeiten des Umbruchs ist nicht der Umbruch selbst – sondern, es ist das Handeln mit der Logik von gestern.“ Peter Drucker*

Wenn man agile Organisation mit den Begriffen und der Logik der klassischen Managementlehre beschreibt, wird man schnell in Schwierigkeiten kommen, an manchen Stellen klar zu sehen, zu denken, zu beschreiben. Begriffe wie Agilität, sind stark von individueller Bedeutung besetzt. Daher werden neue Gedanken leicht mal in eigene „Schubladen“ verpackt und damit potenziell unreflektiert eingeordnet. Vielleicht ist Ihnen das auch schon bei sich selbst oder bei anderen aufgefallen?

**Agilität ist** nicht nur ein Prozess. Es ist auch nicht eine bestimmte Form der Organisation. Es ist mehr **der Ausdruck einer Haltung**, wie man miteinander umgeht. Will man das haben, muss diese Haltung erzeugt werden. Das Einführen von agilen Methoden und neue Strukturen können dabei helfen, solche neuen Denkweisen herzustellen. Wenn uns das gelingt, wird diese **neue Haltung** (diese **neue Kultur**) zu verändertem Verhalten und damit zu neuen Resultaten führen.

Wenn es mir gelungen ist, Sie mit diesem Text ein wenig mehr in diesen Variationen denken zu lassen, dann freut mich das sehr!

Arbeiten Sie mit der „Logik“ von heute!

**Beginnen Sie** Ihre Firma, Ihre Organisation, Ihr Team oder sich selbst einen Schritt weiterzuentwickeln!

**Wohin?** Das wissen Sie selbst, wenn Sie sich die Frage des „wozu“ stellen: Wozu Sie Ihre Organisation verändern wollen oder müssen.

**Wie**, das ist eine Frage des Transformationskonzeptes. Wenn Sie dazu mehr wissen wollen, dann können Sie sich hier Anregungen holen: [www.journey-to-agile.org](http://www.journey-to-agile.org)

Wir wünschen Ihnen eine spannende Zeit und viel Erfolg beim nächsten Entwicklungsschritt in und mit Ihrer Organisation!

[www.journey-to-agile.org](http://www.journey-to-agile.org)