

Der Weg zur agilen Organisation

Trend oder Überlebensstrategie?

von Lukas Hoffelner



Agil ist derzeit in aller Munde und daher ist es für uns nicht verwunderlich, dass wir auf verschiedensten Ebenen zu Agilität angefragt werden.

Was uns allerdings schon überrascht, ist die Ehrfurcht, die mit diesem Begriff einhergeht. Eines schon vorweg: eine agile Organisation ist kein Allheilmittel, das man bei starren, trägen und streng hierarchischen Organisationen anwenden kann. Und schon gar nicht ist es ein Allheilmittel, um von heute auf morgen innovativ, effizient und hoch profitabel zu sein. Wie bei einem Arztbesuch hängt der Erfolg einer Genesung von der richtigen Diagnose und der individuellen Behandlung ab.

Die Mitarbeiter sollen flexibel, hoch-agil, und schnell (re-)agieren und die digitale Transformation im Unternehmen verstehen und vorleben sollen sie sie auch. Das Organisationsdesign soll schnell geändert werden, so dass man in agilen Netzwerken arbeitet und die kollektive Intelligenz der Projekt-Teams zu genialen Lösungen kommt.

Da geht einem doch schon beim Lesen die Puste aus, oder?

Unser Tipp: Einmal tief Luft holen und weiterlesen!

Clemens Satke & Florian Schatz

» Lukas Hoffelner



Lukas Hoffelner ist Projektleiter bei SHS und bereits seit acht Jahren in der Beratung tätig. Vor seiner Zeit bei SHS hat er federführend bei einer internationalen Managementberatung die Themen »Reorganisation und digitale Transformation« vorangetrieben und so seine Begeisterung für neue Management- und Beratungsansätze weiterentwickelt. Aufbauend auf dem Studium für internationale Betriebswirtschaft in Wien absolvierte er heuer erfolgreich ein MBA-Programm.

Und privat? Sprecht ihn auf seine Reiseerfahrungen in Süd- und Zentralamerika an und er wird nicht mehr aufhören zu reden...

Quicklinks – die wichtigste Information auf einen Klick

[Agilität als zentrales Zukunftsthema](#)

[Schritt 1 | Schaffen einer agilen Basis](#)

[Schritt 2 | Auswahl von agilen Methoden](#)

[Schritt 3 | Weiterentwicklung zu einer agilen Organisation](#)

[Beispiele](#)

[Neue Projekte](#)

Agilität als zentrales Zukunftsthema

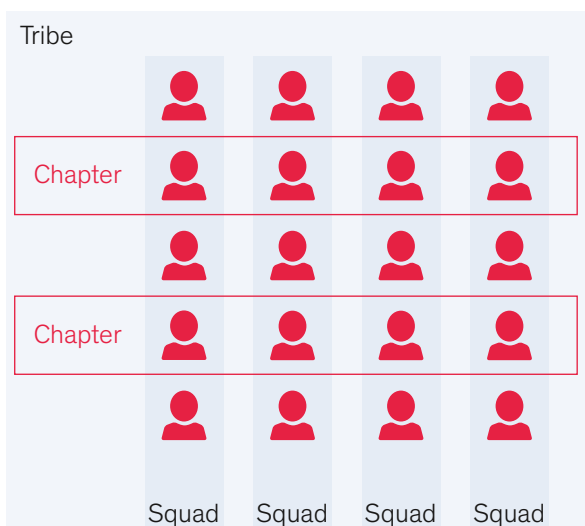
Die Attraktivität einer agilen Organisation ist unbestritten, denn wer möchte nicht in einem zunehmend volatilen und komplexen Umfeld »flink«, »gewandt« und »regsam« sein. Insbesondere junge Tech-Unternehmen (z.B. Spotify, Google, Netflix) zeigen eine hohe Affinität zu dieser Organisationsform. In der Berliner Startup-Szene sind Begriffe wie »Organigramm« oder »Stabstelle« schon längst aus dem Wortschatz gestrichen. Hier dominieren sogenannte »Squads«, »Chapters« oder »Tribes« das Organisationsgeschehen.

Doch wie kann eine agile Organisation in der Praxis tatsächlich aussehen?

Hier ist in einer Vorreiterrolle die ING Bank zu erwähnen, die beginnend mit 2017 als erste Bank weltweit auf eine agile Organisation umgestellt hat. Dieses Experiment ist umso bemerkenswerter, da sich Banken aktuell in einem unsicheren Umfeld bewegen (z.B. ausufernde Regulatorik, voranschreitende Digitalisierung, demografischer Wandel) und von Natur aus auf Stabilität und Sicherheit ausgerichtet sind. Für einen erfolgreichen Wandel riskierte damals die ING Bank viel. Führungskräfte, die gewillt waren, den Change Prozess mitzugehen, mussten sich für eine Führungsposition, dem sogenannten »Tribe Leader« wieder bewerben.

Dabei kann man die gewählte [agile Organisationsform der ING Bank](#) noch am ehesten mit einer (Vorsicht, jetzt kommt ein »nicht agiler« Begriff!) produktorientierten Matrixorganisation vergleichen:

Folgende drei Organisationseinheiten sind die Kerneinheiten der agilen Organisation der ING Bank:



- **Squads:** kleine, autonome, produktorientierte Organisationseinheiten mit dem Auftrag, Entscheidungen und Produkte den Kunden schneller zur Verfügung zu stellen.
- **Chapter:** kleine, autonome, kompetenzorientierte Organisationseinheit mit dem Ziel, Fachexpertise zu teilen und weiter zu entwickeln
- **Tribe:** Fasst die Squads und dazugehörigen Chapters zu einem Hauptprodukt oder für ein ausgewähltes Kundensegment zusammen

Sie sehen schon, so neuartig ist die Organisationsform gar nicht. Klar, die Bezeichnungen haben sich verändert. Grob gesagt, was früher einmal die Abteilung war, heißt heute »Chapter«, die »Squads« repräsentierten die verantwortlichen Projektteams für verschiedene Produkte und alle werden zu einem Tribe (Geschäftsbereich) zusammengefasst.

Die Herausforderung einer agilen Organisation liegt somit nicht in der neuen Struktur, sondern in der neuen Kultur! Ausgangsbasis und zentrales Element für eine agile Organisation ist ein agiles Mindset. Autonomie, Eigenverantwortung, intensive Zusammenarbeit und ein völlig neuer Umgang mit der Fehlerkultur sind einige der Schlagworte, die in diesem Zusammenhang fallen. Daniel Ek, Gründer und CEO von Spotify, drückt es mit folgendem Satz treffend aus: »Wir wollen Fehler schneller machen als jeder andere.« Der Zusammenhang von einer agilen Einstellung bis zu einer agilen Organisation wird in nachstehender Grafik dargestellt.



Grafik 1: Basierend auf Torsten Scheller »Auf dem Weg zur agilen Organisation«, Vahlen, 2017



»Die Herausforderung einer agilen Organisation liegt nicht in der neuen Struktur, sondern in der neuen KULTUR.«

Lukas Hoffelner, Projektleiter SHS

Genug der Theorien.

Wie kann man das Konzept der Agilität auf die eigene Organisation umsetzen?

Wie schafft man es, die Kultur innerhalb der Organisation langfristig auf agil umzustellen?
Welche Arbeitsweisen sollen wie verändert werden?

Mit diesen Fragestellungen wurden wir im letzten Jahr von einem unserer Kunden konfrontiert und mit der Entwicklung einer Transformations-Roadmap beauftragt. Dabei war es wichtig, die Kernprozesse des Unternehmens in keiner Phase des Projekts zu gefährden. Somit war eine »Big Bang« Einführung von agilen Methoden gleich einmal vom Tisch.

Eine erfolgreiche, stabile Transformation zu einer agilen Organisation kann dennoch in drei konkreten Schritten gelingen:

1. Schaffen einer agilen Basis
2. Auswahl von agilen Methoden
3. Weiterentwicklung zu einer agilen Organisation

Schritt 1 | Schaffen einer agilen Basis

Um sicherzustellen, dass eine neue Methode langfristig im Unternehmen verankert wird, empfehlen wir die Etablierung eines agilen Transformation Offices. Diese Abteilung (=Chapter) wird von den eigenen Mitarbeitern besetzt, die in regelmäßigen Abständen Schulungen absolvieren damit diese bereits während der Transformation als agile Coaches im Unternehmen agieren können. Das agile Transformation Office ist für die ersten, richtungsweisenden Schritte im Unternehmen mitverantwortlich, z.B.:

- Ableiten von agilen Leitsätzen
- Auswahl von ersten Geschäftsbereichen, die für agile Methoden in Frage kommen
- Schaffen und Fördern eines agilen Bewusstseins innerhalb des Unternehmens
- Agiles Projektmanagement

Das agile Transformation Office wird anfangs extern unterstützt und entwickelt sich sukzessive zu einer eigenständigen Organisationseinheit im Unternehmen weiter.

Schritt 2 | Auswahl von agilen Methoden

In diesem Zusammenhang ist es hilfreich zu verstehen, dass neben einer **agilen Struktur** und einer **agilen Einstellung**, die Anwendung von agilen Methoden einen wesentlichen Erfolgsfaktor für eine Umwandlung zu einer **agilen Organisation** darstellen.

Warum? Agile Methoden haben bereits den agilen Wertekompass inne. Wer agile Methoden im operativen Tun verwendet, kann sich sicher sein, dass sich die Organisation ein wenig mehr in Richtung agile Organisation verändert. Daher ist die Auswahl von agilen Methoden ein zentraler Erfolgsfaktor für die Transformation zu einem agilen Unternehmen.

Das agile Transformation Office

- definiert, welche agilen Methoden in welchen Unternehmensprozessen zur Anwendung kommen
- bestimmt Tribes, Squads und Chapter die an ersten Pilotprojekten mitwirken
- führt erste Pilotprojekte durch und sammelt Best Practices und Erfahrungswerte für z. B.:
 - agile Methode »Design Thinking« und »Lean Startup« in der Produktentwicklung
 - agile Methode »Canvas« in der Bewertung von neuen Produktideen
 - agile Methode »Scrum« in der Produktentwicklung und -umsetzung
- passt sukzessive die Managementsysteme, Steuerungsmechanismen und Kennzahlen an



Grafik 2: Produktentwicklung und -umsetzung mit agilen Methoden

Schritt 3 | Weiterentwicklung zu einer agilen Organisation

Der zweite Schritt wird so lange wiederholt bis die Organisation in den ausgewählten Prozessen den gewünschten Agilitätsgrad erreicht hat. Auf folgende Punkte soll in dieser Phase geachtet werden:

- Regelmäßiger Abgleich des Transformationsfortschritts mit den in Schritt 1 definierten Leitsätzen
- Coaching der eigenen Mitarbeiter bei der Anwendung von den in Schritt 2 ausgewählten agilen Methoden
- Bei einer kompletten Transformation zu einer agilen Organisation löst sich das agile Transformation Office auf und die Mitglieder unterstützen bedarfsorientiert die einzelnen Squads oder Tribes mit ihrem Know-how.

Aber Achtung! Agile Organisationen haben ihre Wurzeln in der IT Softwareentwicklung. Im Jahre 2001 hat die IT Branche mit ständigen Misserfolgen in Projekten zu kämpfen gehabt und war fieberhaft auf der Suche nach einem geeigneten Rezept. Das Ergebnis war das »[Agile Manifest](#)«, das die Wertebasis für agile Organisationen bildet. Bevor Sie also eine Transformation ernsthaft in Erwägung ziehen, klären Sie unbedingt vorher ab, ob eine agile Organisation für Ihr Unternehmen überhaupt in Frage kommt. Befindet sich Ihr Unternehmen in einem komplexen Umfeld, in dem Kundenanforderungen kaum vorhersehbar sind? Verändern sich die Kundenanforderungen maßgeblich und sehr zeitnahe? Sind rasche Entwicklungen von Prototypen möglich? Können Sie jedes Mal kurzfristig Kundenfeedback einholen und darauf wieder reagieren? Besitzt Ihr Unternehmen die dafür benötigte Flexibilität und Ressourcen entlang der **gesamten** Wertschöpfungskette? Wie viel Agilität verträgt Ihre Produktionsstraße (Stillstand, Rüstzeit, Komplexität, ...) oder Ihr Produktportfolio (geltende Verträge, Rahmenvereinbarungen, ...)? Besitzen Ihre Mitarbeiter das Skillset, um mit einer drastisch höheren Verantwortung umzugehen? Wollen **alle** Ihre Mitarbeiter das überhaupt? Wie passt das Ganze mit Ihrer Unternehmenskultur zusammen (Stichwort Arbeitsplatz 4.0)?

Wir sind, offen gestanden, überrascht, welche Unternehmen mit einer agilen Organisationsform ernsthaft kokettieren. Die [kritischen Stimmen](#) zu diesem Thema sind durchaus vorhanden, gehen aber in der Euphorie unter. Es gibt auch andere Wege, Neukunden zu akquirieren und Bestandskunden zu begeistern. Diese sind mit wesentlich geringerem Aufwand und verträglichen Veränderungsmaßnahmen zu bewerkstelligen. Haben Sie schon einmal von der Methode Kundenkontaktstellenanalyse (oder modern »Customer Journey«) gehört? Diese Analysemethode bietet Ihnen eine strukturierte Übersicht über Ihre Kundenkontaktpunkte und bezieht dabei segmentspezifische Kundenanforderungen und -erwartungen mit ein. Einen Newsletter zu diesem Thema finde Sie [hier](#).

Folgendes wollen wir Ihnen an dieser Stelle noch mitgeben: Machen Sie es wie wir. Lassen Sie sich inspirieren, schauen Sie sich die neuen Organisationsformen an! Anfang Mai ist unsere gesamte Mannschaft nach Berlin gepilgert, um von agilen Organisationen und deren Ausprägungen ein möglichst breites Bild zu bekommen. Wir wurden nicht enttäuscht ([Blogbeitrag](#)).

Drei markante Unternehmen unserer Inspirationstour in Berlin wollen wir an dieser Stelle hervorheben:

Zalando

Zalando hat es geschafft. Die Organisationsform ist agil und mit mittlerweile € 5,4 Mrd. Umsatz hoch professionell aufgestellt. Im Mittelpunkt stehen die Werte Purpose, Autonomy, Mastery. Mit dieser Einstellung (Wir erinnern uns: eine agile Organisation geht von der Einstellung aus!) schafft man es, die intrinsische Motivation der Entwicklungsteams zu erhöhen. Die Zusammensetzung der Teams ist bunt gemischt. Die Entwickler können in regelmäßigen Abständen zwischen Projekten wechseln (Förderung des Lerneffekts) und die Teams lösen sich nach dem Erreichen von gesetzten Zielen wieder auf. Ziel ist die volle Entfesselung der Fähigkeiten von Mitarbeitern im Unternehmen.

Flixbus

»Busfahren ist ein digitales Produkt.« Mit dieser Aussage wurden wir bei Flixbus überrascht. Dieser Satz drückt haargenau die Einstellung von agilen Unternehmen aus. Flixbus hat ein Produkt auf verschiedene Arten am Markt präsentiert und immer wieder leicht verändert, bis man damit Erfolg erzielt hat. Im agilen Fachjargon spricht man von »pivoting« – ein bestehendes Produkt solange unter Einbeziehung von Kundenwünschen verändern, bis es vom Markt angenommen wird.

Flixbus hat es geschafft, nach nur drei Jahren eine Monopolstellung auf dem deutschen Fernbusmarkt zu entwickeln. Wir finden dies in einem staatlich subventionierten Umfeld absolut beeindruckend.

Einhorn

Zu guter Letzt wollen wir ein extremes Beispiel für agile Organisationen herausgreifen: Einhorn. Hier steht Social Entrepreneurship im Vordergrund. Die Gründer haben sich aus dem operativen Geschäft komplett zurückgezogen. Für einen gewissen Zeitraum haben immer abwechselnd verschiedene Mitarbeiter das Zepter in der Hand. Jede Idee wird diskutiert, bei Bedarf auch therapiert. (Anmerkung: Einhorn hat dazu auch einen Vollzeit-Therapeuten für die Mitarbeiter beschäftigt).

Unternehmensziele sucht man vergebens, dafür findet man aber die Richtlinien für eine gewaltfreie Kommunikation. Das kann funktionieren? Scheint so – zumindest hat uns das Waldemar, einer der beiden Gründer, sehr überzeugend präsentiert, auch wenn ein Hauch von Selbstinszenierung spürbar war. Aber immerhin das erste Jahr hat sich Einhorn über Crowd-Funding finanziert. Im zweiten Jahr war man bereits unabhängig von Fremdkapitalgebern und nun ist man mit mittlerweile rund 20 Personen seit sechs Jahren erfolgreich am Markt präsent. Falls Sie die Produkte von Einhorn nicht kennen, es handelt sich um vegane Kondome und faire Binden – entwickelt mit der Methode des Design Thinking. Die agile Organisation ist unheimlich vielfältig.

Wie so oft entscheiden die richtige Dosierung, die kundenspezifische Anwendung und eine konsequente Umsetzung über Erfolg und Nicht-Erfolg.

IQ. | do.

»Unternehmen brauchen individuelle Lösungen, die es ihnen erlauben in der Transformation zwischen Organisation und Selbstorganisation flexibel zu wechseln.«

”

Clemens Satke, Geschäftsführer SHS

NEUE PROJEKTE

Erfolgreich konnten folgende neue Projekte abgeschlossen werden:

- Müller's Mühle GmbH
- INTERSPAR Gesellschaft m.b.H.
- Kremsmüller Industrieanlagenbau KG

SHS

SHS Unternehmensberatung GmbH | Michael-Walz-Gasse 37 | 5020 Salzburg | T: +43 662 64 13 86 | letswork@shs.at | www.shs.at

Disclaimer:

Alle Informationen wurden mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Dennoch wird keinerlei Haftung für Übermittlungsfehler, Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben übernommen. Eine Haftung für Inhalte externer Links ist ausgeschlossen.
Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.
Copyright © SHS Unternehmensberatung GmbH

Redaktion:

Lukas Hoffelner · Clemens Satke · Florian Schatz

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei diesem Newsletter auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.
Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.