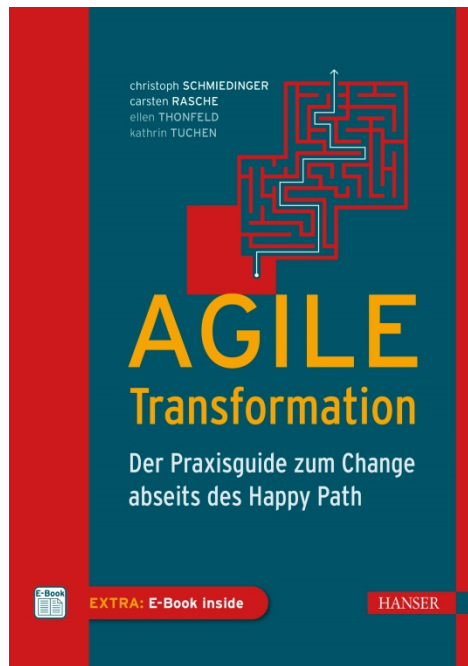


# HANSER



## Leseprobe

zu

## Agile Transformation

von Christoph Schmiedinger et al.

Print-ISBN: 978-3-446-46652-4

E-Book-ISBN: 978-3-446-46653-1

E-Pub-ISBN: 978-3-446-46654-8

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-46652-4>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# Inhalt

**Vorwort von Boris Gloger . . . . . IX**

**Die Autoren und Autorinnen . . . . . XI**

**Bevor Sie losgehen. . . . . XIII**

**1 Die agile Transformation – was sie ist und welche Wege zu ihr führen . . . . . 1**

1.1 Die Entscheidung für die agile Transformation treffen . . . . . 3

1.1.1 Das Ziel für die agile Transformation setzen. . . . . 7

1.1.2 An den Inhalten arbeiten – das Transformation Team. . . . . 9

1.1.3 Bewusstsein für die Auswirkungen des Wandels erzeugen. . . . . 10

1.2 Szenarien für die agile Transformation . . . . . 14

1.2.1 Die passende Geschwindigkeit für die Transformation wählen . . . . . 14

1.2.2 Agile Aufbauorganisationen . . . . . 19

1.2.3 Skalierungsframeworks. . . . . 22

1.2.4 Die 6 Bausteine der agilen Organisation . . . . . 23

1.2.5 Alles Scrum in der agilen Organisation? . . . . . 26

1.3 Interne und externe Unterstützung der agilen Transformation . . . . . 29

1.4 Kommunikation und Zeitplanung . . . . . 30

**2 Abzweigung 1: Wie verirrte Transformationen auf den richtigen Weg zurückfinden. . . . . 37**

2.1 Organisation und Struktur. . . . . 39

2.1.1 Den Skalierungsansatz anpassen. . . . . 39

2.1.2 Abhängigkeiten managen . . . . . 45

2.1.3 Agile Assessment der Organisation . . . . . 49

2.1.4 Umgang mit Querschnittsfunktionen. . . . . 51

2.2 Rollen und Führung . . . . . 53

2.2.1 Ein besseres Rollenverständnis schaffen. . . . . 53

2.2.2 Die Verantwortlichkeiten eines agilen Teams . . . . . 56

2.2.3 Integration von Expertinnen und Experten in agile Teams. . . . . 57

2.2.4 Das Führungsverständnis des Product Owners . . . . . 60

2.2.5	Der Scrum Master und das Lösen von Impediments	64
2.2.6	Die drei zentralen Facetten der Führung in agilen Organisationen	66
2.3	Die agile Transformation weiterführen	69
2.3.1	Chapter und Gilden	69
2.3.2	Verantwortung auf mehrere Personen verteilen	73
2.3.3	Organische agile Transformation mit Keimzellen	75
2.4	Integration der Erkenntnisse in ein Organisationsmodell für den Start in anderen Bereichen	80
<b>3</b>	<b>Abzweigung 2: Das Transformation Team als Guide durch die Veränderung</b>	<b>85</b>
3.1	Der Transformation-Team-Ansatz	86
3.2	Das Transformation Team zusammenstellen	89
3.2.1	Die Unterstützung des Topmanagements bekommen	89
3.2.2	Teammitglieder identifizieren mit dem Transformation Team Canvas	94
3.2.3	Kickoff-Workshop für das Transformation Team	101
3.2.4	Die Vision für die agile Transformation entwickeln	103
3.3	Die Zusammenarbeit des Transformation Teams	107
3.3.1	Wie das Transformation Team agil arbeitet	107
3.3.2	Das Review des Transformation Teams	109
3.3.3	Artefakte des Transformation Teams	111
3.4	Die Arbeit des Transformation Teams in der Praxis	116
3.4.1	Die wichtigsten Aufgaben des Transformation Teams	116
3.4.2	Anstoßen von Veränderungen in der Organisation	117
3.4.3	Agile Pilotteams identifizieren	124
3.4.4	Aufbau von Wissen	126
3.4.5	Impediment Management	130
3.4.6	Fokusgruppen initiieren und begleiten	134
<b>4</b>	<b>In der Steilwand: Das Transformation Team in der Krise</b>	<b>139</b>
4.1	Probleme im Transformation Team	140
4.1.1	Motivationsprobleme adressieren	140
4.1.2	Mit Erwartungen umgehen	142
4.1.3	Durchschlagskraft durch laterale Führung herstellen	147
4.1.4	Rollenträgerinnen und -träger erfüllen die Erwartungen nicht	149
4.1.5	Inkrementelle Lieferungen als Erfolgsschlüssel für Veränderungen	151
4.2	Widerstände aus der Organisation	153
4.2.1	Unüberwindbare Hindernisse	153
4.2.2	Die Unterstützung durch das Topmanagement fehlt	154
4.2.3	Konkurrierende Transformation Teams	155
4.2.4	Die Organisation verändert sich zu langsam	157
4.3	Implementierung auf Abwegen	160
4.3.1	Haben wir noch das richtige Zielbild?	160

4.3.2	Was ist eigentlich Agilität? .....	161
4.3.3	Das Transformation Team ist nicht authentisch .....	164
4.3.4	Agilität wird in der Organisation unterschiedlich gelebt .....	167
<b>5</b>	<b>Am Gipfel: Reife und Übergang in den nächsten Change? .....</b>	<b>171</b>
5.1	Die Transformation überblicken und das Transformation Team auflösen .....	172
5.1.1	Den Status quo der Transformation erheben .....	172
5.1.2	Intervenieren oder pausieren? .....	178
5.1.3	Transformation gelungen – Transformation vorbei? .....	180
5.2	Integration und Internalisierung .....	181
5.2.1	Organisation des Transformation Teams „nach“ der Transformation .....	181
5.2.2	Den Kulturwandel weitertreiben .....	183
5.2.3	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter involvieren .....	188
5.2.4	Auswirkungen der Transformation auf unternehmensnahe Stakeholder ..	192
	<b>Für Ihren weiteren Weg .....</b>	<b>197</b>
	<b>Danke! .....</b>	<b>199</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>201</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>205</b>

# Vorwort

## von Boris Gloger

Unsere Gesellschaft steht vor der größten wirtschaftlichen Herausforderung seit dem zweiten Weltkrieg. Die USA nehmen Europa nicht mehr als Partner, sondern als Konkurrent wahr und was die digitale Wirtschaft betrifft, rangieren wir weit hinter China. Der oft gerühmte deutsche und österreichische Mittelstand hat die Digitalisierung verschlafen. Unser Schulsystem kommt mit dem Auftrag, die Innovatorinnen und Entrepreneure von morgen auszubilden, nicht klar, weil die zuständigen Ministerien nicht in der Lage sind, die Infrastruktur für digitales Lernen effizient und unbürokratisch bereitzustellen.

Einfache Rezepte funktionieren in dieser neuen Zeit nicht. Die COVID-19-Pandemie war ein Brandbeschleuniger, der uns über Nacht aufgezeigt hat, woran es krankt: fehlende digitale Infrastruktur, zu wenig Bandbreite, die unüberlegte Auslagerung von Know-how auf andere Kontinente und dadurch entstandene globale Wertschöpfungsketten, die dermaßen ineinander verzahnt sind, dass nicht mal so simple Dinge wie Schutzmasken oder Gummihandschuhe lieferbar waren. Gleichzeitig katapultierte uns die Pandemie ins „New Normal“, auf das weite Teile der Bevölkerung oder der Unternehmen nicht vorbereitet waren. In nur wenigen Wochen veränderten sich ganze Branchen und es entstanden neue Geschäftsmodelle. Früher konnten mehrere Generationen von der Idee des Gründers leben, heute müssen Gründer sich innerhalb kürzester Zeit neu erfinden.

Doch bei alledem ist momentan eines klar: Europa und Deutschland im Speziellen spielen bei diesen Veränderungen nur eine marginale Rolle. Es gibt keine führende europäische Videostreaming-Plattform oder Suchmaschine. Wir feiern es schon, wenn es mal einen funktionierenden heimischen Online-Versand gibt, aber global sind sie unbedeutend. Oft sieht es so aus, als hofften unsere Entscheider, dass der digitale Sturm an uns vorbeischrämt und wir mit ein paar zerbrochenen Ziegeln davonkommen.

Gary Hamel hat einmal gesagt, dass das Management die wichtigste Erfindung der Menschheit sei. Diese Erfindung habe dafür gesorgt, dass Menschen in nie geahnten Dimensionen zusammenarbeiten können. Gerald Hüther ergänzt, dass diese Erfindung so erfolgreich gewesen sei, dass die dadurch entstandene Komplexität nicht mehr mit den Mitteln des Managements beherrscht werden kann.

Wir stehen also vor einem Scheideweg im Managen von Organisationen und Institutionen. Die Menschheit hat sich von der Agrargesellschaft über die Industrie- und Finanzgesellschaft zur digitalen Gesellschaft vorgearbeitet. Softwarekonzerne sind wertvoller, als es Unternehmen in jeder anderen Ära jemals waren. Wie haben sie das erreicht? Aus meiner Sicht durch zwei Faktoren:

- Einmal durch ein neues **Management-Paradigma**, also andere Formen, Menschen miteinander arbeiten zu lassen – genau wie es Gary Hamel sagt. Hier gilt es zu verstehen, dass wir es mit einer Sozio-Technologie zu tun haben: dem agilen Management. Produktivitätssteigerungen werden durch ein anderes Miteinander möglich, denn die neue Technologie alleine kann es nicht sein – die gab es auch schon vorher.
- Der zweite, aus meiner Sicht extrem unterschätzte Faktor in den gegenwärtigen Debatten ist das **Denken in Netzen oder Systemen**. Ein Softwarekonzern wie Tesla baut nicht nur ein Auto mit alternativem Antrieb, sondern denkt gleich die Ladestationen mit Solarpanels mit. Das ist etwas anderes als ein deutscher Automobilhersteller, der noch immer Premiumautomobile zu seinem Kerngeschäft macht. Dass diese Automobile gezwungenermaßen auch Software benötigen, wird dabei als Add-on, nicht aber als dominierender Wertschöpfungsfaktor gesehen.

Wir erleben also gerade die Transformation unserer Gesellschaft. Organisationen werden zu Lernräumen, in denen jede Einzelne und jeder Einzelne von uns bemerkt, dass wir uns an die neuen Gegebenheiten anpassen und diese neuen Formen des Arbeitens erlernen müssen. Organisationen und Institutionen als Lernräume zu begreifen, bedeutet aber auch zu akzeptieren, dass sich diese fundamental und unwiderruflich verändern werden.

Zu Beginn des Jahres 2020 war es noch undenkbar, dass Unternehmen den Großteil ihrer Belegschaft von zuhause aus arbeiten lassen. Heute ist das Homeoffice normaler denn je. Genau das führt – ohne dass es die Führungskräfte aktiv betreiben oder wollen – zu neuen Arbeitsformen und das wiederum führt bei den Mitarbeitern zu einem neuen Erleben ihrer selbst.

Wir Manager können entweder zuschauen, wie dieser Tsunami die Transformation unserer Unternehmen erzwingen wird, oder wir können uns mit wachem Auge auf den Weg machen. Wir können agile Managementmethoden und systemische Denkweisen bewusst einsetzen oder uns der Veränderung ausliefern. Wir können gestalten und das ist die Botschaft dieses Buchs.

Meine Kolleginnen und Kollegen zeigen dabei, worauf es ankommt und wie diese Transformation gelingen kann. Sie werden Ihnen nicht von der schönen neuen Welt erzählen, sondern geben Ihnen das Wissen weiter, das sie in vielen hundert Tagen bei unseren Kunden gesammelt haben. Das Autorenteam rund um Christoph Schmiedinger und Carsten Rasche redet nicht nur von der teambasierten, netzwerkartigen und kundenzentrierten Organisation, sondern weiß, wie man eine klassische Organisation in diese neue Struktur führt und sie dabei resilient und wandlungsfähig zugleich macht. Das alles ohne Patentrezepte oder vorgefertigte Frameworks, sondern ganz im Gegenteil: immer von der Organisation her denkend, die eine Transformation hin zu einem neuen Level anstrebt – um auch morgen noch erfolgreich sein zu können.

Ich wünsche Ihnen viele Erkenntnisse beim Lesen!

*Boris Gloger*

# Die Autoren und Autorinnen

**Christoph Schmiedinger** ist Executive Consultant bei borisgloger consulting, Führungskräfte-Trainer und Management Coach. Im Finanz- und Telekommunikationsbereich begleitet er Unternehmen bei agilen und Business-Transformationen sowie in der Organisationsentwicklung. Vor seiner Zeit als Unternehmensberater hat Christoph Schmiedinger als Product Owner die Produktentwicklung bei einem führenden Hersteller sicherheitskritischer Telekommunikationssysteme verantwortet. Er hält einen Master in Technical Management und einen MBA der ESADE Business School Barcelona.



**Carsten Rasche** ist Senior Management Consultant bei borisgloger consulting und Experte für skaliertes agiles Arbeiten, vor allem im Finanz- und Versicherungsbereich. Als Organisationspsychologe, Management Coach und Professional Facilitator hat er mehrere Business-Transformationen durch beteiligungsorientierte Verfahren erfolgreich gestaltet. Seine Sensibilität für Dynamiken in Organisationen hat er vor seiner Zeit bei borisgloger consulting als Projektmanager in der Jugendhilfe und beim agilen Arbeiten im Silicon Valley trainiert.



**Ellen Thonfeld** ist Senior Management Consultant bei borisgloger consulting, ausgebildete und erfahrene Bankkauffrau, Professional Facilitator, Trainerin und Management Coach. Mit ihrer Expertise im Agile Audit eröffnet sie Banken und Versicherungen die Möglichkeit, die Vorteile des agilen Arbeitens auch abseits von IT und Softwareentwicklung zu nutzen. Erfahrung mit Agilität in der Produktion hat sie vor ihrem Wechsel zu borisgloger consulting als Organisationsentwicklerin bei einem führenden Traktorenhersteller gesammelt.



**Kathrin Tuchen** ist Management Consultant, Professional Facilitator und Management Coach bei borisgloger consulting. Im Rahmen der agilen Organisationsentwicklung bringt sie ihr Wissen zur Customer Experience ein, das sie in einem internationalen Tourismuskonzern aufgebaut hat. Sie zeigt als Trainerin und Team Coach bei Projekten im Banken- und Versicherungsbereich, wie agile Teams ihr Potenzial ausschöpfen können, und hilft Scrum Mastern und Product Ownern dabei, ihre Rolle erfolgreich zu leben.





# 1

## Die agile Transformation – was sie ist und welche Wege zu ihr führen

Unternehmen stehen unter einem immensen Druck. Sie müssen sich gegen junge, wendige Mitbewerber behaupten und überlegen, wie sich neue Technologien auf ihre Wertschöpfungsketten auswirken. Seit Jahren wird daher mit agilen Methoden experimentiert, meistens in den IT-Abteilungen. Oft gingen und gehen die Initiativen dazu von einzelnen Personen aus: von den Abteilungs-, Team- oder Projektleitern, die erkannt haben, welche Vorteile das agile Arbeiten bringen kann. Diese Einzelinitiativen sind in vielen Fällen sehr erfolgreich: Projekte werden wesentlich schneller abgeschlossen und in der Zusammenarbeit mit den Kunden zeigt sich durch die regelmäßige Abstimmung eine neue Qualität. Durch die Arbeit dieser einzelnen agilen Teams wird auch so manches Problem in der Organisation offensichtlich.

Doch mitunter bleibt es bei diesen Einzelaktionen. Die wirklich großen Themen, denen eine Organisation angesichts der massiven Veränderungen in ihrer Umwelt mit dem flexiblen Denken in Iterationen und der damit entstehenden Nähe zum Nutzer begegnen könnte, werden nicht behandelt. Agil arbeitende Teams sind dadurch verständlicherweise frustriert. Sie sehen, was möglich wäre, doch sie verlieren ihre Motivation. Der anfängliche Schwung aus den agilen Experimenten kann nicht verstärkt und ausgeweitet werden.

Wenn es über die Einzelinitiativen hinaus keine Unterstützung für Agilität im Unternehmen gibt, passiert oft Folgendes: Jedes Team versteht das agile Arbeiten anders. Die einen machen Scrum nach allen Regeln der Kunst, die anderen nutzen nur einzelne unzusammenhängende Meetings oder Artefakte. Wieder andere Teams arbeiten zwar mit einer agilen Methode, aber haben das Spezialistendenken nie überwunden. Jeder arbeitet nur an seinem Ausschnitt und daher werden viele Arbeiten doppelt gemacht. Noch eine Variante: Es kommen keine Stakeholder, Kunden oder Anwender zu den Sprint Reviews – manchmal werden sie erst gar nicht eingeladen.

In den Führungsetagen dieser Unternehmen wächst durchaus das Bewusstsein, dass es so nicht funktionieren kann. Torschlusspanik macht sich breit, denn das Management schiebt auf die Mitbewerber, die schon längst umfangreiche Veränderungen eingeleitet haben. Die Geschäftsführung sieht sich auf Lernreisen diese Unternehmen an und es entstehen erste Diskussionen über diverse Modelle und wie sie zur eigenen Organisation passen könnten. Plötzlich will die Geschäftsführung den Wandel: jetzt und kompromisslos. Das Unternehmen soll zu einer agilen Organisation werden!

Spätestens ab diesem Zeitpunkt wird im Unternehmen von der „agilen Transformation“ gesprochen. Doch wie definiert sich so eine agile Transformation überhaupt? Wann sprechen wir von einer tatsächlichen Transformation und wann lediglich von der Einführung agiler Methoden? Und ist das Ziel jeder agilen Transformation ein agiles Unternehmen?



Aus unserer Sicht zeichnet sich eine agile Transformation dadurch aus, dass

- a) **nicht einfach eine neue Methode eingeführt wird.** Über die Grenzen eines oder mehrerer Teams hinaus wird versucht, an den organisatorischen Rahmenbedingungen eines Unternehmens Änderungen herbeizuführen. Dabei geht es zum Beispiel um Abstimmungs-, Portfolio- oder Budgetprozesse, eine umfassende Weiterentwicklung der IT-Architektur und -Infrastruktur sowie um einen kulturellen Wandel.
- b) **ein relevanter Teil des Unternehmens von dieser Änderung betroffen ist.** Es ist natürlich keine Regel, aber wenn mindestens 25 Prozent der Belegschaft in die Veränderungen involviert sind, sprechen zumindest wir von einer agilen Transformation.
- c) **sie nicht als Projekt betrachtet wird, das irgendwann abgeschlossen ist.** Agilität bedeutet, sich der ständigen Veränderung, die vom Umfeld eines Unternehmens erzwungen wird, zu stellen – insofern kann eine Organisation gar nie damit aufhören, sich zu transformieren.

Gemäß dieses Definitionsversuchs einer agilen Transformation muss am Ende des Veränderungsprozesses kein in allen Teilen agil arbeitendes Unternehmen entstanden sein. Der wichtigste Punkt ist, dass signifikante – idealerweise positive – Veränderungen in der Organisation erkennbar sind und die Bereitschaft zum konstanten Wandel vorhanden ist. Auf dieser Reise ist das eigentliche Ziel also nicht der erfolgreiche Abschluss der Transformation, sondern die verbesserte Anpassungsfähigkeit der Organisation, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Gut, nun stehen Sie also vor dieser agilen Transformation und fragen sich vielleicht: Wie packen wir es am besten an?



In diesem Kapitel erfahren Sie,

- welche Überlegungen vor dem Start einer agilen Transformation angestellt werden sollten,
- wie Sie die Ziele für die agile Transformation setzen,
- wie Sie Bewusstsein für die Auswirkungen des Wandels erzeugen und
- welche grundlegenden Vorgehensweisen und Szenarien es für die Transformation gibt.

## ■ 1.1 Die Entscheidung für die agile Transformation treffen

*Wer entscheidet, ob eine agile Transformation gestartet wird? Und wann ist dafür überhaupt der richtige Zeitpunkt?*

Je nach Sichtweise gibt es den richtigen Zeitpunkt für Veränderungen nie oder es gibt ihn immer. Angesichts der dynamischen Marktsituation gibt es für Unternehmen im Wesentlichen zwei Situationen, die zu einer Entscheidung für die agile Transformation führen:

1. **Veränderungsdruck in der Branche.** Viele Unternehmen haben gar nicht mehr die Zeit, agile Arbeitsweisen zuerst in kleinen Teams zu erproben. Derzeit ist der Druck in jenen Unternehmen am höchsten, die von der Digitalisierung voll getroffen werden. Etwa bis zum Jahr 2010 fokussierte sich die Einführung agiler Methoden hauptsächlich auf Teams und Unternehmen im E-Commerce – das waren die agilen Pioniere. Schon früh entdeckte auch die Telekommunikationsbranche die Vorzüge des agilen Arbeitens und seitdem setzt sich diese Welle durch sämtliche Branchen fort: von Automotive über Energieversorger und die Medizintechnik bis in die Finanzwelt. Durch den hohen Anteil von Software an der Wertschöpfung waren agile Transformationen hier eine logische Konsequenz, sie verlaufen daher kongruent mit dem Digitalisierungsdruck in diesen Branchen (vgl. Bradley et al. 2015). Inzwischen haben aber auch weniger softwaregetriebene Unternehmen das Arbeiten nach agilen Grundsätzen für sich entdeckt und Agilität hat sich als modernes Leadership-Paradigma etabliert.
2. **Veränderungsdruck durch agile Pilotprojekte.** In vielen Unternehmen gibt es erste Erfahrungen mit agilen Methoden. Dabei reift oft die Erkenntnis, dass dieser begrenzte Einsatz das Unternehmen nicht wesentlich vorwärtsbringen wird. Schon die ersten Schritte mit agilen Methoden machen oft transparent, was die Organisation tatsächlich am Erfolg hindert oder es schwieriger macht, in Zukunft erfolgreich zu sein. So stellt sich dann die Frage, ob die Veränderung nicht umfassender gedacht und auf sämtliche Ebenen einer Organisation ausgeweitet werden muss. Die Empfehlung, aus den Erfahrungen einzelner Teams ein weitreichendes Veränderungsprogramm zu machen, kann von mehreren Seiten kommen: entweder direkt von der Unternehmensführung, aus der Strategieabteilung oder aus den Bereichen selbst, die diese Erfahrungen gesammelt haben.

Die Entscheidung für oder gegen eine agile Transformation ist am Ende eine Frage der Bedeutung, die diesen beiden Formen des Veränderungsdrucks beigemessen wird. Fällt die Entscheidung für die Transformation, ist eines aber unerlässlich: Die Unternehmensleitung muss in jeden Schritt eingebunden werden. Eine agile Transformation wird nur erfolgreich sein, wenn sie von ganz oben unterstützt wird und – noch besser – wenn Topmanager selbst so arbeiten und führen, wie sie es von anderen sehen wollen.

Daher ist es wichtig, von Beginn an klar zu machen, dass die Mitarbeit der Führungsebenen über Erfolg oder Misserfolg der Transformation entscheiden wird. Sollte es dem Topmanagement schwerfallen, die Bedeutung des eigenen Involvements zu erkennen, hat sich eines bewährt: „Geh hin und schau.“ Das Management wird mit bereits agil arbeitenden Teams vernetzt und kann sich vor Ort ein Bild davon machen, vor welchen strukturellen Herausforderungen diese Teams bei der täglichen Arbeit stehen. Meistens hakt es an den

unternehmensweiten Prozessen und an der Aufbauorganisation. Das sind Probleme, die von einzelnen Bereichen nicht gelöst werden können und schon gar nicht von vereinzelt Teams. Sie lassen sich aber lösen, wenn das Topmanagement die entsprechenden Rahmenbedingungen schafft, damit sich die gesamte Organisation – oder zumindest ein großer Teil – entsprechend neu ausrichten kann.

### **Die Entscheiderinnen und Entscheider ins Boot holen**

Bei einem mittelgroßen Finanzdienstleister hatten einige Projektverantwortliche agile Methoden eingeführt, vorrangig für Projekte, in denen auch Software entwickelt wurde. Die motivierten Scrum Master identifizierten in den ersten Sprints viele Impediments und konnten einige davon durch ihre Hartnäckigkeit lösen. Die ersten Erfolge waren erkennbar: Schon nach wenigen Iterationen konnten Teile der Software geliefert und produktiv eingesetzt werden.

Viele der Impediments waren jedoch größerer, organisatorischer Natur. Zu Beginn versuchten die Scrum Master noch, sich mit den Verantwortlichen zu treffen und Lösungen bilateral zu schmieden. Meist führte jedoch ein Problem zum nächsten, sodass nur selten nachhaltige Lösungen entstanden. Einmal fehlte zum Beispiel die entsprechende Entwicklungsumgebung: Zunächst sollte diese mithilfe der IT-Abteilung entstehen, doch die hatte dafür weder das Budget noch die Experten. Also mussten das verantwortliche Mitglied der Geschäftsführung, der Einkauf und HR involviert werden. Irgendwo versandete die Anfrage schlussendlich.

Verständlicherweise machte sich unter den Scrum Mastern allmählich Frust über die vielen Stolpersteine breit. Daher versuchten sie einen Befreiungsschlag: Sie sammelten die größten Hindernisse, brachten sie in eine anschauliche Darstellung und präsentierten sie der Unternehmensleitung. Die Botschaft lautete: „Wir brauchen eure Hilfe! Wenn es mehr und noch produktivere Teams geben soll, geht das nur mit einem umfassenden, strukturierten Prozess!“ Geschickt nutzten die Scrum Master dabei ihre bisherigen Erfolge, um die Aussicht auf mehr Produktivität zu untermauern.

Dieser erste Workshop mit der Unternehmensleitung war der Auslöser für eine umfassende Transformation, die sich über knapp eineinhalb Jahre erstreckte und in eine teilweisen Neustrukturierung der Aufbauorganisation mündete, viele Prozesse wurden entschlackt.

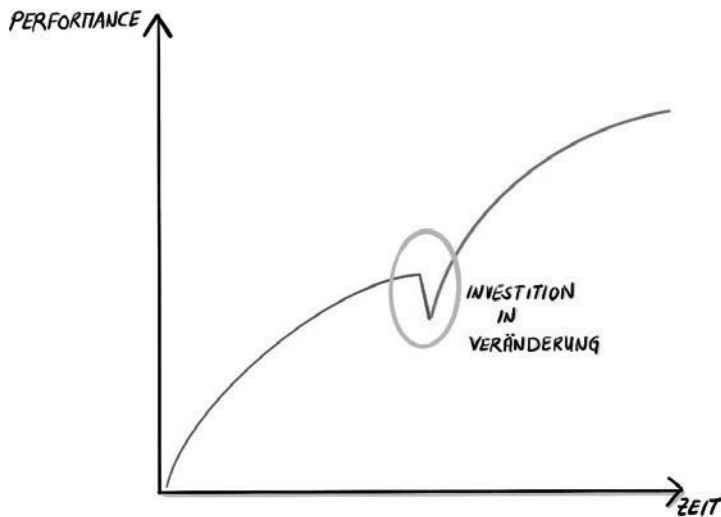
Die **Inhalte eines Workshops mit dem Topmanagement** sollten also folgende Punkte umfassen:

- Was bisher in puncto Agilität geschehen ist und welche Erfolge dabei erzielt wurden
- Bereichsübergreifende Herausforderungen und welchen Nutzen deren Lösung für die agil arbeitenden Teams stiften würde
- Gemeinsame Priorisierung der aktuellen Herausforderungen mit Hilfe einer Nutzen-Aufwand- oder Nutzen-Verzögerungskosten-Matrix (vgl. Willuda 2016)
- Festlegen der nächsten konkreten Schritte wie beispielsweise die Gründung von Arbeitsgruppen für die Lösung spezifischer Themen
- Optional: ein erster Fahrplan sowie Messkriterien, um überprüfen zu können, inwieweit die Ziele erreicht wurden

Der wohl wichtigste Punkt ist, in diesem Workshop immer wieder darauf hinzuweisen, dass bereichsübergreifende Maßnahmen notwendig sind. Es geht nicht um punktuelle, sondern um nachhaltige Lösungen. Dafür wird das Engagement des Topmanagements gebraucht und

idealerweise ein crossfunktionales Transformation-Team (siehe Abschnitt 1.1.2 und Kapitel 3), das die Veränderungen vorantreibt und verantwortlich begleitet.

Eine weitere Überlegung sollte in diesem Workshop angestellt werden: Steht das Unternehmen wirtschaftlich so gut da, dass es sich diesen Wandel leisten kann? Eine agile Transformation funktioniert selten ohne beachtliche Investitionen, zum Beispiel in moderne IT-Infrastruktur, neue Arbeitsumgebungen wie Innovation Labs oder teamtaugliche, kooperationsfreundliche Büros und die Unterstützung durch externe Expertinnen und Experten. Gleichzeitig wird die Produktivität kurzfristig sinken (siehe Bild 1.1). Das ist keine Besonderheit agiler Transformationen, sondern ein Phänomen, das immer auftritt, wenn sich Menschen reorganisieren und in einem neuen System formieren. Hat das Unternehmen die finanziellen Mittel, um diesen Produktivitätseinbruch zu überstehen?



**Bild 1.1** J-Kurve – der typische Produktivitätsknick in Veränderungsprozessen

### Die Voraussetzungen untersuchen – Agile Assessment

Wie geeignet der Zeitpunkt für eine agile Transformation ist, lässt sich bis zu einem bestimmten Grad anhand eines Assessments herausfinden. Bei dieser Bestandsaufnahme werden die aktuellen Prozesse und Arbeitsweisen, die Kultur, aber auch „harte“ Fakten wie die IT-Infrastruktur auf den Prüfstand gestellt. Bevor ein fundamentaler Wandel angestoßen wird, können auf diese Weise bereits erste Hindernisse aus dem Weg geräumt werden und es kristallisiert sich heraus, wo sich in der Organisation der beste Ansatzpunkt für erste Veränderungsmaßnahmen befindet. Wie sieht so etwas in der Praxis aus?

Für ein mittelgroßes Unternehmen mit ca. 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führten wir im Zuge der Vorbereitung einer Transformation ein dreitägiges Assessment durch. Gemeinsam mit dem Management wählten wir einen möglichst repräsentativen Querschnitt von sechs – teilweise agilen – Teams aus, mit denen wir Retrospektiven über die letzten sechs bis zwölf Monate veranstalteten.

Die Fragen, die wir den Teams stellten, orientierten sich an den klassischen Retrospektive-Fragen:

- Welche Geschichte hat das Team und in welchen Kontext ist es eingebettet?
- Was lief in den letzten sechs bis zwölf Monaten gut?
- Was muss in Zukunft noch verbessert werden?
- Was wünschen wir uns für die Zukunft?

Parallel zur Arbeit mit den Teams führten wir Einzel- und Gruppeninterviews mit Stakeholdern, die für die agile Produktentwicklung wichtig waren. In diesem Fall waren das die folgenden Personen:

- Der Verantwortliche für die IT-Architektur (Enterprise Architect)
- Vertreterinnen und Vertreter aus dem Betrieb
- Der Chief Operating Officer
- Der Verantwortliche für die Portfolio-Roadmap und deren Budgetierung
- Das Scrum-Master-Urgestein – der erste Scrum Master im Unternehmen, der noch dazu schon viele Jahre im Unternehmen war

Die wichtigsten Aussagen aus den Workshops und Interviews dokumentierten wir sofort auf Flipcharts, um zu überprüfen, ob die Aussage dem Verständnis aller Beteiligten entsprach. Aus den unzähligen Fotoprotokollen (in Summe über 80 Flipcharts) trugen wir die signifikantesten positiven und verbesserungswürdigen Aspekte zusammen und gruppieren sie entlang der folgenden Bausteine bzw. Erfolgsfaktoren für die agile Skalierung (mehr dazu in Abschnitt 1.2.4):

- Organisations- und Produktarchitektur
- Infrastruktur
- Skills & Expertise
- Kundenorientierung
- Management-Frameworks
- Führung & Werte

Abschließend identifizierten wir noch die wichtigsten Meta-Themen für die Organisation. Dazu gehörte die geringe Wertschätzung von Erfolgen sowohl auf Team- als auch Unternehmensebene und dass kein geschlossener Feedback-Regelkreis von der Team- zur Managementebene vorhanden war. Daher gelangte das Wissen über Probleme und Hindernisse, die die operative Arbeit der Teams verlangsamten, auch nur selten an die relevanten Stellen im Management und sie wurden nicht nachhaltig gelöst.

Mit Hilfe eines Assessments gelingt es somit, einen ersten guten Überblick über den Status quo des Systems zu erhalten und sich ein Bild davon zu machen, welchen agilen Reifegrad das Unternehmen aufweist (siehe Abschnitt 1.4). Dieses Wissen hilft wiederum eine Einschätzung zu treffen, welche Art und Radikalität von agiler Transformation das Unternehmen braucht, um sich weiterzuentwickeln. Wir empfehlen, diese Überlegungen unbedingt anzustellen, bevor eine agile Transformation angestoßen wird.

### 1.1.1 Das Ziel für die agile Transformation setzen

*Ist es notwendig, ein großes Ziel für den Wandel zu setzen, das kommuniziert wird? Schließlich soll dieses Veränderungsprojekt nicht eines von vielen werden, das nur durchgezogen wird, weil „Agile“ gerade in ist.*

Wie jedes andere Vorhaben sollte auch eine agile Transformation nicht gestartet werden, ohne sich darüber im Klaren zu sein, warum man es tut. Die folgenden Fragen – die meistens im Rahmen eines Workshops gestellt werden – helfen dabei, die Motivation zu durchleuchten:

- Warum wollen wir diesen Wandel überhaupt?
- Wohin soll sich das Unternehmen entwickeln und wie hilft eine agile Transformation dabei?
- Was soll durch die Veränderung anders bzw. besser werden?
- Woran erkennen wir, dass die Transformation wirksam ist?
- Was ist dezidiert nicht das Ziel der agilen Transformation?

Vor einem Workshop zum Warum und der entsprechenden Zielsetzung sollte daher abgewogen werden, wie breit die unterstützende Basis für den Wandel ist. Ein Zielsetzungsworkshop kann kleine Gruppen wie Leadership-Teams umfassen, genauso können aber auch Großgruppenveranstaltungen mit Repräsentantinnen und Repräsentanten aus sämtlichen Bereichen des Unternehmens stattfinden.

Grundsätzlich gilt: Wenn nur wenige Personen in der Belegschaft sehen, dass der Wandel notwendig ist, sollte der Prozess der Zielsetzung möglichst auf eine breite Basis gestellt werden – es sollten also viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter integriert werden. Es gibt genügend Großgruppenformate, mit denen viele Personen eingebunden werden können. Ein Beispiel dafür ist die Zukunftskonferenz (vgl. Weisbord, Janoff 2010): Dabei handelt es sich um einen mehrtägigen Workshop, bei dem bis zu 100 Personen – ein Querschnitt der Organisation – gemeinsam an dem *Warum* der Transformation und dem Zielbild für die Organisation arbeiten und dieses entwerfen können. Sobald es in die Einzelheiten der Gestaltung geht, bietet sich ein Open Space an – ein Format, das auf dem Prinzip der Freiwilligkeit und des Marktplatzes aufbaut (vgl. Owen 2011).



#### **Vision oder Zielbild oder beides?**

Wir erheben in diesem Buch nicht den Anspruch einer akademischen Abgrenzung von Vision und Zielbild, sondern wollen Ihnen zum besseren Verständnis kurz unsere Sicht auf diese Säulen einer Organisationsentwicklung geben.

Die Vision ist für uns die emotionale, herausfordernde und begeisternde Formulierung des Ziels, auf das sich eine Organisation zubewegen will. Das Zielbild bezieht sich hingegen auf die konkrete Gestaltung der Organisation in der – meist näheren – Zukunft. Es umfasst mindestens eine, meistens aber mehrere Dimensionen: etwa die Aufbauorganisation, die internen Prozesse oder den Vertrieb. Solche Zielbilder definieren das Ergebnis des Veränderungsprozesses etwas näher, sie sind aber nicht in Stein gemeißelt, sondern bleiben flexibel.

Es bietet sich also an, von der ausgearbeiteten Vision eine Ebene tiefer in das Zielbild für die Organisation einzutauchen und Schritt für Schritt die ersten Merkmale einzelner Dimensionen zu entwerfen.

Gesunder Realismus ist die wichtigste Zutat in einem Zielsetzungs-Workshop. Daher wird mit einem Zielbild für die Organisation gestartet, das mittelfristig – also in der Regel innerhalb von zwei Jahren – erreichbar ist. Die Wahl der Instrumente hängt davon ab, welche Ziele im Vordergrund stehen:

- Sollen neue **Geschäftsmodelle** entwickelt werden, bieten sich Business-Modelling-Tools an. Eine umfangreiche Zusammenstellung über die verschiedensten Methoden wie das Business Model oder Value Proposition Canvas bieten Alexander Osterwalder und David J. Bland in ihrem Buch „Testing Business Ideas“ (vgl. Osterwalder, Bland 2019). Ergänzend raten wir zu Kreativmethoden wie LEGO® Serious Play® oder Video-Prototyping (ein Beispiel finden Sie hier: <https://youtu.be/9yCVIrZJLn0>), um leuchtende und inspirierende Visionen und Zukunftsbilder zu erstellen. Während LEGO® erlaubt, die Vision plastisch und sogar rollenspielartig zu vermitteln, wird beim Video-Prototyping die Vision anhand der Geschichte eines Protagonisten lebendig erzählt.
- Liegt der Fokus des Wandels stärker auf der **Unternehmenskultur** und neuen Formen der Zusammenarbeit, sind ebenfalls kreative und kommunikative Methoden wie das Video-Prototyping angebracht, bei der das Management selbst eine Geschichte erzählt. Das ist wesentlich authentischer als ein zwar professioneller, aber „polierter“ Image-Film. Für das Management haben sich auch Lernreisen als guter Gedankenanstoß erwiesen. Meistens wird bei diesen Besuchen in anderen Unternehmen deutlich, welche Dimension eine Transformation wirklich hat und was die Vorreiter zu Vorreitern macht. Auch hier gilt es wieder, die Ergebnisse und die damit verbundenen Auswirkungen auf die eigene Organisation festzuhalten und zu teilen, idealerweise als interaktives Video-Format. Unabhängig von der Methodik kommt es gerade dann besonders auf das Verhalten der Führungskräfte an, wenn sich die Kultur verändern soll. Sie müssen glaubwürdig die Kultur vorleben, die sie in der Organisation sehen wollen, und sich dementsprechend nahbar geben.

Ob Geschäftsmodell oder Unternehmenskultur: In beiden Fällen ist die Sicht nach außen, auf den Kunden und die Nutzer der Unternehmensleistungen, zentral. Um diese Perspektive einzubeziehen, bieten sich Werkzeuge wie Personas und Empathy Maps an (eine gute Sammlung findet sich im „Design Thinking Toolbook“ von Lewrick et al. 2019). Bei beiden Methoden wird der Anwender und/oder Kunde in den Mittelpunkt gestellt: Die Workshop-Teilnehmer fragen sich, was diesen bewegt, was er fühlt, welche Probleme er hat und wie das Unternehmen ihm dabei helfen könnte.

Nach der Skizzierung des Zielbilds stellt sich die Frage: Welche unterstützenden Strukturen und Methoden werden gebraucht, um das Ziel zu erreichen? Das Stichwort lautet hier: Structure follows strategy. In diesem Teil des Workshops wird also ergründet, ob agile Methoden überhaupt das richtige Mittel sind. Eines ist klar: „Die anderen machen es auch“ sollte keine Begründung für eine agile Transformation sein. Ein klares, gemeinsames grundlegendes Verständnis davon, in welchen Fällen agile Arbeitsweisen ein Erfolgsfaktor sind und wann nicht, ist eine wichtige Voraussetzung, bevor eine agile Transformation gestartet wird.

Es kann passieren, dass der Workshop bei der Frage nach dem „Warum“ und „Wie“ der agilen Transformation in eine Sackgasse gerät. In solchen Fällen können paradoxe Interventionen helfen, die zunächst Irritation erzeugen. Bei der Nightmare-Competitor-Methode (vgl. Tagwerker-Sturm 2018) wird zum Beispiel die Frage gestellt, was den schlimmstmöglichen Albtraum-Wettbewerber ausmacht und wie dieser das eigene Unternehmen gefährden könnte. Oft hilft schon die einfache Frage: „Was passiert, wenn nichts passiert?“



Ganz egal, wie der Workshop gestaltet wird: Wichtig ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spüren, dass diese Auseinandersetzung mit der Zukunft etwas bewirkt hat. Am Ende des Workshops sollte daher eine klare Vereinbarung zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern stehen: Welche wirksame Maßnahme wird in den kommenden Wochen gesetzt, die in der gesamten Organisation wahrgenommen wird? Die wohl wichtigste Maßnahme gleich nach dem Workshop ist das Teilen der Ergebnisse, zum Beispiel in Form eines Videos. Weitere Maßnahmen könnten etwa regelmäßige Besuche der Workshop-Teilnehmer bei agil arbeitenden Projektteams sein. Wichtig ist, dass diese Aktionen gut orchestriert von allen Teilnehmenden umgesetzt werden, um eine tatsächliche Veränderung im Verhalten sichtbar zu machen.

Falls in Ihrem Unternehmen bereits einige mehr oder weniger erfolgreiche Veränderungsprojekte laufen, die sich mit ähnlichen Fragestellungen beschäftigen, dann schließen Sie diese doch am besten mit einer Retrospektive ab und versuchen Sie, die Erkenntnisse dieser Initiativen in die geplante agile Transformation zu integrieren. Erstens erlaubt dies den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, mit dem Alten gut abzuschließen und zweitens können so wichtige Lernerfahrungen direkt in den neuen Wandel mitgenommen werden.

### 1.1.2 An den Inhalten arbeiten – das Transformation Team

*Wenn wir nun das Ziel kennen, ist das ja noch nicht alles. An einer Transformation muss doch inhaltlich gearbeitet werden, um zu definieren, in welche Richtung es gehen soll und um den Wandel in Gang zu setzen.*

Sobald die grundsätzliche Entscheidung für eine agile Transformation gefallen und das Ziel festgelegt ist, findet idealerweise freiwillig ein Kernteam aus Menschen zusammen, die sowohl die Inhalte der Transformation als auch den Prozess planen und vorantreiben. Das passiert nicht bei jeder agilen Transformation und daher landen manche auch in einer Sackgasse, wie wir in Kapitel 2 sehen werden. Wir bezeichnen dieses Team als „Transformation Team“. Wie dieses Team genau gebildet wird und wie es arbeitet, beschreiben wir in Kapitel 3 genau. Welche Personen sollten im Transformation Team vertreten sein?

- Es sollte mindestens ein **Sponsor** aus der Unternehmensleitung dabei sein, in größeren Unternehmen am besten mehrere.
- Ein Teammitglied sollte für den Prozess der Transformation verantwortlich sein, zum Beispiel als **Product Owner des Transformation Teams**.
- Wer die übrigen **Teammitglieder** sind, hängt vom Schwerpunkt der Transformation ab. Es können zum Beispiel Vertreterinnen und Vertreter aus der IT, aus dem Produktmanagement und Human Resources im Transformation Team zusammenfinden – je nachdem, welche Bündelung von Kräften das Vorhaben voranbringen kann.

Dieses Team arbeitet in weiteren Workshops an den Details der Transformation, und dafür sollte es sich genügend Zeit nehmen. Es hat sich oft als Fehler erwiesen, der Veränderungsstrategie nur halbtägige und damit halbherzige Workshops zu widmen, denn dabei wird zwar vieles angerissen, aber nur wenig entschieden. Ein geeignetes Format sind sogenannte „Bootcamps“: Dabei handelt es sich um mehrere ganztägige Workshops, in denen abseits des Tagesgeschäfts fokussiert an den Inhalten der Transformation gearbeitet wird.

Die Zusammensetzung des Teams ist der eine Erfolgsfaktor – der andere ist, *wie* diese Workshops durchgeführt werden. Ein Transformation Team muss zunächst selbst erleben, was agiles Arbeiten bedeutet. Es gibt für die Workshops also ein Backlog, es wird iterativ gearbeitet, zu den Arbeitsergebnissen und zur Zusammenarbeit wird regelmäßig Feedback eingeholt. Was das Transformation Team tut und wie es das tut, wird Strahlkraft in die gesamte Organisation haben. So wird klar: Die Initiatorinnen und Initiatoren der Transformation tun selbst, wozu sie andere bewegen wollen.



### Wandel aus dem Rheintal

Für ein mittleres Unternehmen organisierten wir die Strategie-Workshops des Transformation Teams immer weit abseits des Tagesgeschäfts – und das im geografischen Sinne, nämlich im hintersten Rheintal. Für diese hoch fokussierten Workshops blockierten wir jeweils ganze Freitage. Natürlich war das nicht der beliebteste Zeitpunkt in der Woche, denn die Workshops dauerten manchmal bis in den späten Abend. Doch das Team wusste, wie wichtig diese intensive Auseinandersetzung mit den strategischen Fragen der Transformation war.

Wir bedienten uns aus dem Repertoire der agilen Tools und Hilfsmittel: Über allem stand die leuchtende Vision der Transformation und wir hatten ein prall gefülltes Backlog – Pilotteams identifizieren, Schulungen organisieren, die Aufbauorganisation überdenken etc.

Im ersten Workshop versuchten wir, den Umfang des Vorhabens zumindest oberflächlich zu durchdringen, um einen ersten „Releaseplan“ aufzustellen. Der Plan war, an jedem Freitag ein bestimmtes Schwerpunktthema zu behandeln. Die Freitage unterteilten wir in 60-minütige Iterationen, um überprüfen zu können, ob wir dem jeweiligen Tagesziel näherkamen. Insgesamt schafften wir oft weniger, als wir uns vorgenommen hatten. Das war aber auch nicht das Wichtigste. Wichtig war, dass wir die Eckpfeiler der Transformation definieren konnten, um uns anschließend in kleineren Gruppen um die konkrete Ausgestaltung zu kümmern.

Ein Beispiel: Für jede in Zukunft notwendige Rolle skizzierten wir, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür eine Schulung brauchten, und wenn ja, welche das sein sollte. Wir kamen zu dem Schluss: Teams in der Produktentwicklung sollten in den einzelnen agilen Methoden geschult werden, für die gesamte Belegschaft sollte es Info-Sessions geben und für die Führungsmannschaft erschienen uns modulare Workshops sinnvoll.

### 1.1.3 Bewusstsein für die Auswirkungen des Wandels erzeugen

*Wir haben einen Plan und wissen, was wir in Angriff nehmen müssen. Doch da ist dieses Gefühl, dass die Unternehmensleitung ein paar Dinge anders sieht und versteht. Ist den Menschen an der Spitze bewusst, welche Auswirkungen der Wandel haben wird? Manche scheinen zu denken, dass es genügt, einfach ein agiles Team neben das andere zu stellen und vereinzelt Prozesse zu adaptieren, um das Leben der Teams leichter zu machen.*

Den Führungsmannschaften in vielen Organisationen ist nicht bewusst, dass es sich bei der Transformation zu einem agil arbeitenden Unternehmen um eine riesige Veränderung handelt. Je nach Größe der Organisation sprechen wir nicht von Wochen oder Monaten, sondern von Jahren. Die Methoden selbst erzeugen in diesem Zusammenhang keinen Wert, wenn nicht auch das in einer Organisation vorherrschende Menschenbild und die Kultur der Zusammenarbeit neu gedacht und gelebt wird. Auch die ISO 9001 funktioniert nur mit einer entsprechenden Haltung zum Thema Qualität – genauso wird „Agile“ erst dann erfolgreich sein, wenn sich das Denken mitverändert. Wenn eine Organisation ihr Heil nur in einer Methode sucht, werden die Methoden vielleicht perfekt umgesetzt, aber ohne nachhaltige Wirkung.

Der notwendige Wandel ist so tiefgreifend, dass neben neuen Methoden, einem neuen Menschenbild und Führungsstil auch die Produktarchitektur, die Infrastruktur, Governance-Prozesse und vieles mehr betrachtet, überdacht und modernisiert werden müssen. Das bedeutet eine mehr oder weniger komplette Reorganisation des Unternehmens, die nicht zu einem bestimmten Stichtag passieren kann und auch nicht soll. Sie zieht sich über einen längeren Zeitraum, wenn ein nachhaltig agiles Unternehmen das Ziel ist.

Wichtig ist zudem, dass sich auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht in agilen Teams arbeiten, die Zeit nehmen, agile Methoden durch und durch zu verstehen. Das bedeutet, dass man sich mit den Inhalten intensiv auseinandersetzt, einerseits in der Theorie, zum Beispiel durch ein Training, und andererseits, indem man agile Teams begleitet und sich ansieht, wie diese Arbeitsweise genau funktioniert und worin deren Erfolgsfaktoren liegen.

Jede Veränderung ist eine hochemotionale Angelegenheit. Auf die meisten Menschen wirkt Veränderung bedrohlich, selbst wenn sie darauf abzielt, die eigene Zukunft zu sichern. Am hilfreichsten sind in solchen Situationen die Geschichten von Menschen, die ähnliche Veränderungen bereits erlebt und erfolgreich gemeistert haben. Sofern es bereits agile Initiativen und Bewegungen im Unternehmen gibt, sollten diese vorgestellt werden. Damit wird der Wandel nicht nur von oben unterstützt, sondern auch von Menschen auf der operativen Ebene als sinnvoll bestätigt. Wir organisieren in diesem Zusammenhang meistens „Agile Days“ (eine Art Mini-Konferenz) oder „Fuckup-Nights“, in deren Rahmen agile Teams nicht nur von ihren Erfolgen, sondern vor allem von ihrem Scheitern und Überwinden von Problemen und Hindernissen erzählen können.

Wenn es in der eigenen Organisation noch keine agilen Erfahrungen gibt, sind Besuche bei anderen Unternehmen – auch „Learning Journeys“ genannt – eine sinnvolle Option. Empfehlenswert sind Unternehmen, die bereits einen umfangreichen Wandel hinter sich haben oder solche, die durch agiles Arbeiten groß geworden sind. Dazu gehören Startups oder etablierte Technologiefirmen wie zum Beispiel sipgate in Düsseldorf oder ganze Startup-Ökosysteme wie im Silicon Valley, in Boston, Tel Aviv oder Berlin. Learning Journeys sind aber keine Ausflüge: Vor solchen Reisen sollte ein klares Ziel definiert werden, nach der Reise sollten sofort die Erkenntnisse reflektiert werden, um den Schwung mitzunehmen. Was bedeutet das Erlebte für den eigenen Kontext, ohne einfach die anderen Unternehmen zu kopieren?

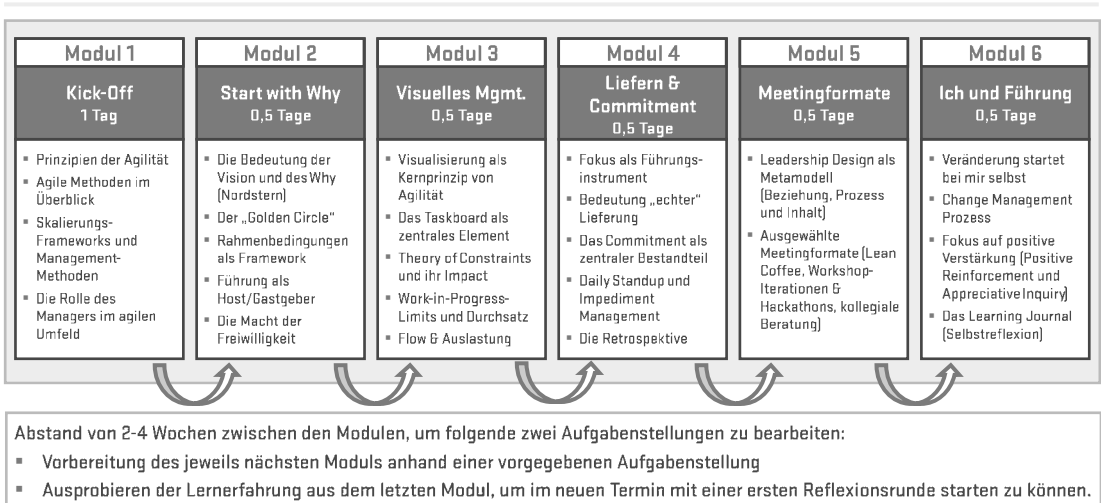
### **Das Verständnis für ein neues Führungsparadigma schaffen**

Bei einem Automobil-Zulieferer veranstalteten wir für die Führungsriege eine eigene Workshop-Reihe, um sie erleben zu lassen, was Agilität bedeutet. Dazu gestalteten wir eine Landkarte des agilen Wissens als großes Puzzle und erarbeiteten ein Puzzlestück nach dem anderen.

Zu Beginn jedes der zweistündigen Workshops stand ein Impulsvortrag, danach wurde in Kleingruppen diskutiert, welche Auswirkungen das Gehörte auf den eigenen Arbeitsbereich im Speziellen und auf das Unternehmen als Ganzes haben könnte. Abschließend sahen wir uns die Landkarte noch einmal an, um die bestehenden Themen neu zu priorisieren und gegebenenfalls neu erkannte Themen aufzunehmen.

Während in dieser Organisation ein umfassendes Verständnis von Agilität das Ziel war, haben wir in einer Bank ein anderes Konzept eingesetzt, dessen Fokus auf „Agile Leadership“ lag. Wir entwickelten ein aus sechs Modulen bestehendes Curriculum, alle zwei bis drei Wochen fand eines dieser jeweils halb- oder ganztägigen Module statt (Bild 1.2). Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer setzten sich mit den wichtigsten Aspekten der agilen Führung auseinander und kombinierten das Lernen in den Modulen mit der Vorbereitung auf die Umsetzung in ihrem Führungsalltag.

## Agile Leadership Programm



**Bild 1.2** Module für die Auseinandersetzung mit dem Thema Agile Leadership

Erst wenn sich die Führung eingehend mit den Implikationen des agilen Arbeitens beschäftigt hat, sollten Entscheidungen über ein zukünftiges agiles Setup der Organisation getroffen werden: zum Beispiel über eine umfassende End-to-end-Verantwortung einzelner Bereiche und Teams für deren Produkte, Prozesse und Wirkungsfelder. Nur durch die entsprechende Beschäftigung mit den Auswirkungen wird klar, dass es mit einem organisatorischen Umbau allein nicht getan ist und eine Reihe an unterstützenden Maßnahmen notwendig ist, damit diese Verantwortung tatsächlich übernommen und autonom gearbeitet und geliefert werden kann.

Was andere brauchen, um sich verändern zu können, sehen Topmanager oft erst, wenn sie eines verinnerlicht haben: „Die Veränderung der Organisation beginnt mit mir.“ Frederic Laloux schreibt in „Reinventing Organizations“ (Laloux 2015), dass eine Organisation nur jenen Reifegrad erreichen kann, den die Menschen der obersten Führungsebene in ihrer persönlichen Entwicklung erreicht haben. Ein schönes Beispiel für die Kraft, die eine persön-

liche Veränderung entwickeln kann, ist die deutsche Hotelkette Upstalboom, an deren Spitze Bodo Janssen stand (und nach wie vor steht). Ausgangspunkt für den grundlegenden Wandel in seinem eigenen Führungsverhalten war das Ergebnis einer Mitarbeiterbefragung im Jahr 2010. Eine der Antworten lautete: „Wir brauchen einen anderen Chef als Bodo Janssen.“ Durch intensive Arbeit an sich selbst hat Bodo Janssen es geschafft, die Stimmung im Unternehmen um 180 Grad zu drehen, neue Werte zu verankern und die Organisation auf einen wirtschaftlich äußerst erfolgreichen Weg zu bringen. Alfred Herrhausen, 1989 von der RAF ermordeter Vorstandssprecher der Deutschen Bank, hat einmal gesagt:

*„Wir müssen das, was wir denken, auch sagen.  
Wir müssen das, was wir sagen, auch tun.  
Wir müssen das, was wir tun, dann auch sein.“*

Quelle: [www.herrhausen-weiter-denken.de](http://www.herrhausen-weiter-denken.de)

Wenn Menschen in Führungspositionen einen Wandel in der Organisation sehen wollen, müssen sie die Zeit dafür einräumen, um diesen Wandel selbst zu vollziehen. Es bedeutet viel Arbeit am eigenen Tun. In der Praxis vieler Unternehmen erkennen wir leider, dass sich gerade diese Personengruppe nicht genügend Zeit nimmt. Immer wieder gewinnt das operative Geschäft – mit dem Effekt, dass strukturelle Investitionen in eine gesunde Organisation vernachlässigt werden.



### **Vertrauen ist gut, nachhalten noch besser**

Bei einem mittelgroßen Industrieunternehmen haben wir in der Leitungsebene mit einer Diskussion über die Führungsgrundsätze gestartet, um daraus konkrete Konsequenzen für jede Einzelne und jeden Einzelnen abzuleiten. Gerade der zweite Schritt, die persönliche Implikation, ist enorm wichtig und wird trotzdem gerne vernachlässigt. Das führt oft zu dysfunktionalem und für die Mitarbeiter irritierendem Verhalten von Führungskräften, die nicht das leben, was in den Grundsätzen definiert wurde. Um genau diesen Fallstrick zu vermeiden, wurden in den Workshops persönliche Maßnahmen erarbeitet und in Follow-ups auch nachgehalten.

Wie sahen solche persönlichen Maßnahmen aus? Eine der wichtigsten Aktionen war, dass die Führungskräfte ihre eigenen Terminkalender entrümpelten, um aus der reinen Abstimmungsarbeit auszusteigen und mehr Zeit für wichtigere Themen zu haben. Aber auch den Kolleginnen und Kollegen wurde mehr Verantwortung und Autonomie übertragen, zum Beispiel durch die Aufwertung der Rolle des Product Owners: Sie waren ab sofort nicht mehr Informationszulieferer, sondern stellten die Fortschritte in der Produktentwicklung selbst dem Vorstand vor.

## ■ 1.2 Szenarien für die agile Transformation

*Gibt es nur einen Weg, um unser Unternehmen zu einer agilen Organisation werden zu lassen oder führen mehrere Wege nach Rom?*

Wenn das Ziel der Transformation definiert ist, gibt es unterschiedliche, aber ineinandergreifende Vorgehensweisen, um an dieses Ziel zu gelangen. Im Wesentlichen sind drei Entscheidungen zu treffen:

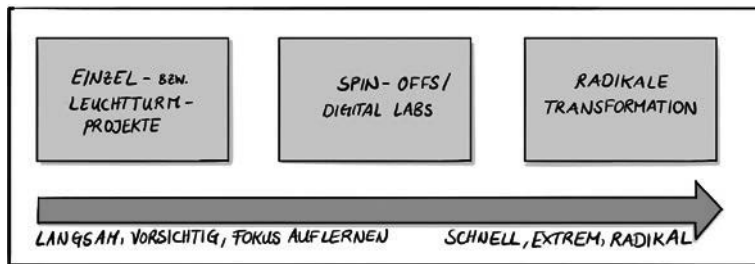
1. Mit welcher Geschwindigkeit treiben wir die Transformation voran?
2. Müssen wir die Aufbauorganisation unseres Unternehmens verändern und wenn ja, wie?
3. Wie lassen sich die Prinzipien der Zusammenarbeit *innerhalb* agiler Teams auf die Zusammenarbeit *zwischen* mehreren agilen Teams bzw. Einheiten übertragen, also „skalieren“?

### 1.2.1 Die passende Geschwindigkeit für die Transformation wählen

*In welchem Tempo sollten wir die Veränderungen vorantreiben? Was sind die Vor- und Nachteile von verschiedenen Vorgehensweisen?*

Im Wesentlichen kommen in der Praxis drei Geschwindigkeits-Szenarien zum Einsatz, die sich in der Radikalität unterscheiden, mit der sie in die bestehende Organisation eingreifen (siehe Bild 1.3, vgl. Schmiedinger 2019a):

- Einzel- bzw. Leuchtturmprojekte
- Spin-offs oder Digital Labs
- Radikale Transformation einzelner Einheiten oder der gesamten Organisation



**Bild 1.3** Die Geschwindigkeit von Transformationsszenarien

Welcher dieser Ansätze gewählt werden sollte, hängt unter anderem vom vorherrschenden Druck in der Branche ab. Je höher der Druck, desto eher sollte ein Ansatz gewählt werden, der auf der rechten Seite der Achse positioniert ist.

## **Einzel- bzw. Leuchtturmprojekte**

Dieser erste Transformationsansatz hat eine begrenzte Auswirkung. Das ist schon einer der Vorteile: Im Rahmen eines klar umrissenen Vorhabens können sowohl neue Arbeitsweisen als auch neue Technologien – oder eine Kombination daraus – ausprobiert werden. Durch dieses Lernen anhand von Experimenten stehen Erkenntnisse sofort für weitere Projekte zur Verfügung. Wenn Fehler passieren, sind sie auf einen kleinen Ausschnitt des Ganzen beschränkt. Das unterstützende Management kann sich ganz auf diese Leuchtturmprojekte fokussieren und zum Beispiel Hindernisse schnell beseitigen, was in der Regel mit wenig Aufwand zu sichtbarem Erfolg führt.

Der Vorteil der Begrenztheit ist gleichzeitig ein Nachteil: Die Transformation breitet sich nur langsam aus. Natürlich hängt das davon ab, wie viele Leuchtturmprojekte neu initiiert werden. In der Regel werden solche Projekte aber nur alle paar Monate angestoßen. In großen Unternehmen ist zudem zu beobachten, dass Leuchtturmprojekte in mehreren Organisationseinheiten gleichzeitig gestartet werden. Zwar erhöht das die Ausbreitungsgeschwindigkeit, es birgt aber die Gefahr, dass die jeweiligen Ansätze stark variieren und daher nur wenig Erfahrungsaustausch zwischen den Projekten möglich ist. In solchen Fällen ist es wichtig, eine Plattform einzurichten, auf der die Projektbeteiligten zusammenfinden können.

Ein zweiter Nachteil ist der oft mangelnde Fokus der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in Leuchtturmprojekten mitwirken. Die Matrix-Struktur der Linienorganisation bleibt von diesen Projekten unberührt, und das bedeutet, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Zeit nicht ausschließlich dem Leuchtturmprojekt widmen können, sondern auch noch das Tagesgeschäft erledigen müssen. Ein klarer Fokus macht schneller – ein fehlender Fokus ist hingegen Gift für jedes Leuchtturmprojekt und Projekte im Allgemeinen.

Zwar liegt der Fokus bei Leuchtturmprojekten auf der operativen Umsetzung, dennoch ist die Erfolgswahrscheinlichkeit wesentlich höher, wenn das Management regelmäßig eingebunden wird, um die transparent gemachten Hindernisse aus dem Weg zu räumen und so Lernerfahrungen zu sichern. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich agile Denk- und Arbeitsweisen nicht ausbreiten, sondern im Sand verlaufen. Ist das Management von Anfang an involviert, kann der Boden für größere Initiativen bereitet werden.

## **Spin-off bzw. Digital Lab**

Die zweite, progressivere Variante der Transformation ist die Einrichtung einer eigenen Einheit, zum Beispiel für die Digitalisierungsinitiativen eines Unternehmens. In dieser Einheit werden neue und innovative Lösungen entwickelt. Eine Möglichkeit, diese Einheit noch autonomer zu gestalten, ist die Ausgründung in eine eigene Gesellschaft. Der Vorteil ist, dass dieses Spin-off oder Digital Lab seine eigene Linienorganisation entwerfen kann. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich moderner Ansätze bedienen, um eine flache, von lateraler Führung geprägte Struktur zu schaffen.

Gleichzeitig bleibt das Spin-off oder Digital Lab ein abgegrenztes Vorhaben, in dessen Rahmen experimentiert und gelernt werden kann. Auch die Größe der Einheit und die Geschwindigkeit der Skalierung kann eigenständig, auf Basis der Lernfortschritte gewählt werden. In einer neuen Einheit mit einem klaren Auftrag kann außerdem der notwendige Fokus entstehen, da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dem Bereich neu zugeordnet werden, vielleicht sogar das Unternehmen wechseln und ihre alten Aufgaben und Verantwortlichkeiten hinter sich

lassen können. Vom technischen Standpunkt aus betrachtet kann eine eigene Einheit die gewachsenen Strukturen abschütteln, moderne Strukturen aufbauen und im Kleinen erproben.

Nicht zu vernachlässigen ist bei diesem Ansatz aber das Risiko einer Parallelorganisation, die sich allmählich vom Mutterunternehmen entfernt. Das passiert oft, wenn es zwischen den Einheiten zu Konflikten kommt, die hauptsächlich durch die Unterschiede in der Geschwindigkeit, in der Arbeitsweise und im Mindset entstehen. Oft führt schlicht die schwierige Kommunikation zwischen räumlich und inhaltlich getrennten Einheiten zu Unstimmigkeiten. Manchmal spielt auch Neid oder Enttäuschung eine Rolle, weil die Kolleginnen und Kollegen im Spin-off aufgrund all der Investitionen „wohl etwas Besseres sind“.

Die Gefahr von Konflikten ist umso größer, je mehr Abhängigkeiten es zwischen den Einheiten gibt, zum Beispiel wenn gemeinsame Legacy-Systeme (die in der Regel weiter durch die Bestandsorganisation gemanagt werden) oder Support-Einheiten wie die Rechtsabteilung oder der Einkauf genutzt werden. Die Herausforderung besteht darin, diese Konflikte rechtzeitig zu identifizieren, anzusprechen und zu lösen. Sonst kann es im schlimmsten Fall dazu kommen, dass das Spin-off oder Digital Lab vom Mutterunternehmen abgestoßen wird und in Isolation gerät.

Ein Spin-off oder Digital Lab sollte daher nicht ohne Strategie für eine Zusammenführung nach einer gewissen Zeit gegründet werden. Diese Strategie kann durchaus darin bestehen, die alte Organisation schrittweise trocken zu legen. Wie auch immer die konkrete Gestaltung aussieht: Um eine Transformation des gesamten Unternehmens zu erreichen, können nicht auf unbegrenzte Zeit parallele Strukturen erhalten werden.

### **Radikale Transformation**

Der „Big Bang“ ist die schonungsloseste Variante. Bei aller Radikalität sollte aber auch diese Form der Transformation – vor allem bei großen Unternehmen – in mehreren Schritten erfolgen. Es bedeutet in der Regel einen tiefgreifenden Umbau der Linienorganisation und der Geschäftsprozesse während des operativen Betriebs, sozusagen eine Operation am offenen Herzen.

Das Tempo ist der wohl größte Vorteil dieses Ansatzes: Was andere Unternehmen über Jahre hinweg schrittweise versuchen und erreichen, kann bei dieser Variante in kürzester Zeit vollzogen werden. Passiert diese radikale Transformation sehr früh, kann das einen großen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern bringen. Meistens wird bei diesem Ansatz an einem festgelegten Tag X vieles gleichzeitig umgestellt, unter anderem die Linienstruktur, die Positionierung der Führungskräfte und die Schnitte der Teams. Dieses Momentum kann genutzt werden, um frisch und mit einer gehörigen Portion Aufbruchstimmung in die Zukunft zu starten. Wichtig ist, sehr genau über die zukünftige Struktur nachzudenken, da radikale Transformationen keinen Raum für eine allmähliche Annäherung an die Zielkonstellation lassen.

Geschwindigkeit und Radikalität sind auch die wesentlichen Nachteile: Es wird einiges auf der Strecke bleiben. In der Zeit vor dem Big Bang wird es viel Unsicherheit geben, die eindeutig die Produktivität der Organisation hemmt. Ärger und Unzufriedenheit unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können sich aufstauen, wenn der Wandel nicht sauber und transparent mit entsprechender Kommunikation begleitet wird. Das kann im schlimmsten Fall die Mitarbeiterzufriedenheit drücken und eine hohe Fluktuation auslösen.



Gleichzeitig müssen die Organisation und das Topmanagement für eine radikale Transformation selbstsicher genug und davon überzeugt sein, dass es der richtige Weg ist. Anders lassen sich aufkommende Zweifel nicht in den Griff bekommen. Das bedeutet auch enorme Investitionen in den Aufbau von Expertise rund um agile Methoden, Frameworks und Organisationen, entweder durch externen Zukauf, Recruiting und/oder Befähigung.

In Tabelle 1.1 finden Sie alle Vor- und Nachteile der einzelnen Szenarien noch einmal zusammengefasst.

**Tabelle 1.1** Vor- und Nachteile von Transformationsszenarien

	Vorteile	Nachteile	Beispiel
Einzel- bzw. Leuchtturmprojekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abgegrenztes Vorhaben</li> <li>▪ Lernen und Experimentieren im klar umrissenen Bereich</li> <li>▪ Fokus auf die Unterstützung der Projekte (z. B. Beseitigung von Hindernissen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilität verbreitet sich langsam</li> <li>▪ Involvierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zwischen Tagesgeschäft und Leuchtturmprojekt zerrissen</li> </ul>	Projekt „Digitale Regionalbank“ – Raiffeisen Bankengruppe Österreich (vgl. Schmiedinger 2016)
Spin-off/ Digital Lab	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abgegrenztes Vorhaben mit eigener Organisationsstruktur</li> <li>▪ Fokussierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> <li>▪ Freiheit und Bewegungsspielraum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risiko einer Parallelorganisation, die im Konflikt mit den alten Einheiten steht (v. a. bei gemeinsamen Schnittstellen)</li> </ul>	REWE Digital, Digital Campus der Commerzbank, Digital Lab der Klöckner & Co Unternehmensgruppe
Radikale Transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es ist ein klares Statement</li> <li>▪ Wenn es gelingt, katapultiert sich die Organisation schnell nach vorne</li> <li>▪ „Big Change“ in einem Schritt</li> <li>▪ Momentum kann genutzt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stress und Druck für die gesamte Organisation</li> <li>▪ Gut funktionierende (informelle) Strukturen können nachhaltig zerstört werden</li> </ul>	Axel Springer Verlag, Adidas, ING Bankengruppe

Jedes Szenario braucht andere Begleitmaßnahmen, die im Idealfall durch ein Transformation Team gesetzt und koordiniert werden. Je radikaler die Transformation, desto mehr Druck und Arbeit wird dem Transformation Team aufgelastet, weil vieles parallel angestoßen und entschieden werden muss. Eine Transformation betrifft niemals nur eine Einheit, wie zum Beispiel die IT. Je nach Ansatz werden davon mehr oder weniger große Teile der gesamten Organisation gleichzeitig betroffen sein.

Unabhängig davon, welcher Ansatz gewählt wird, gibt es bei allen Transformationsprozessen die gleichen Punkte zu klären. Die folgende Checkliste zeigt, welche das sind.



### Checkliste für die agile Transformation

- Klarstellung: Warum wollen wir die agile Transformation und was ist ihr Ziel?
  - Grund und Zweck des Wandels
  - Zielbild für die zukünftige Organisation
- Entscheidung über den Start und das Ausmaß der Transformation
  - Zeitpunkt und Meilensteine
  - Auswahl erster Projekte, Bereiche, Produkte oder Dienstleistungen
  - Abwägung zwischen Freiwilligkeit und Dringlichkeit: Kritische Projekte eignen sich gut als agile Pilotprojekte, allerdings müssen allfällige kurzfristige Liefertermine immer berücksichtigt werden.
- Mögliche Änderungen an der Aufbauorganisation (bis hin zu einem vollständigen Re-Design)
  - Bewerbungs- und Nominierungsprozesse (bei organisatorischen Restrukturierungen)
- Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen (vor allem für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)
  - für das Übernehmen neuer Rollen wie Führungskraft, Product Owner, Scrum Master oder Agile Coaches
  - für die Aufgaben in technologisch anspruchsvollen Initiativen wie beispielsweise Data Analytics, Cloud-Infrastruktur usw.
- Erarbeiten eines Arbeitsmodells für
  - die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen
  - die operative Arbeit mit den Kunden (beispielsweise Kundenservice, Sachbearbeitung, Vertrieb)
  - das Daily Business der Supporteinheiten (beispielsweise HR, Einkauf oder Recht & Compliance)
- Überarbeitung der Support-Prozesse wie beispielsweise
  - Governance für die Finanzierung, das Controlling und das Reporting von Initiativen
- Mehr Flexibilität für Einkaufs- und Recruitingprozesse
  - Schnelle Bereitstellung von externen Ressourcen
- Erneuerung der arbeitsunterstützenden Infrastruktur
  - IT-seitig: Kollaborations- und Wissensmanagement-Tools
  - Gebäudeseitig: Meeting- und Teamräume, Begegnungszonen
- Stellenprofile und Karrierewege für agile Rollen
  - Erarbeiten von Anreizen und Perspektiven, wenn neue Rollen und somit Verantwortlichkeiten übernommen werden

- Kommunikations- und Konfliktlösungskonzepte
  - Konzept für die Kommunikation von Zweck und Zielbild des Wandels an die unterschiedlichen Zielgruppen
  - Ideen zur Lösung von Konflikten zwischen unterschiedlichen Interessengruppen
- Abstimmung mit dem Betriebsrat über die Auswirkungen der Veränderung auf bestehende Vereinbarungen

Alle diese Detailfragen zur neuen Organisation werden – sofern es eines gibt – vom Transformation Team ins Backlog übernommen und in weiteren Workshops ausgearbeitet, für die sich wieder das bereits erwähnte Bootcamp-Format anbietet. Einem größeren Kreis von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird ein erster, wirklich grober Plan für die Transformation vorgestellt: Das umfasst einen ersten Zeitplan, Vorschläge für Pilot-Teams, die größten aktuellen Impediments und erste Lösungsstrategien dazu und möglicherweise einen Entwurf für eine neue Aufbauorganisation. Wichtig ist, dass die Information nur grob und einfach modelliert wird, sodass es dazu schnelles Feedback geben kann. Für das Feedback bietet es sich an, sowohl direkt betroffene als auch am Rande beteiligte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befragen, da diese sehr unterschiedliche Perspektiven auf das Veränderungsvorhaben haben werden.

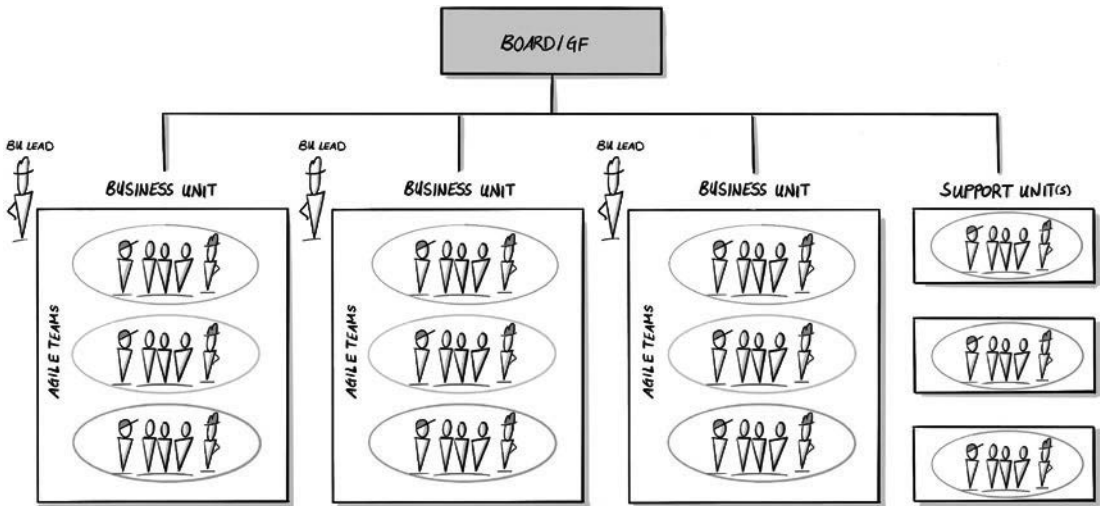
Welches Szenario auch immer für die jeweilige Organisation gewählt wird: Wichtig ist selbst bei der radikalen Transformation das Definieren kleiner Schritte – das kann zum Beispiel die Umstellung von einem Bereich nach dem anderen sein. Bewusst gesetzte Meilensteine machen es möglich, den Fortschritt zu überprüfen. So wie bei der Arbeit in einem agilen Team gilt auch für eine agile Transformation: in inkrementellen Schritten liefern – inspect & adapt!

## 1.2.2 Agile Aufbauorganisationen

*Ein agiles Unternehmen hat doch sicher auch einen völlig anderen strukturellen Aufbau. Welche Varianten gibt es?*

Setzt man sich intensiver mit Beispielen für agile Aufbauorganisationen auseinander, kann man im Wesentlichen zwei Kategorien erkennen: produkt- bzw. serviceorientierte Ansätze sowie Netzwerkansätze.

Die erste Kategorie segmentiert eine Organisation in **produkt- oder serviceorientierte Geschäftseinheiten** und setzt auf der operativen Ebene auf laterale Führung (siehe Bild 1.4). Das bekannteste Beispiel dafür ist das oft referenzierte „Spotify-Modell“ (vgl. Kniberg, Ivarsson 2012). Bereiche mit maximal 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden produkt- oder serviceorientiert zu sogenannten Tribes zusammengefasst, für die es jeweils eine end-to-end-verantwortliche Führungskraft gibt. Innerhalb dieser Tribes arbeiten crossfunktionale agile Teams an Teilthemen des jeweiligen Produkts oder der Dienstleistung. In der Regel haben diese Teams jeweils einen Product Owner, der das Team lateral führt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der gleichen Funktion (z. B. alle Datenbankentwickler oder alle Marketingexperten) werden in sogenannten Chapters teamübergreifend innerhalb eines Tribes zusammengefasst. In einem Tribe gibt es je nach Ausprägung eine laterale oder disziplinarische Führungskraft.



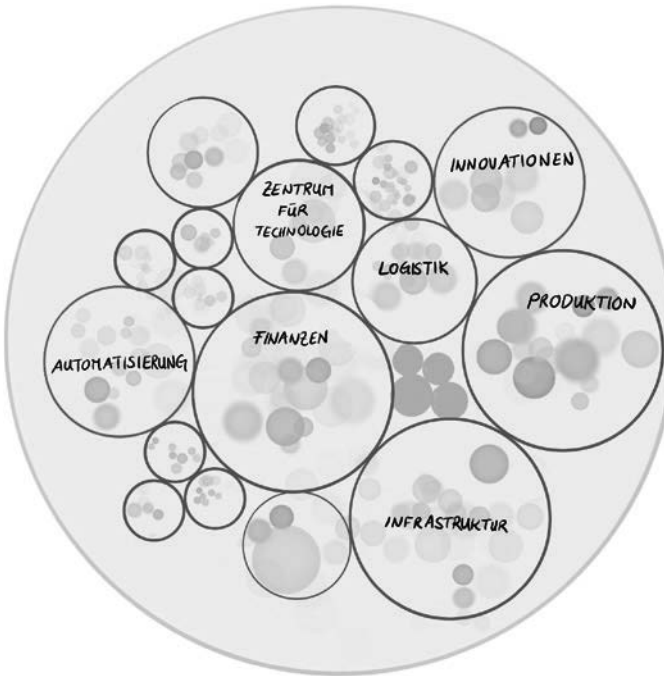
**Bild 1.4** Produkt- bzw. serviceorientierter Ansatz für die agile Aufbauorganisation

Diese Struktur ist der klassischen, produktzentrierten Business Unit sehr ähnlich, neu ist aber die Integration von Fach- und IT-Expertinnen und -Experten in einer Einheit (in der Vergangenheit wurde die IT oft zentral als Supporteinheit definiert). Ein Unterschied zur Business Unit ergibt sich auch durch die systematische Zusammenfassung der funktionalen Einheiten in Chapters, um eine entsprechende Durchgängigkeit in den jeweiligen Expertisen sicherzustellen.

Auch das Skalierungsframework LeSS von Bas Vodde und Craig Larman vertritt einen stark produktorientierten Organisationsansatz. In diesem Framework werden die aus crossfunktionalen Teams bestehenden, produktfokussierten Einheiten als „Product Groups“ oder Produktgruppen bezeichnet (vgl. The LeSS Company 2020). Nähere Informationen dazu finden Sie auch in Abschnitt 1.2.3.

In die zweite Kategorie agiler Aufbauorganisationen fallen jene Ansätze, die eine **Organisation in Kreisen und/oder Netzwerken** segmentieren. Kreise bilden sich dabei in der Regel selbstorganisiert und eigenverantwortlich rund um spezifische Themen, denen sich Kolleginnen und Kollegen mit entsprechendem Interesse und passender Expertise anschließen, um das Thema voranzubringen. Manche Ansätze erlauben durchaus Hierarchien zwischen solchen Kreisen; Entscheidungen können also je nach Auswirkung in nächsthöhere Kreise gegeben werden. Bekannte Ansätze dieser Kategorie sind die Holokratie (siehe Bild 1.5, vgl. Oliver 2017) und die Soziokratie (vgl. Oestereich 2016). Unternehmen wie Zappos, Medium, Buurtzorg und Morning Star Farms sind Beispiele für Organisationen, die sich diesen Konzepten verschrieben haben.

Selbstverständlich gibt es zahlreiche Mischvarianten, bei denen beispielsweise die Geschäftseinheiten in Tribes strukturiert sind und innerhalb der Tribes in Netzwerkstrukturen und Kreisen gearbeitet wird. Genauso gibt es zahlreiche Unternehmen, die in der Produkt- und Serviceentwicklung auf Tribes und in den Service- und Supporteinheiten auf Kreisstrukturen setzen.



**Bild 1.5** Holokratische Organisationsstruktur von Zappos

Egal, wie radikal die Transformation ausfallen soll: Es bleibt nicht erspart, alte Zöpfe abzuschneiden. Das passiert selten ohne Widerstände in der Organisation, die ernst genommen und gezielt adressiert werden müssen. Was allerdings schlecht funktioniert, sind Kompromisse. Wenn ein breiter Querschnitt der Organisation selbst nach Prüfung aller Widerstände zu dem Schluss gelangt, dass die Veränderung unumgänglich ist, sollte diese auch umgesetzt werden. Das Loslassen ist meistens schwierig, dennoch ist es oft zwingend notwendig. Eine neue IT-Plattform ist manchmal einfach nötig, selbst wenn die bestehende noch gar nicht so alt ist und mehrere Millionen Euro an Entwicklungskosten verschlungen hat. Mitunter muss man sich auch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern trennen, die keine Motivation zeigen, den Wandel aktiv zu gestalten, obwohl ihnen mehrere Perspektiven und Möglichkeiten aufgezeigt wurden.

Wichtig ist, getroffene Entscheidungen sogar dann mit aller Konsequenz zu verfolgen, wenn die Auswirkungen zunächst weh tun. Wir beobachten oft das Gegenteil: Revolutionäre Entscheidungen werden nicht durchgesetzt und frühzeitig mit faulen Kompromissen ad absurdum geführt. Gewonnen hat dann niemand – es ist lediglich ein schlechter Kompromiss auf Kosten des zukünftigen Unternehmenserfolgs.

### 1.2.3 Skalierungsframeworks

*Garantiert eine agile Aufbauorganisation bereits, dass die agile Zusammenarbeit über die Teamgrenzen hinweg reibungslos funktioniert? Denn gerade in den Abhängigkeiten zwischen einzelnen Einheiten bzw. im Umgang damit stecken die größten Herausforderungen.*

Richtig vermutet: Viele Modelle für agile Organisationen, wie zum Beispiel das Spotify-Modell, sagen wenig darüber aus, wie sich Teams miteinander synchronisieren sollten. Parallel zu solchen Strukturmodellen wurden in den letzten Jahren daher auch verschiedene „Skalierungsframeworks“ entwickelt. Sie erweitern die Prinzipien der Zusammenarbeit innerhalb eines agilen Teams auf die Zusammenarbeit zwischen mehreren agilen Teams – sie „skalieren“ zum Beispiel die Meetings und Artefakte von Scrum entsprechend. Diese Frameworks bieten also Schemata an, um auch große und komplexe Projektvorhaben nach agilen Prinzipien abwickeln zu können. Manchmal gehen damit strukturelle Blaupausen für die Aufbauorganisation einher, aber nicht zwingend. Gerade die beliebtesten Skalierungsframeworks LeSS und SAFe® sagen sehr wenig über die Aufbauorganisation aus – sie beschränken sich auf das Zusammenspiel von Menschen, die gemeinsam an einem Produkt arbeiten.

Natürlich ist es schwer, auf einem leeren Blatt Papier eine Idee, und noch dazu eine so große wie eine agile Transformation, zu starten. Ein paar Unternehmen haben es bereits gewagt und aus deren Erfahrungen sind die Skalierungsframeworks entstanden, die anderen Unternehmen als Vorlage für ihr Change-Vorhaben dienen sollen.

Aber es ist wichtig, sich nicht blind für eines dieser Frameworks zu entscheiden, sondern zu versuchen, sie tiefgehend zu verstehen, um den Zweck einzelner Elemente des Konstrukts zu erkennen. Erst dann sollte auf Basis der aktuellen Situation im Unternehmen und anhand des entwickelten Zielbilds (siehe Abschnitt 1.1.1) entschieden werden, welche Elemente aus welchem Framework sinnvollerweise eingesetzt werden sollen. Wir haben Transformationsprojekte als wesentlich erfolgreicher erlebt, wenn dieser Weg gegangen wird, statt ein ganzes Framework ohne diese Vorarbeit einfach anzuwenden.

Grundsätzlich lassen sich Skalierungsframeworks danach unterscheiden, ob sie den Fokus auf die reine Steuerung mehrerer agil arbeitender Teams, auf den Schnitt der Aufbauorganisation oder auf beides legen. Jene Frameworks und Modelle, die sich auf die Aufbauorganisation konzentrieren, wurden bereits in Abschnitt 1.2.2 beschrieben. Zu den wichtigen teamzentrierten Frameworks gehören Scrum of Scrums (SoS), SAFe®, LeSS und Nexus. Manche dieser Frameworks, unter anderem LeSS, beschäftigen sich auch ein wenig mit der notwendigen Aufbauorganisation. In Tabelle 1.2 sind zentrale Eigenschaften dieser Frameworks im Kurzüberblick aufgeführt.

Das für die eigene Organisation passende Skalierungsframework zu finden, beginnt damit, sich mit den verschiedenen Frameworks intensiv auseinanderzusetzen. Wie die Tabelle zeigt, hat jedes einen bestimmten Fokus sowie Vor- und Nachteile. Unsere Empfehlung ist, immer mit einer organischen Skalierung zu starten – zum Beispiel, indem man sich der relativ einfach umzusetzenden Skalierungselemente aus Scrum of Scrums bedient. Das bedeutet, ein Team nach dem anderen in ein skaliertes System zu heben und mit einfachen Skalierungselementen auszustatten, die kein Team überfordern (zum Beispiel aus dem Scrum-of-Scrums-Ansatz). Ein Beispiel könnte die Einführung regelmäßiger Treffen der Scrum Master und Product Owner der einzelnen Scrum-Teams sein. Der nächste Schritt kann die Ergänzung um effizientere, übergreifende Planungsverfahren sein, wie es zum Bei-

**Tabelle 1.2** Skalierungsframeworks im Vergleich

	Fokus	Anwendungsmöglichkeit
SoS	(Einfache) Formate für die Abstimmung zwischen mehreren, am selben Produkt arbeitenden Teams.	Geeignet für den Start in die schrittweise Skalierung und kleinere Skalierungsansätze für 5 bis 6 Teams.
SAFe®	Umfassender Skalierungsansatz (sehr hoher Detailgrad) von der Strategie- und Portfolio- bis zur Teamebene mit starkem Fokus auf Abstimmung und Koordination, inklusive technischer Good Practices.	Geeignet für große Skalierungen in tendenziell eher zentralistisch und top-down geführten Unternehmen.
LeSS	Schlanker Skalierungsansatz (wenige zusätzliche, mit Koordination betraute Rollen) mit dem Fokus auf Ganzheitlichkeit agiler Praktiken, ergänzt um Good Practices für die zu erzeugenden Rahmenbedingungen.	Geeignet für große Skalierungen in reifen agilen Organisationen, die sich auf das Wesentliche beschränken wollen.
Nexus	Schlanker Skalierungsansatz, der sich ebenso wie LeSS stark auf die Abstimmung von mehreren (bis zu 9) Teams fokussiert.	Geeignet für kleinere und mittlere Skalierungen, bei denen für die ganzheitliche Einführung einiges an Eigenleistung eingebracht werden muss.

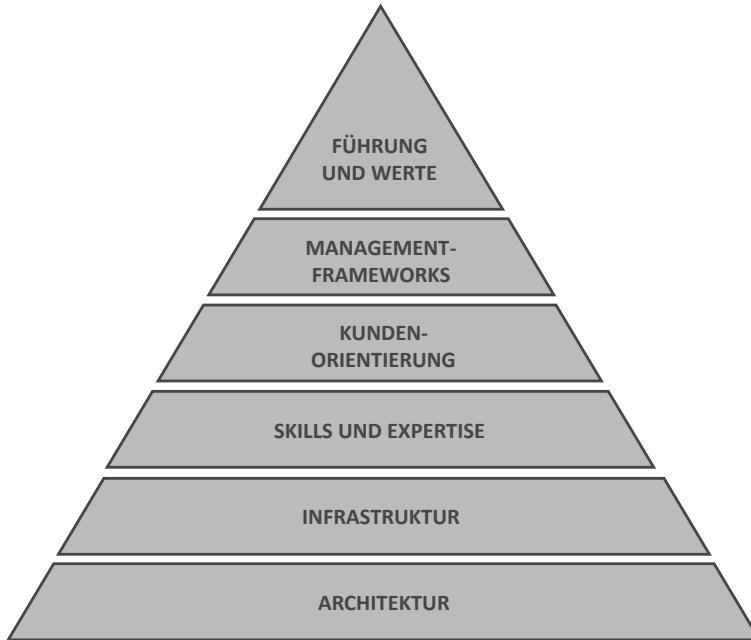
spiel LeSS mit seinen Sprint Plannings und Multi-Team Product Backlog Refinements (vgl. The LeSS Company 2020a) vorschlägt. Wenn sämtliche Frameworks vollständig verstanden sind, besteht das größte Potenzial darin, Elemente der einzelnen Ansätze so zu kombinieren, dass sie die einzigartigen Herausforderungen der eigenen Organisation perfekt adressieren. Wird hingegen ein umfassendes Konstrukt mit klar definierten Verantwortlichkeiten gebraucht, dann sind vielleicht Elemente aus SAFe® hilfreich, beispielsweise Teile des Portfolio-SAFE-Prozesses (vgl. Scaled Agile 2020). Natürlich ist es ebenso möglich, gleich auf ein komplettes Skalierungsframework zu setzen und dieses vollumfänglich und schnell einzuführen. Unseres Erachtens ergibt dies jedoch nur Sinn, wenn eines dieser Frameworks mit allen seinen Elementen die Antworten auf die aktuellen Herausforderungen und Bedürfnisse des Unternehmens gibt.

#### 1.2.4 Die 6 Bausteine der agilen Organisation

*Gut, Modelle zur Aufbauorganisation sagen nichts über die skalierte Zusammenarbeit aus; umgekehrt sagen Skalierungsframeworks wenig bis gar nichts über die Aufbauorganisation. Also müssen wir uns wohl mit beidem auseinandersetzen. Oder müssen wir unseren Blick sogar noch stärker weiten und es geht in der agilen Organisation sogar noch um viel mehr?*

Agile Frameworks, ob für die Produktentwicklung in einem Team oder in skalierten Form für das Management großer agiler Projekte, werden auf Dauer nicht genügen. Agilität bedeutet, nicht einfach eine neue Arbeitsmethode anzuwenden und sie in die Organisation hinein zu multiplizieren. Genauso wenig zaubert eine „installierte“ agile Aufbauorganisation

jene Agilität herbei, die wir uns wünschen. Beides ist in vielen Fällen notwendig und ein wichtiger Teil der agilen Transformation, doch das Ziel sollte sein, in der Organisation eine umfassende Wendigkeit im Denken und Handeln zu erreichen. Boris Gloger empfiehlt daher, sich mit insgesamt sechs zentralen Bausteinen einer agilen Organisation auseinanderzusetzen (siehe Bild 1.6).



**Bild 1.6** Die sechs Bausteine der agilen Organisation

Organisationen sind immer ein Spiegel ihrer Kommunikationsstrukturen. Die Kommunikation und der Informationsfluss sind die Basis des agilen Arbeitens, deshalb kommt der **Organisations- und Produktarchitektur** eine besondere Rolle zu. Darauf aufbauend muss agil arbeitenden Teams durch eine **unterstützende Infrastruktur** ermöglicht werden, untereinander reibungslos Informationen auszutauschen und am modernsten Stand der Technik arbeiten zu können. Erst dadurch werden schnelle Lieferungen möglich. Essenziell für qualitativ hochwertige Lieferungen sind natürlich die notwendigen **Skills und die Expertise**, um ein Vorhaben zu bewältigen. Widerstand entwickelt sich in der Regel dort, wo sich Angst und Bedenken wegen des Nicht-Könnens sammeln. Die Stärken gilt es im Sinne der **Kundenorientierung** auszurichten, um die Bedürfnisse der Nutzer von Produkten und Leistungen optimal zu erfüllen. Gelingen kann das mit Hilfe von **Management-Frameworks** wie Skalierungsmethoden, um das Gesamtsystem der Organisation zu steuern und im Auge zu behalten. Abschließend kann eine Transformation nur gelingen, wenn sich **Führung und Kultur** des Unternehmens weiterentwickeln und agile Werte und Prinzipien in ein modernes Leadership integriert werden.

Wenn nun die Entscheidung für eine agile Transformation fällt, muss die Organisation in allen diesen Bausteinen auf den Prüfstand gestellt und weiterentwickelt werden. Welche Fragen dafür zu klären bzw. welche Aufgaben zu lösen sind, listen wir hier auf:



## **Organisations- und Produktarchitektur**

- Etablierung von flexiblen produkt- und serviceorientierten und/oder netzwerkartigen Organisationsstrukturen mit dem Fokus auf flache Hierarchien
  - Forcierung eines produktorientierten Schnitts der Einheiten zur Stärkung von Autonomie, Crossfunktionalität und End-to-end-Verantwortlichkeit
  - Bilden zentraler Supporteinheiten als Unterstützung für interne Kunden
- Entwickeln von flexiblen und modularen Produktarchitekturen mit dem Fokus auf Entkopplung der Abhängigkeiten und Stärkung der Resilienz
- Abstimmung der Kommunikationsstruktur auf die Organisations- und Produktarchitektur

## **Infrastruktur**

- Implementierung einer State-of-the-Art-Infrastruktur für die optimale Unterstützung der Produktentwicklung
  - Continuous Delivery Toolchain, automatisierte Tests und Self-Provisioning für die Softwareentwicklung
  - 3D-Druck, Simulations- und „Maker“-Tools für die Hardwareproduktentwicklung
- Moderne Kollaborations- und Kommunikationstools (Systeme für das Wissensmanagement, Video- und Chat-Tools)
- Anregende und motivierende Kreativräume (offene und freundliche Gestaltung, Rückzugs-, Meeting- und Begegnungszonen, moderne Arbeitsmittel wie Whiteboards und Flipcharts)
- Moderne Arbeitsplätze und -geräte (Mobile Working, „Free seating“, freie Gerätewahl)

## **Skills & Expertise**

- Etablieren und Sichern von Wissen in allen für die Digitalisierung notwendigen Dimensionen
  - Fachliches Wissen (Branchenkenntnisse, Veränderung der Geschäftsmodelle, Trends)
  - Technologisches Wissen (aktuelle Technologien, Technologie-Agnostik, moderne Entwicklungs-Infrastrukturen)
  - Methodisches Wissen (moderne Entwicklungs- und Steuerungsmethoden, Facilitation, Workshop-Designs)
  - „Soft Skills“ (Teams zur besten Performance führen, Kommunikation, Konfliktlösung)

## **Kundenorientierung**

- Kontinuierliche Verbesserung der Customer Experience und Identifikation innovativer Lösungen durch die Nutzung von datenvalidierten Personas und Customer Journeys
- Sicherstellen regelmäßiger und früher Lieferung durch konsequentes Denken in Minimum Viable Products
- Etablieren regelmäßiger Lernzyklen durch das kontinuierliche Testen erster Ergebnisse mit realen Anwenderinnen und Anwendern

## **Management-Frameworks**

- Einführung iterativer und datengetriebener Steuerungsinstrumente mit dem Fokus auf kürzere Entscheidungs-, Liefer- und Lernzyklen
  - z. B. Objective and Key Results (OKRs) als Instrument für die strategische Steuerung
  - z. B. Scrum und Kanban als Methoden für die operative Ebene

- Anwendung eines engpassorientierten Portfolio-Managements und flexiblerer Varianten der Budgetallokation
- Einführung von agilen Methoden für operative Teams und zur Steuerung größerer Vorhaben mit dem Fokus auf Abstimmungs- und Abhängigkeitsmanagement

### **Führung & Werte**

- Fokussierung des Managements auf die Markt- und Ergebnisausrichtung des Unternehmens mit Hilfe einer klaren Vision und strategischer Prioritäten
- Leben eines modernen Menschenbilds durch agile Führungsprinzipien und das entsprechende Auftreten als Führungskraft (vom Management zum Leadership)
- Fördern einer offenen, Vertrauen schaffenden und transparenten Unternehmenskultur, um die Bereitschaft zur Eigenverantwortung und Selbstorganisation zu stärken

## **1.2.5 Alles Scrum in der agilen Organisation?**

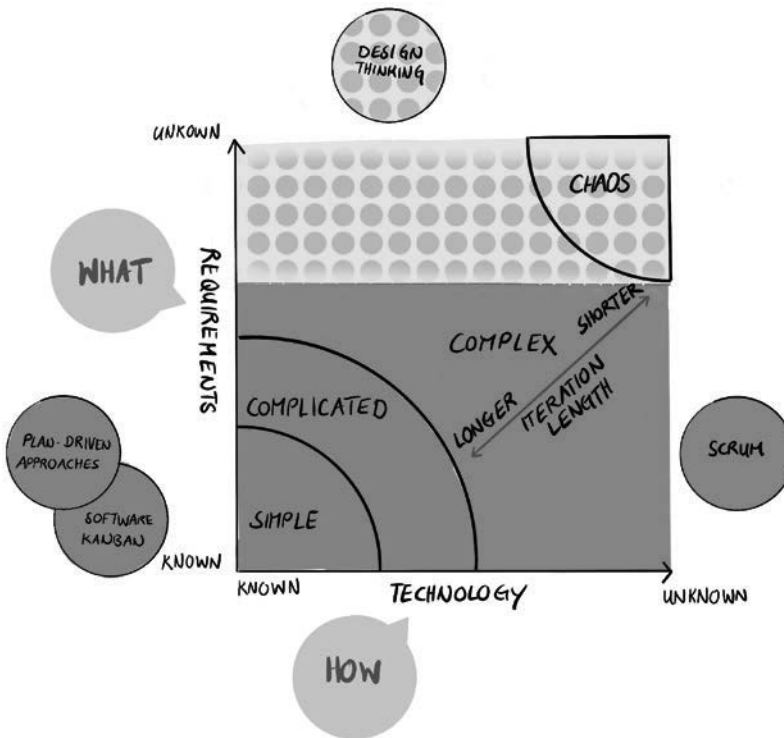
*Gut, das heißt also, wir sollten unser eigenes, für unsere Herausforderungen passendes Transformations-Menü aus den Frameworks zusammenstellen, statt blind Strukturen zu kopieren. Aber rollen wir das auf jeden Teil des Unternehmens aus? Müssen dann alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einer einzigen agilen Methode arbeiten?*

Ist es das Ziel, dass in einer agilen Organisation alle mit Scrum bzw. ausschließlich mit agilen Methoden arbeiten? Natürlich nicht. Eine agile Transformation bedeutet, dass die Organisation in ihrer Gesamtheit mehr Wendigkeit und Reaktionsfähigkeit erlangen soll. Eine einzige agile oder konventionelle Methode allein kann diese Wendigkeit aber nie garantieren. Genauer gesagt beginnt die Wendigkeit einer Organisation damit, dass sie eine Methode nicht wählt, weil sie „agil“ oder gerade en vogue ist, sondern weil sich damit bestimmte Herausforderungen in der Organisation am besten bewältigen lassen. Dementsprechend darf und soll es in einer agilen Organisation alle Ansätze geben, die auf dem Weg zum Ziel hilfreich sind.

Was allerdings einheitlich sein sollte, ist das Verständnis über die verschiedenen Methoden. Wenn keine Einigkeit darüber herrscht, was ein Scrum Master tut und was er nicht tut, lähmt sich die Organisation mit ständigen Konflikten. Wenn „Agile“ zum Einsatz kommt, muss allen Beteiligten klar sein, wie agile Teams arbeiten, um deren oft dringliche Anfragen zu verstehen und das eigene Verhalten darauf einzustellen, auch wenn man selbst nicht mit agilen Methoden arbeitet. Auch sollte es normal werden, agile Elemente in die täglichen Arbeitsabläufe zu integrieren. Dazu gehören Backlogs, Taskboards und Dailys, aber auch das Arbeiten in Iterationen mit Plannings, Reviews und Retrospektiven. Nicht alle müssen das gesamte Spektrum agiler Tools einsetzen, denn abseits der echten Produktentwicklung ist es oft sinnvoller, zum Beispiel Scrum dem bestehenden Kontext anzupassen und nicht umgekehrt.

Übrigens ist Scrum in der Produktentwicklung kein Allheilmittel. Ganz im Gegenteil: Meist ist – über den gesamten Lebenszyklus eines Produkts betrachtet – ein gut durchdachter Methodenmix wesentlich effektiver. Für die Einschätzung, welche Methode angemessen ist, wird gerne die Matrix von Ralph Stacey herangezogen (vgl. Stacey 1996). Mit dieser Matrix wird ein Vorhaben anhand seiner Anforderungen und der eingesetzten Technologie bewertet (Bild 1.7), beide Parameter bewegen sich zwischen „bekannt“ und „unbekannt“.

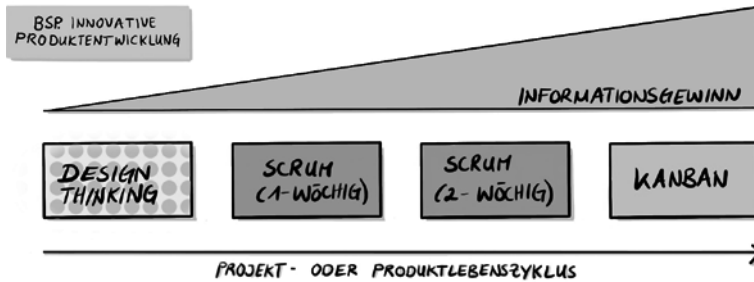
Anhand der Schnittpunkte kann eingeschätzt werden, wie komplex ein Vorhaben ist. Die Bewertung muss dabei immer aus der Perspektive des handelnden Systems erfolgen, da eben für dieses eine geeignete Methode gesucht wird.



**Bild 1.7** Stacey-Matrix

Innovative Produktentwicklung bedeutet daher, dass sich die Methoden verändern – je nachdem, in welcher Phase des Lebenszyklus sich ein Produkt befindet (siehe Bild 1.8): Sind zum Beispiel weder die Anforderungen an ein Produkt bekannt noch die Technologien, mit denen man diese Anforderungen in ein passendes Produkt übersetzen könnte, empfiehlt sich Design Thinking (vgl. Lewrick et al. 2018). Damit lässt sich der noch dunkle und komplexe Raum der Möglichkeiten in kleinen Schritten ausleuchten. Ist die Idee konkretisiert, bietet sich die Entwicklung eines ersten „Minimum Testable Products“<sup>1</sup> in einwöchigen Scrum-Iterationen an. Ist die Resonanz entsprechend positiv, kann das Produkt in zweiwöchigen Iterationen weiterentwickelt werden, bevor schließlich am Ende des Produktlebenszyklus der Fokus auf der Wartung liegt und Kanban für die Verbesserung der Prozesse eingesetzt werden kann (vgl. Leopold 2016).

<sup>1</sup> Der Begriff wurde bereits 2001 von Frank Robinson geprägt, in der Agile Community wurde er aber erst durch das Buch „Lean Startup“ von Eric Ries bekannt.



**Bild 1.8** Zusammenhang zwischen vorhandener Information und eingesetzter Methode



### Experimentell das passende Framework finden

Ein Kunde hatte in den letzten Jahren bereits mehrere Produkt- und Service-Entwicklungsteams in agile Organisationseinheiten überführt. In diesen Einheiten wurde mit einem LeSS-nahen Arbeitsmodell und damit hauptsächlich mit Scrum gearbeitet. Nun stellte sich die Frage, wie das agile Mindset und Arbeiten auch in anderen Abteilungen und Bereichen sinnvoll eingesetzt werden könnte. In einem ersten Schritt wurden freiwillige Teams gefunden, die Interesse daran hatten, agiles Arbeiten als Experiment zu wagen. Mit dabei waren ein Team aus der Rechtsabteilung, zwei Teams aus der Personalabteilung und ein Team aus dem Rechnungswesen. Schnell wurde klar, dass der LeSS-nahe Scrum-Ansatz aus den Entwicklungsbereichen nur bedingt auf die Arbeit dieser Support-Teams übertragbar war.

Über mehrere Wochen hinweg experimentierten wir mit diversen Methoden. Zuletzt fassten die Teams den Entschluss, mit Kanban-Boards zu arbeiten, inklusive WIP-Limits, Messungen der Durchlaufzeit, Daily Standups sowie regelmäßigen Queue Replenishment Meetings, Reviews und Retrospektiven. Die Kombination der einzelnen Elemente half den Mitgliedern dieser Teams, besser zusammenzuarbeiten und Transparenz zu schaffen. Alle waren nun motivierter, gemeinsam die gesteckten Ziele zu erreichen.

Die Quintessenz dieses Beispiels ist: Für weniger komplexe Einheiten – wie es oft auf Supportbereiche zutrifft – sind agile Frameworks wie Scrum oder gar Skalierungs-Frameworks wie LeSS oder SAFe® in ihrem vollen Umfang typischerweise völlig überdimensioniert. Es kommt in diesen Bereichen darauf an, agile Elemente einzubauen, die den Teams helfen, fokussierter und vor allem geschlossener an den Zielen des Bereichs zu arbeiten und ein Gespür für die agile Arbeitshaltung zu entwickeln, die ihnen zum Beispiel in der Zusammenarbeit mit Abteilungen für die Produktentwicklung begegnet.

## ■ 1.3 Interne und externe Unterstützung der agilen Transformation

*Wer ist innerhalb einer Organisation auf welche Weise von der Transformation betroffen? Wer muss informiert und wer muss eingebunden werden? Vor allem: Wer kann bei welchen Themen wie unterstützen?*

Bei der agilen Transformation handelt es sich um einen Veränderungsprozess, der das gesamte Unternehmen betrifft. Es gibt also eine Vielzahl von Bereichen und Supporteinheiten, die aktiv in diesen Prozess eingebunden werden müssen. Sofern es einen Betriebsrat gibt, ist das ein besonders wichtiger Stakeholder, der gemeinsam mit HR sehr früh in die Pläne involviert werden muss, da agiles Arbeiten nach wie vor viele arbeitsrechtliche Fragen aufwirft. Es geht aber nicht um Einbahnkommunikation, sondern um die aktive Mitarbeit dieser Bereiche in der Transformation. Das kann zum Beispiel durch die Entsendung eines Kollegen in das Transformation Team passieren oder durch die Mitwirkung in Arbeitsgruppen, die sogenannten Pilotgruppen (siehe dazu Kapitel 3). In Tabelle 1.3 haben wir die wichtigsten Klärungspunkte zusammengestellt, die in den verschiedenen Bereichen eines Unternehmens im Zuge einer Transformation auftreten können.

**Tabelle 1.3** Fragen, die eine agile Transformation in verschiedenen Unternehmensbereichen aufwirft

Bereich	Fragestellungen
<b>Human Resources/ Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karrieremodelle und -wege für neue Rollen (Scrum Master, Product Owner und ggf. Chapter Leads)</li> <li>▪ Zielvereinbarungen und Incentivierung auf Bereichs-, Team- und Personenebene</li> <li>▪ Prozesse für Performance Reviews und Feedbackgespräche</li> <li>▪ Befähigungs- und Schulungsmaßnahmen</li> </ul>
<b>Einkauf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozesse für die Unterstützung durch externe Lieferanten und Berater</li> <li>▪ Frühzeitige Einbindung in Entwicklungsprojekte (vor allem, wenn ein hoher Anteil an externen Leistungen zugekauft werden muss)</li> </ul>
<b>Recht/ Compliance/ Audit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozess für rechtliche Anfragen aus agil arbeitenden Teams</li> <li>▪ „Prüfungsverfahren“ (z. B. erforderliche Ergebnistypen) für agile Projekte und Organisationseinheiten</li> </ul>
<b>IT Operations</b> (sofern dies nicht in den einzelnen agilen Teams verantwortet wird)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bereitstellung einer Self-Provisioning-Infrastruktur (z. B. aus einem Cloud-Angebot können benötigte Services selbst ausgewählt und aktiviert werden)</li> <li>▪ Bereitstellung von Dash-Boards und Monitoring-Möglichkeiten</li> <li>▪ Möglichkeiten zur eigenverantwortlichen Produktivsetzung bzw. des Transfers in produktivnahe Umgebungen</li> </ul>
<b>Sonstige Bereiche</b> (z. B. Projekt-Management-Office, Qualitätsmanagement)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definition der neuen Ausrichtung, Verantwortlichkeiten und Aufgaben dieser Bereiche</li> <li>▪ Diskussion über (teilweise) Integration dieser Experten in produkt-, service- oder themenbezogene Organisationseinheiten</li> </ul>

Wenn man sich ansieht, wie viele Aufgaben die Transformation aufwirft, stellt sich natürlich die Frage nach den Kapazitäten. Gibt es überhaupt so viele im agilen Arbeiten erfahrene Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen und können diese von ihren sonstigen Tätigkeiten freigestellt werden? Haben diese Kolleginnen und Kollegen ausschließlich in diesem Unternehmen agile Methoden kennengelernt oder haben sie damit auch in anderen Organisationen Erfahrungen gemacht (idealerweise im Transformationskontext)?

Gibt es diese Expertise im Unternehmen nicht, sollte die temporäre externe Unterstützung durch Beraterinnen und Berater und/oder Agile Coaches in Erwägung gezogen werden. Das hilft ganz gut, die blinden Flecken in der Organisation aufzudecken und wirklich den eigenen Weg zu gehen. Ein guter externer Anbieter wird nicht darauf aus sein, möglichst viele Trainings für agile Methoden zu verkaufen. Gute Anbieter erkennen die Stärken und Schwachstellen einer Organisation und können die Auswirkungen des Wandels auf die Kultur und die Führung vorausdenken. Sie scheuen nicht davor zurück, Tatsachen klar und deutlich anzusprechen, auch wenn sie unangenehm sind.

Abseits von Consultants und Coaches gibt es natürlich noch andere Möglichkeiten, um aus dem Tunnelblick auszubrechen. Es gibt unzählige Agile- und Digital-Konferenzen, außerdem ist die Agile Community seit jeher sehr aktiv. Sie werden viele Meetups und sonstige Veranstaltungen finden, wo Sie Gleichgesinnte treffen, um sich auszutauschen und Wissen zu teilen.

## ■ 1.4 Kommunikation und Zeitplanung

*Na gut, wir wissen, was wir wollen und wie wir es umsetzen wollen. Ein kleiner Kreis weiß bereits Bescheid – doch wie kommunizieren wir am besten mit allen übrigen Kolleginnen und Kollegen? Und welche Antwort geben wir auf die Frage, wie lange es dauern wird?*

Eines vorweg: Jegliche Kommunikation vor und während der Transformation muss klar und transparent erfolgen. Genauso sollte deutlich gemacht werden, dass es zwar einen groben Zeithorizont für die Veränderungsinitiative gibt, der jedoch erst mit Inhalten gefüllt werden muss. Die Transformation selbst geht – zumindest nach unserem Ansatz – „agil“ vonstatten, das heißt, dass jeder weitere Schritt zum Teil auf Erkenntnissen aus den vorhergehenden Schritten aufbaut (inspect & adapt). Daher können nicht alle Schritte im Voraus bis ins letzte Detail spezifiziert werden.

Es ist absolut in Ordnung, in der Kommunikation Demut vor der großen Veränderung zu zeigen. Diese Demut ist sogar notwendig, weil die Initiatorinnen und Initiatoren der Transformation – und damit der Kommunikation – keine allwissenden Instanzen sind; was genau passieren wird, ist einfach nicht vorhersagbar. Dennoch kann dieser Personenkreis ein hohes Maß an Orientierung geben – das ist die Aufgabe von Führung.

Der Kommunikationsmix umfasst das gesamte Spektrum interner Maßnahmen. Tabelle 1.4 zeigt einige Beispiele für Instrumente in der breitflächigen und persönlichen Kommunikation. Der Absender bzw. der Hauptakteur ist dabei in der Regel, bis auf bewusst gewählte Ausnahmen, die Unternehmensleitung oder die Hauptverantwortlichen für den Change.

**Tabelle 1.4** Instrumente für die interne Change-Kommunikation

	Schriftlich	Mündlich
<b>Breitflächig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intranet-News mit Kommentarmöglichkeit</li> <li>▪ Memos an die gesamte Belegschaft (z. B. Information über den aktuellen Fortschritt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Town-Hall-Meetings für Fragen der Belegschaft an die Change-Verantwortlichen</li> <li>▪ Webinar-Formate mit Frage-Antwort-Möglichkeit</li> </ul>
<b>Persönlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memos an die Führungskräfte (z. B. Information über ihre weitere Einbindung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persönliche Q&amp;A-Sessions in kleiner Runde (eventuell mit spezifischem Themenfokus)</li> </ul>

Die Wirkung der internen Kommunikation kann durch den bewussten Einsatz externer Kommunikationskanäle noch verstärkt werden. Das heißt, gegenüber externen Stake- und Shareholdern sowie gegenüber den Medien wird der Wille zum Wandel bekräftigt. Damit wird einerseits der Druck, tatsächlich in die Veränderung zu gehen, aufrechterhalten und andererseits präsentiert sich das Unternehmen nach außen als modern, innovativ und zielstrebig. Gelungene Beispiele für die externe Kommunikation während des Veränderungsprozesses sind der Axel Springer Verlag<sup>2</sup>, die Daimler AG<sup>3</sup> unter der Führung von Dieter Zetsche und die deutsche ING Bank<sup>4</sup>.

Das wichtigste Kommunikationsinstrument ist aber das Involvement der Führungsebenen. In Abwandlung des 1. Axioms der menschlichen Kommunikation nach Paul Watzlawick kann eine Führungskraft „nicht nicht kommunizieren“. Alles, was sie – auch ohne große Worte – tut, sendet ein Signal. Eines der erfolgreichsten Formate ist bei vielen unserer Kunden daher immer wieder der direkte, offene und ehrliche Austausch zwischen Mitarbeitenden und Unternehmensführung. Dabei geht es nicht darum, Parolen auszugeben. In diesem Austausch geht es darum, die Ängste der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verstehen und darauf einzugehen. Das Format selbst kann ganz unterschiedlich gestaltet sein: In einem mittelständischen Unternehmen haben diese Gespräche mit Teilen der Unternehmensführung im Foyer stattgefunden, eine Großbank wiederum hat alle Niederlassungen mit Hilfe von Webinaren einbezogen. In beiden Fällen beruhte die Teilnahme auf Freiwilligkeit und es gab die Möglichkeit, ohne Voranmeldung persönliche und kritische Fragen zu stellen.

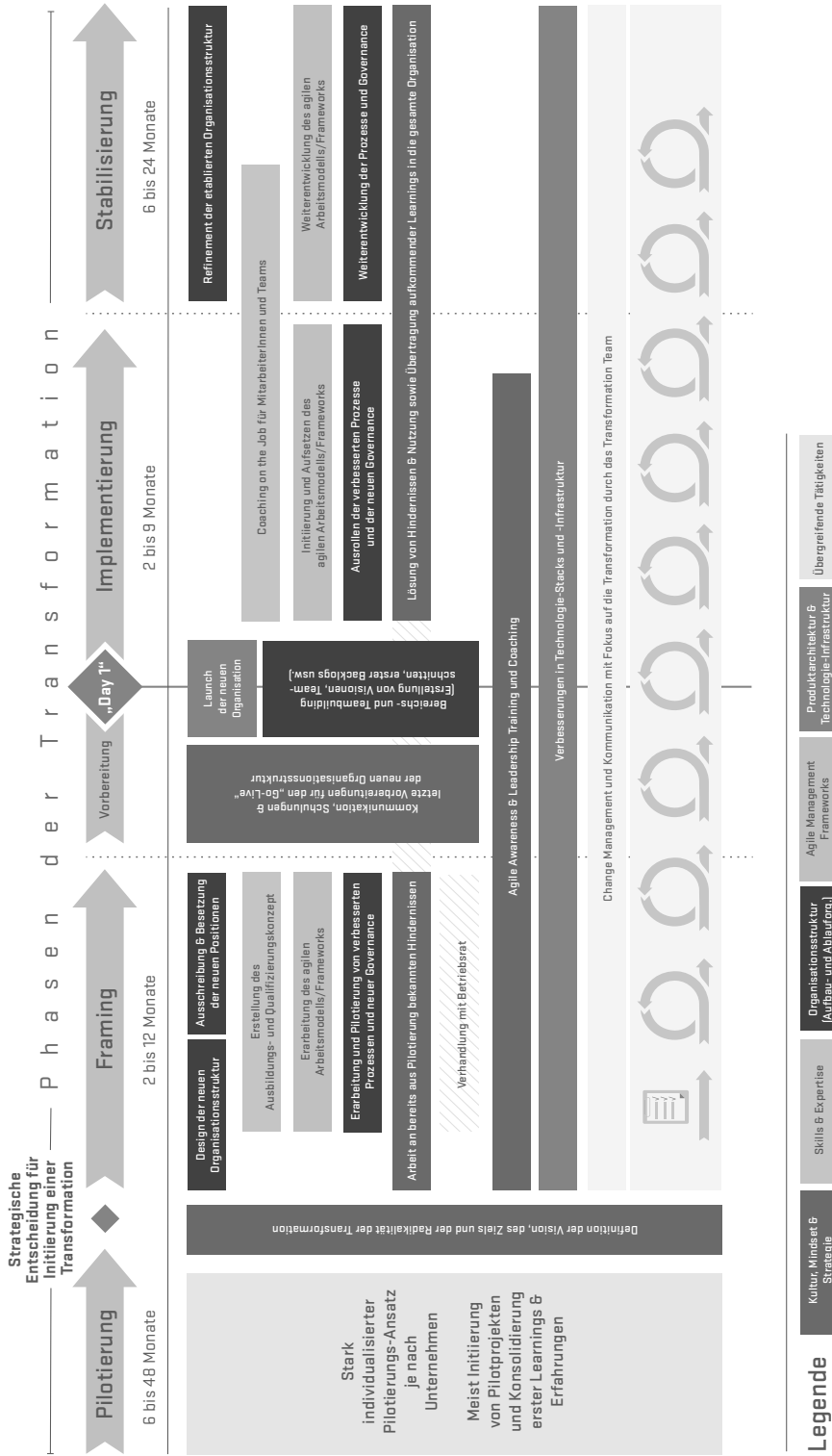
### Wie lange wird der Veränderungsprozess dauern?

In dieser direkten Kommunikation wird mit Sicherheit die Frage nach dem „Wie lange?“ auftauchen. Die eigentliche Antwort darauf würde lauten: Der Veränderungsprozess endet nie – das macht erfolgreiche Unternehmen aus, und das nicht erst seit „Agile“. Agilität wird aber gerne auch in eine andere Richtung missverstanden: Agil zu arbeiten bedeutet nicht, keinen Plan zu haben. Vielmehr basiert agiles Arbeiten auf dem Bewusstsein, dass Pläne umso unsicherer sind, je weiter sie in die Zukunft geschrieben werden. Unsicherheit bedeutet wiederum, dass auf kurzfristige Änderungen jeglicher Art reagiert werden muss. Genau diese kontinuierlichen Notwendigkeiten zur Veränderung sind elementarer Bestandteil agiler Methoden.

<sup>2</sup> Recruiting-Kampagne – <https://bit.ly/2NiOxcn>

<sup>3</sup> Öffentliche Kommunikation des Vorstandsvorsitzenden Dieter Zetsche, z. B. <https://bit.ly/2c05UP0>

<sup>4</sup> <https://www.presseportal.de/pm/59133/4513329>



**Bild 1.9** Roadmap für den Veränderungsprozess



Für den Transformationsprozess eines Unternehmens kann also durchaus eine Roadmap entwickelt werden, die gewisse Zeiträume abbildet und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die notwendige und gewünschte Orientierung gibt. Meistens folgen umfassende Transformationsprozesse dem in Bild 1.9 gezeigten Schema. Diesen prototypischen Zeitplan haben wir auf der Grundlage von Transformationsvorhaben aus verschiedenen Branchen abgeleitet, er beschreibt die Phasen der Transformation und die Inhalte dieser Phasen. Klar ist, dass sich jede Organisation intensiv mit ihrem eigenen Transformationsvorhaben beschäftigen muss, um einen passenden Plan abzuleiten. Unsere Version, die den großen Rollout einer neuen Struktur über weite Teile eines Unternehmens enthält, soll daher lediglich als Anregung dienen. Dieser Plan ist keine Vorgabe, sondern lediglich ein Bild dessen, was im Rahmen der Transformation in welcher Ordnung getan werden sollte.

Was sehen Sie auf dieser Roadmap?

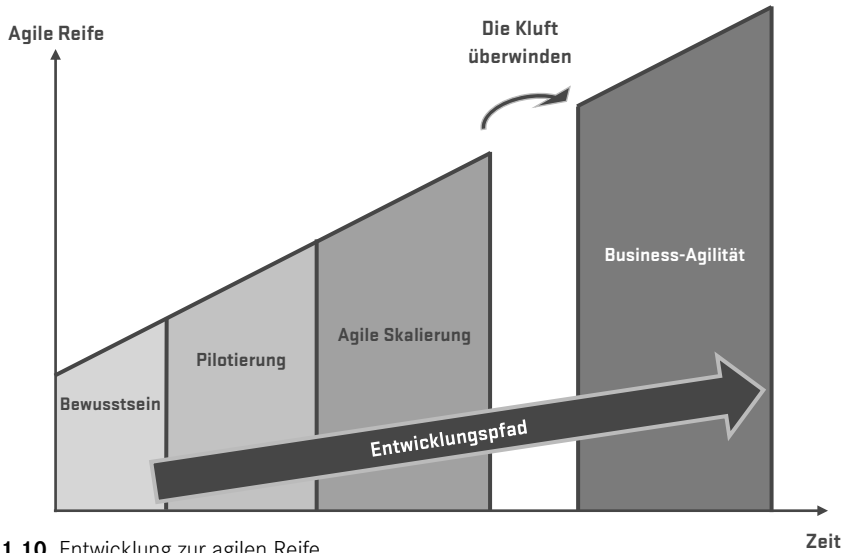
Wie schon besprochen, haben sich viele Organisationen in den letzten Jahren bereits in irgendeiner Form mit Agilität auseinandergesetzt. Einzelne Teams haben zum Beispiel mit agilen Praktiken wie Kanban-Boards experimentiert, IT-Teams arbeiten oft schon einige Zeit aus eigenem Interesse mit Scrum. Diese Phase nennen wir Pilotierung und sie variiert von Organisation zu Organisation sehr stark (ein halbes Jahr bis vier Jahre). Die Erfahrungen aus diesen Pilotanwendungen münden aber letzten Endes – sofern Agilität für die Organisation Vorteile bietet – in die strategische Entscheidung für eine Transformation.

Ab diesem Zeitpunkt beginnt die **Framing-Phase**, in der idealerweise ein repräsentatives Team aus allen Betroffenen – das Transformation Team (mehr dazu in Kapitel 3) – die Vision, die Ziele und die Radikalität für die Transformation festlegt (siehe Abschnitt 1.2). Anschließend wird ein Zielbild für ein neues agiles Organisationsmodell entwickelt und am besten in einzelnen Teams getestet, um es auf dieser Basis weiterzuentwickeln. In diese Phase fallen auch mögliche Abstimmungen mit Gremien, wie dem Betriebsrat, und die Vorbereitungen für die schrittweise Einführung des neuen Organisationsmodells.

In der **Vorbereitungsphase** vor dem Launch der neuen Organisation werden neue Rollen ausgeschrieben und besetzt. In Schulungen und Workshops werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf ihre neuen Rollen vorbereitet. Außerdem wird viel Zeit in die Kommunikation investiert, damit sich nicht einfach nur Jobtitel ändern, sondern die besonderen Aufgaben in diesen Rollen verstanden werden.

Nach dem Launch beginnt die **Implementierung**: Größere Teile einer Organisation (z. B. ein Bereich) beginnen in der neuen Struktur zu arbeiten. In dieser Phase zeigt sich, wie gut die Mitarbeitenden in der Vorbereitung mit dem Neuen vertraut gemacht wurden und in welchem Ausmaß die organisationalen Rahmenbedingungen schon zum agilen Arbeiten passen. Verwirrung wird in diesem Stadium fast zwangsläufig auftreten, einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen möglicherweise in den Widerstand. Besonders wichtig ist in dieser Zeit daher, dass Teams und Führungskräfte gleichermaßen durch Coaching begleitet werden. Verändern darf sich in dieser Phase aber auch das ursprünglich angestrebte Organisationsmodell: Erst durch das Gehen des Wegs wird klar, an welchen Stellen falsche Annahmen getroffen wurden.

Meistens innerhalb von zwei bis neun Monaten nach dem „Day One“ entscheidet sich, wie schnell das System in die **Stabilisierungsphase** übergeht. Allmählich werden die neuen Prozesse nicht nur gelebt, sondern kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert. Die Bereiche probieren Dinge aus, um die Effektivität des Systems zu verbessern. Häufig werden die Erkenntnisse über das, was gut funktioniert, an andere Teile der Organisation weitergegeben, die möglicherweise noch nicht mit der Transformation begonnen haben.



**Bild 1.10** Entwicklung zur agilen Reife

Was wie lange dauert, variiert natürlich von Unternehmen zu Unternehmen und hängt unter anderem von der Größe und Reife der Organisation ab. Als Anhaltspunkt für die Reife einer Organisation verwenden wir in der Regel die Einteilung in vier Phasen (siehe Bild 1.10), die wir aus einer Vielzahl von begleitenden Transformationsprozessen konsolidiert haben:

1. **Bewusstsein:** Erste Überlegungen zur Agilität und zur Frage, inwieweit die neue Arbeitsweise für das eigene Unternehmen geeignet ist.
2. **Pilotierung:** Um Erfahrungen zu sammeln und Wissen zu generieren, werden erste Experimente mit agilen Methoden gestartet – typischerweise im IT-Umfeld.
3. **Agile Skalierung:** Die Arbeit mit agilen Methoden wird auf ganze Unternehmensbereiche ausgeweitet und es wird überlegt, welche Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen (z. B. agiles Portfolio-Management, Umbau der IT).
4. **Business-Agilität:** Teams übernehmen End-to-end-Verantwortung über alle Funktionsbereiche hinweg, Business und IT verschmelzen.

Die in Bild 1.9 für den Transformationsplan erwähnten Minimaldauern beziehen sich auf reife Unternehmen mit weniger als 100 Personen, die Maximaldauern auf Großunternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Im Rahmen der Kommunikationsstrategie ist es sinnvoll, diesen Zeitplan auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugänglich zu machen – immer mit dem Hinweis, dass der Plan ständig aktualisiert wird, um auf aktuelle Gegebenheiten zu reagieren. Es geht dabei weniger um den konkreten Zeitplan selbst, als um die Transparenz im Prozess, die ein grundlegender Wert des agilen Arbeitens ist.

Zusammenfassend lässt sich also sagen: Das Wichtigste an einer agilen Transformation sind die vielen Entscheidungen, die im Vorfeld zu treffen sind. Dieses Kapitel hat Ihnen hoffentlich einen guten Überblick über all jene Dinge gegeben, über die Sie sich Gedanken machen sollten. Zentral ist: Sie bestimmen, wie sanft oder rau eine Transformation verlaufen wird. Am Ende jedes Kapitels wollen wir daher auflisten, welche Stolpersteine den weiteren Weg der Transformation versperren können und wie Sie diese Hindernisse umgehen.



## Die Gefahren

### *Das „Warum“ des Wandels ist nicht klar*

Eine schlüssige Antwort auf die Frage, weshalb der Wandel für das Unternehmen notwendig ist, ist die erste und wichtigste Voraussetzung für jede Form von Veränderung. Dieses Warum muss aktiv in die Organisation kommuniziert werden.

### *Die Strategie für die Transformation ist nicht ausgereift*

Mal eben nebenbei eine agile Transformation durchführen? Es wird oft auf diese Weise versucht, aber damit wird die Transformation schnell zur Frustration. Nehmen Sie sich bewusst Zeit für die Erarbeitung der Strategie – dazu gehören eine Vision, ein Ziel und die Vorgehensweise. Neben dem Topmanagement müssen dabei auch wichtige Stakeholder einbezogen werden, um eine ganzheitliche Sicht zu entwickeln. Außerdem kostet die Strategie Zeit: Planen Sie bewusst Klausuren mit Topmanagement und Stakeholdern ein, um die Strategie fokussiert zu erarbeiten.

### *Die Auswirkungen der Transformation werden unterschätzt*

Suchen Sie Kontakt zu Unternehmen, die sich bereits auf diesem Weg befinden. So können Sie sich ein besseres Bild machen, was wirklich auf die Organisation zukommen wird. Nutzen Sie Modelle und Checklisten, die aufzeigen, wer und was bei einer Transformation zu berücksichtigen ist.

### *Es ist zu wenig Wissen über agile Organisationen, agiles Arbeiten und Skalierung im Unternehmen vorhanden*

Jene Expertinnen und Experten, die es im Unternehmen gibt, müssen freigespielt und für die Arbeit an der Transformationsstrategie gewonnen werden. Außerdem gibt es genügend externe Unterstützung: Holen Sie sich Agile Coaches ins Unternehmen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dieser Rolle ausbilden.

### *Nur ein kleiner Kreis wird in die Pläne für die Transformation einbezogen*

In Kapitel 3 werden wir die beste Lösung vorstellen: Ein crossfunktionales Transformation Team, in dem sich nicht nur relevante Stakeholder wiederfinden, sondern auch Transformationskritiker. Binden Sie außerdem wichtige Support-Funktionen in die Gestaltung ein.

### *Alle Bereiche werden über einen Kamm geschert*

Agilität heißt nicht, dass alle Methoden für jeden Bereich und für jedes Team passend sind. Die Möglichkeiten sind aber so vielfältig, dass jeder Bereich aus den agilen Werten, Prinzipien und Methoden ein passendes Arbeitsmodell entwickeln kann.

### *Es wird zu wenig und/oder auf den falschen Kanälen kommuniziert*

Setzen Sie auf möglichst offene Kommunikationsformate, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Fragen stellen können (die auch beantwortet werden!). Zeigen Sie in regelmäßigen Updates offen, was gerade passiert und geplant ist und was nicht gut funktioniert hat.



### Literaturtipps

*Gerstbach, I.:* Design Thinking im Unternehmen. Ein Workbook für die Einführung von Design Thinking. Gabal 2016.

*Gloger, B.:* Scrum Think Big. Scrum für wirklich große Projekte, viele Teams und viele Kulturen. Carl Hanser Verlag 2017.

*Häusling, A.:* Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere. Haufe 2017.

*Laloux, F.:* Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen 2015.

*Lasnia, M.; Nowotny, V.:* Agile Evolution. Eine Anleitung zur agilen Transformation. Business Village 2018.

*Leopold, K.:* Kanban in der Praxis. Vom Teamfokus zur Wertschöpfung. Carl Hanser Verlag 2016.

*Lewrick, M.; Link, P.; Leifer, L. (Hrsg.):* Das Design Thinking Playbook: Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren. 2., überarb. Aufl. Vahlen 2018.

*Schmiedinger, C.:* Die digital-agile Transformation – 3 Wege in die Zukunft. Whitepaper, borisgloger consulting 2019.

<https://www.borisgloger.com/publikationen/whitepapers/>

*Sinek, S.:* Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. Portfolio/Penguin 2011.

# Stichwortverzeichnis

## A

Abhängigkeiten 45  
Abhängigkeitsmatrix 47  
Abhängigkeitstabelle 46  
Agenda, Kickoff-Workshop 101  
Agile Assessment 5, 49  
Agile Coach 69, 100, 128  
Agile Leadership 12  
agile Organisation 23  
agiles Pilotteam 109  
agile Transformation 1  
Agilität, Vorteile 90  
Akzeptanzkriterien 65  
Alliance 74, 161  
Appreciative Inquiry (AI) 188  
Artefakte 111  
Aufbauorganisation, agile 19

## B

Backlog 152  
– des Transformation Teams 109, 112  
Backlog Item 112  
Baum, agiler 163  
Big Bang 16  
Bugfixing 52  
Business Unit 20

## C

Capability Approach 166  
Cargo Cult 165  
Center of Expertise 43, 57  
Change-Check 174  
Change-Management 142  
Chapter 19, 57, 68, 69  
Chapter Lead 68, 70, 121  
Circle of Safety 100  
CoE *siehe* Center of Expertise  
Commitment 102, 155, 162  
Community of Practice 72, 181, 183, 190

Culture Canvas 184

Culture Tree 186

## D

Daily Scrum 107  
DevOps 48  
Digital Lab 15

## E

Experten, Integration von 57

## F

Flight-Levels-Modell 122  
Fokusgruppe 87, 131, 134, 153  
Framing-Phase 33  
Freewriting 104  
Führung 26, 53, 66, 161  
– laterale 100, 147  
Führungsteam, crossfunktionales 74  
Future Search *siehe* Zukunftskonferenz

## G

Geschäftsmodell 8  
Gilde 57, 69, 72  
Golden Circle 103

## H

Hindernisse 153  
Holokratie 20

## I

Impediment Backlog 40, 64, 114, 130, 131, 133  
Impediment Canvas 132  
Impediment Management 130  
Impediment Meeting 109, 130  
Implementierung 160  
Infrastruktur 25  
Inkubator, agiler 181

Innovation Lab 191  
ITSM *siehe* IT-Service-Management

## J

J-Kurve 5  
Job Shadowing 159

## K

Kanban-Board 47  
Keimzelle 75  
Kickoff-Workshop 101  
Kommunikation 30, 143, 145  
Krise 139  
Kulturwandel 183

## L

Leadership Team 121  
Lean Portfolio Management 122  
Learning Journey 11, 127  
Legitimation 148  
LeSS 20  
Leuchtturmprojekte 15  
Lieferung, inkrementelle 151

## M

Mandat 93  
Mentoring 127  
Microservices 48  
Minimum Viable Product 112, 153  
Mitarbeiterbefragung 177  
Motivationsproblem 140

## O

Obeya-Raum 111  
Objectives and Key Results 122, 156

## P

Pairing 115  
Pilotgruppe 191  
Pilotteam 86, 140  
– agiles 99, 114, 124  
– Auswahlkriterien 124  
Portfoliomanagement 121  
Product Owner 9, 39, 60, 96, 103, 121, 145, 147, 164  
– des Transformation Teams 88, 107  
Product Owner Weekly 40  
Produktarchitektur 25  
Produktivität 4, 16

## Q

Qualitätssicherung 52  
Quarterly Business Review 123  
Querschnittsfunktionen 51

## R

Real Time Strategic Change 189  
Refinement Meeting 109  
Reifegradmessung *siehe* Assessment  
Reporting 143  
Retrospektive 100, 102, 107, 109, 130, 141, 149, 172  
Review 102, 107, 108, 109, 153, 157  
Roadmap 115 *siehe* Zeitplanung  
Rollen 53  
Rollenverständnis 53

## S

Scaled Review 143  
Scrum Master 64  
Scrum Master Weekly 40  
Scrum of Scrums 40, 59  
Shu-Ha-Ri 158, 180  
Skalierung 22  
Skalierungsframework 22, 39  
SoS *siehe* Scrum of Scrums  
Soziokratie 20  
Spin-off 15  
Sponsor 9, 109, 110  
Spotify-Modell 19, 74, 117, 142, 161  
Sprint 43, 107  
Sprint-Kalender 116  
Sprint Planning 107  
Stabilisierungsphase 33  
Stakeholder 98, 102, 109, 110, 115, 154, 192  
Stakeholder-Analyse 99  
Story Mapping 112  
Support-Team 52  
Synchronisation 121

## T

Taskboard 47, 115  
Team-Assessment 78  
Teamraum 111  
Timeboxing 41  
Topmanagement 4, 89, 154  
Transformationseinheit, zentrale 181  
Transformation Team 5, 9, 39, 85, 86  
– Bildung des 89

- Wirkungsebenen 88
- Zusammenarbeit 107
- Transformation-Team-Ansatz 86
- Transformation Team Canvas 94
- Transparenz 145
- Tribe 19, 70, 74
- Tribe Lead 121
- Tribe Leadership 161
- Tribe-Leadership-Trio 74

## U

- Unternehmenskultur 8
- Ursache-Wirkungsbeziehungen *siehe* Kausale Beziehungen
- User Story 113

## V

- Value Stream Mapping 118
- Vision 7, 100, 172
  - des Transformation Teams 88
  - für die Transformation 103
- Vorbereitungsphase 33

## W

- Wertstrom 118
- Work in Progress 115, 122
- World Café 189

## Z

- Zeitplan 92
- Zeitplanung 30
- Zielbild 7, 104, 124, 160
- Zukunftskonferenz 189