

Agile Transformation

Eine Organisation zu einer agilen Organisation entwickeln

Es gibt sie, die Beispiele von Unternehmen, die innerhalb weniger Jahre ihre Managementpraktiken agilisiert haben. Eine agile Transition ist allerdings etwas völlig anderes als eine „agile Adoption“, also das Übernehmen einiger weniger Praktiken. Unsere Erfahrungen mit agilen Transitionen zeigen, dass es dabei um die radikale Neuausrichtung der Unternehmenskultur geht: hin zu einer Unternehmenskultur, die sich am Außen und damit an den Kunden orientiert. In diesen Organisationen werden die Entscheidungen von den Mitarbeitern getroffen, die mit den Projekten beschäftigt sind und aus ihrem Blickwinkel viel besser erkennen können, was gerade gebraucht wird. Das führt zwangsläufig zu dezentralen Organisationsformen und einer vollständig neuen Art und Weise, mit Kunden zu arbeiten. Die Entwicklung hin zur agilen Organisation bricht mit vielen Denkweisen.

Zur Inspiration und als ersten Einstieg in das Thema haben wir für Sie einige Quellen zusammengestellt.

Boris Gloger, Jürgen Margetich

Das Scrum-Prinzip. Agile Organisationen aufbauen und gestalten.

Traditionelle Managementmethoden stoßen bei umfangreichen und komplexen Vorhaben an ihre Grenzen. Der Planungsaufwand schnell in die Höhe, die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter werden kleiner, die Beweglichkeit des Gesamtsystems nimmt massiv ab. Eine agile Organisation ist eine leistungsfähige Organisation, die den Anforderungen ihres Marktes gerecht wird. Das Buch beantwortet die Frage: „Wie führe ich als Manager meine Organisation mit Scrum zu größerer Leistungsfähigkeit?“

- ◆ Buch ([Deutsch](#))
- ◆ Artikel ([Deutsch](#))

Agile Organisation

Die Organisationsstrukturen und die Unternehmenskultur spielen eine große Rolle für den erfolgreichen Einsatz agiler Methoden. In den folgenden Beiträgen finden sich diverse Beispiele agiler Organisationsstrukturen und Transitionen aus den unterschiedlichsten Branchen und Unternehmensgrößen.

- ◆ Anderson, Kai; Uhlig, Jane: Das agile Unternehmen. Wie Organisationen sich neu erfinden (Buch: [Deutsch](#))
- ◆ Spotify Engineering Culture ([Video Teil 1 & 2](#))

- Agile way of working at ING Netherlands ([Video](#))
- Henrik Kniberg: Real-life Agile Scaling. Keynote at the Agile Tour Bangkok, November 2015 Lego ([Präsentation](#))
- Interview mit Michael Dubakov, Gründer von Targetprocess: Building Flat Organizations with Cross-functional Teams and Fewer Managers ([Interview](#))

Frederic Laloux

Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness

Frederic Laloux beschreibt die verschiedenen Reifephasen von Organisationen: von den durch Angst und Autorität geprägten Unternehmen bis hin zu modernen und agilen Formen der Führung. Neben wissenschaftlichen Betrachtungen beinhaltet das Buch auch Praxisbeispiele, Methoden und Tipps.

- Buch ([Englisch](#) / [Deutsch](#))
- Vortrag ([Video](#))
- Lean and Agile Adoption with the Laloux Culture Model ([Video](#))

Boris Gloger

Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements

Dieses Buch räumt mit der Legende auf, eine agile Organisation bräuchte kein Management. Vertreten wird sogar die gegenteilige These: Die agile Organisation braucht viel stärkere Manager. Manager, die ihre Aufgabe darin sehen, andere Menschen zu fördern. Selbstorganisation benötigt eine gänzlich andere Führungspraxis, als es in den traditionellen Managementseminaren gelehrt wird. Die Prinzipien der agilen Führung sind u. a. Freiwilligkeit, klare Auftragserfüllung, Sinnstiftung und Wertschätzung. Wie diese Elemente in den Führungsalltag von Managern integriert werden können und in welcher Weise diese Form der Führung vom traditionellen Verständnis abweicht, zeigt dieses Buch.

- Buch ([Deutsch](#))
- Vortrag ([Video](#))

Neue Management-Paradigmen

Das „Ende des Managements“, um Gary Hamel zu zitieren, ist zwar noch nicht in Sicht. Sehr wohl gibt es aber einen Paradigmenwechsel, der sich an neuen Organisationsformen und Führungsmethoden orientiert.

- Gary Hamel: What matters now ([Deutsch/Englisch](#))
- Steve Denning: Scrum is a major management discovery ([Artikel](#))
- Steve Denning: Agile: The World's Most Popular Innovation Engine ([Artikel](#))

- Steve Denning: Why do managers hate agile? ([Artikel](#))
- Gerald Weith: Warum agiles Vorgehen beim Management scheitert – quot erat demonstrandum ([Artikel](#))
- David Marquet: Turn the Ship around ([Video](#))
- Olaf Hinz: Das Führungsteam. Wie wirksame Kooperation an der Spitze gelingt ([Buch](#))
- Patrick Lencioni: Die 5 Dysfunktionen eines Teams (Buch [Englisch](#)/ [Deutsch](#))

Agilität in Zahlen

Schon kurz nach Veröffentlichung des Agile Manifestos (2001) stieg die Nachfrage nach agiler Softwareentwicklung. Mittlerweile arbeiten über 80 % der Unternehmen, die agile Methoden einsetzen, mit Scrum. Das zeigen die Ergebnisse der jährlichen Umfrage „State of Agile“ von VersionOne unter europäischen und nord-amerikanischen Unternehmen und auch die alle zwei Jahre stattfindende Untersuchung „Status Quo Agile“ der Hochschule Koblenz.

- 9th State of Agile Survey, VersionOne ([Link](#))
- Status Quo Agile, HS Koblenz ([Link](#))
- Chaos Report 2015, Standish Group ([Summary](#))
- Agility: It rhymes with stability, McKinsey ([Link](#))
- Why agility pays, McKinsey ([Link](#))
- Adhocracy for an agile age, McKinsey ([Link](#))

Eine Transition ist ein Change-Projekt

Manager und Mitarbeiter, die in eine agile Transition involviert sind, sollten über Kompetenzen im Change Management verfügen.

- John P. Kotter: Accelerate! ([Link](#))
- Ashish Nanda, Boris Groysberg, Lauren Prusiner: Lehman Brothers (A) – Rise of the Equity Research Department. Case Study ([Englisch](#))
- Spielfilm „Moneyball – Die Kunst zu gewinnen“

Dieser Film beruht auf der wahren Geschichte des Baseball-Coaches Billy Bean, der wegen des geringen Budgets das Team der Oakland A's mit Hilfe eines statistischen Verfahrens neu besetzte und so zu 20 Siegen in Folge führte.

- Amazon: BluRay / DVD / onDemand ([Deutsch / Englisch](#))
- iTunes: onDemand ([Deutsch / Englisch](#))

Kontext / Trends

➤ Digitalisierung

Unternehmen stehen vor der Notwendigkeit einer digitalen Transformation, um künftig weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Ob diese Transformation gelingt, hängt jedoch nicht nur vom Technologieeinsatz, sondern insbesondere von einer Organisationsstruktur ab, die agiles Handeln überhaupt ermöglicht.

The Second Machine Age: Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird ([Deutsch/Englisch](#))

➤ Generation Y

Die Bedeutung einer sinnvollen und lebendigen Arbeitskultur steigt, ebenso die Schwierigkeit gute Talente zu finden und zu binden. Die so genannte Generation Y stellt eine neue Herausforderung dar.

Management Y: Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation (Buch [Deutsch](#))

Weitere Artikel

Das umfangreiche Sonderheft „iX Kompakt IT-Projekte: „Agil Software entwickeln“ beleuchtet in zahlreichen Artikeln unterschiedliche Facetten der Anwendung von agilen Methoden in Unternehmen. ([Link](#))

Besonders lesenswerte Artikel:

- Barbara Lange, Jürgen Diercks: Nicht in die Falle tappen
- Dirk Jahnke: Definitionssache. Agiles Projektmanagement: Eine Illusion?
- Michael Hofmann, Andrea Grass: Ganz oder gar nicht. Scrum nachhaltig im Unternehmen einführen
- Stefan Lange: Der richtige Mix. Vom agilen Projekt zum agilen Unternehmen
- Henning Wolf, Ilja Preuss, Sandra Reupke-Sieroux: Voll dynamisch. Der agile Manager: Gewünschte Kultur vorleben