Oliver Linssen et al. (Hrsg.): Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2019,
Lecture Notes in Informatics (LNI), Gesellschaft für Informatik, Bonn 2019 253

# Agile Organisationsentwicklung und agiles Change-Management

Alexander Krieg[1]

**Abstract:** Projekte zur agilen Organisationsentwicklung, sogenannten agilen Transitionen bzw. agiles Change Management treten immer vermehrter auf. Die Zielgruppe dieser Veränderungsprojekte reicht dabei vom mittleren Industrieunternehmen bis zu den DAX-30 Konzernen. Wie kommt es zum Anstieg dieser Art von Projekten? Was ist die Charakteristik dieser Projekte? Wo liegen die aktuellen Herausforderungen und was haben diese Projekte mit klassischem Change-Management Projekten gemein bzw. wo grenzen sie sich ab? Der vorliegende Bericht möchte diese Projekte aus einem praxisnahen Blickwinkel betrachten. Ein Fokus liegt dabei auf den Organisationsbereichen und deren Spezifika, aus denen heraus diese Projekte meist gestartet bzw. daran ausgerichtet werden. Dabei möchte der Bericht auch erfahrungsbasierte Vorschläge zur Strukturierung und Orientierung anbieten.

**Keywords:** Agiles Change Management, Organisationsdesign, Top-Management, Leadership Organisationsentwicklung, Continuous Development, DevOps, Agilität, Kotter, agile Führung, Dilt Pyramide, Systemtheorie, Viable System Model VSM, Spotify Model, Management Kybernetik, lernende Organisation.

## 1 Einleitung

Verfolgt man die Fachpresse und liest in den sozialen Netzwerken darüber, kann man den Eindruck gewinnen, der erste Hype um Scrum und Kanban ist etwas abgekühlt. Man hört von vielen Unternehmen, wir sind jetzt agil. Andere Stimmen behaupten Scrum funktioniert nicht und das Thema Agilität ist bald wieder vorüber. Das Kleben bunter Moderationskarten, das kontinuierlich in einem Kreis beieinanderstehen sowie das Durchführen von sogenannten Scrum Zeremonien erfreut sich dennoch allgemeiner Beliebtheit und wird als klarer Indikator für gelebte Agilität genannt. Die Frage, ob das wirklich ausreicht um agil zu sein, muss sich jede Organisation selbst stellen. In den bereits als „alt" titulierten Dokumenten und Fachartikeln zu Agilität, die speziell in den 1990ern und den 2000er Jahren entstanden sind, wird klar beschrieben, dass Agilität im Kern bedeutet, Lieferfähigkeit und Kundenzufriedenheit herzustellen. Dabei kann die gesamte Organisation flexibel und schnell auf Veränderungen reagieren. Es wird Transparenz und produktorientiertes Denken gefordert und gefördert - von der Unternehmensführung bis in den IT Systembetrieb. Der erfahrene Agilist umschreibt es mit vom „Doing Agile" zum „Beeing Agile" zu kommen. Wobei mit „Doing Agile" das starre Durchführen von Agilen- bzw. Scrum-Methoden und Zeremonie gemeint ist, was man auch als Cargo-Kult bezeichnen könnte. Mit dem „Beeing Agile" ist die Verinnerlichung der agilen Werte und Prinzipien gemeint. Das reine durchführen der Methoden wird als „Doing Agile" bezeichnet und

[1] Borisgloger consulting GmbH, Agile Management Advisor, Lichtentaler Strasse 7, 76530 Baden Baden, Alexander.Krieg@sidelooks.de

führt nur sehr selten zum gewünschten Erfolg. Erst eine wertbasierte und kontinuierliche Beseitigung organisatorischer, sozialer und technischer Hindernisse – sogenannte Impediments – führt in eine agilere Welt (vergl. [Ku15]). Dadurch wird ein permanentes Excellence Streben zur führenden Unternehmenskultur. Viele erfahrenere Agilisten sprechen davon, dass es im Kern um das notwendige Mindset und nicht um die Werkzeuge geht. Wobei in vielen agil durchgeführten Projekten der Eindruck entsteht, dass eben nur die Methoden starr eingesetzt werden und weniger das Mindset gefördert wird. Bei vielen sogenannten agilen Teams stellt sich auch oft die gewünschte Lieferfähigkeit nicht ein, die Gründe dafür sind vielfältig. Hinzu kommt oft der Versuch, auf Veränderungen flexibel reagieren zu wollen, was das Dilemma der Lieferfähigkeit meist noch verstärkt.

Nicht ganz so stark im Fokus wie Scrum und Agilität im Allgemeinen sind die agilen Skalierungsmodelle um Scrum of Scrums, LeSS (vergl. [La16]), SAFe und Scrum@Scale (vergl. [Su17]). Das liegt eventuell daran, dass es eher sehr spezifische Zusammenarbeitsmodelle für die Software Entwicklungsbereiche sind. Und der aktuelle Trend eher nach Lösungen für möglichst ganzheitliche und entwicklungsunabhängige Organisationsansätze sucht. Weshalb eher ganzheitlichere Modelle im Fokus stehen, wie z.B. das „Spotify Modell“ (vergl. [Kn12]), das eine produktorientiertes Organisationsdesign skizziert oder auch das „Viable System Modell (VSM)“ (vergl. [Be84), das eine sich selbstregulierende (kybernetische) Organisation beschreibt, bzw. des „Transition Teams“, das einen konkreter Implementierungsansätze aus dem agilen Change Management beschreibt.

Viele der bisherigen Ansätze zu agilen Transitionen verliefen Bottom-Up, weil sie nicht durch die Geschäftsführungs- und Topmanagementebenen initiiert wurden, sondern durch Projektteams und teilweise auch Abteilungen. Das beginnt sich aber immer stärker zu verändern. Unternehmen und Geschäftsführer stellen sich Fragen zu agilen Governance- und Vorgehensmodellen bzw. wie sieht ein ganzheitlicher agiler Top-Down Ansatz aus und wie implementiert man ihn. Dies wirft auch Fragen zum allgemeinen Organisationsdesign und modernen Führungsansätzen (vergl. [Ap11]) auf. Auf diese Fragen möchte der vorliegende Beitrag Lösungsansätze skizzieren.

Die Darstellungen in diesem Beitrag beruhen auf Beratungs- und Projekterfahrungen des Autors. Viele der hier erwähnten Ansätze werden vom Autor in aktuell laufenden Projekten erfolgreich eingesetzt. Das Spektrum dieser Erfahrungen reicht vom Coaching der Management- und Führungsebenen bis hin zur Entwicklung agiler Unternehmensstrategien sowie der Planung und Begleitung ganzheitlicher agiler Organisationsentwicklungsprojekte. Die Erfahrungswerte spiegeln sich gleichermaßen auch in der angegebenen Literatur wider.

Kapitel zwei geht auf einen aktuellen agilen Trend innerhalb von Organisationen ein. In Kapitel drei wird ein Modell der Entwicklungsebenen von Agilität innerhalb von Organisationen vorgestellt und in Kapitel vier geht es um agile Organisationsentwicklungsprojekte. Abschließend wird in Kapitel fünf ein Resümee gebildet.

## 2 Ein Trend zu mehr agiler Veränderung in den Bereichen Führung, Management und Organisation

Wenn man den bisherigen Studien wie Status Quo Agile (vergl. [Ko14]), Agile Swiss Study (vergl. Kro18]), dem ChaosReport der Standish Group und VersionOne (vergl. [Ve17]) glauben schenkt, starten viele agile Initiativen auf der Ebene von klar abgesteckten Projekten, meist mit einer großen Tendenz zu IT- bzw. Software- Entwicklungsprojekten. Dabei legen die genannten Studien ihren Fokus auf technische Bereiche und nicht auf die agile Entwicklung der gesamten Organisation (vergl. [Kr18). Seit einigen Jahren geht der agile Trend immer mehr in die Richtung der nicht technischen Bereiche und führt damit immer stärker auch in den Bereich der agilen Organisationsentwicklung sowie der Führungs- und Managementebenen (vergl. [La16]). Grundsätzlich können agile Initiativen, die innerhalb der Organisationen gestartet werden, als agiles Change-Management verstanden werden.

Die erste Welle der Veränderung zu mehr Agilität startete vor fast drei Jahrzehnten in den technischen Organisationsbereichen und konzentrierte sich dabei sehr stark auf die Projektarbeit. Es ist eine nachvollziehbare Entwicklung, dass diese Veränderung ihren Weg von der reinen Projektarbeit in die gesamte Organisation gefunden hat (vergl. [GL18]). Manager und Führungskräfte stehen seit einigen Jahren vor der Herausforderung, einen Spagat zwischen klassischen Managementaufgaben innerhalb der Linienorganisation und einem wachsenden agilen Führungsanspruch ihre Mitarbeiter nach mehr Autonomie und Selbstbestimmtheit zu bewältigen. Dies liegt am steten Anstieg der agil durchgeführten Projekten, in denen sie parallel zu den Aufgaben ihrer Fachabteilung eingesetzt werden.

## 3 Die Entwicklungsbereiche von Agilität innerhalb der Organisation

Um sich dem Thema der Entwicklung von Agilität in der Organisation und somit einem agilen Change-Management auf Organisationslevel zu nähern, muss zuerst geklärt werden, welche Bereiche bei einem möglichst ganzheitlichen agilen Change Ansatz betroffen sind. Agiles Change-Management wird auch oft als agile Transition oder Transformation bezeichnet.

Einen Überblick über die Bereiche und konkreten Ansätze, die bei einem ganzheitlichen agilen Change betroffen sind, veranschaulicht das vom Autor entwickelte Modell der fünf Transformationsbereiche einer Organisation (Tab. 1: Modell der fünf Transformationsbereiche einer Organisation) für den agilen Change.

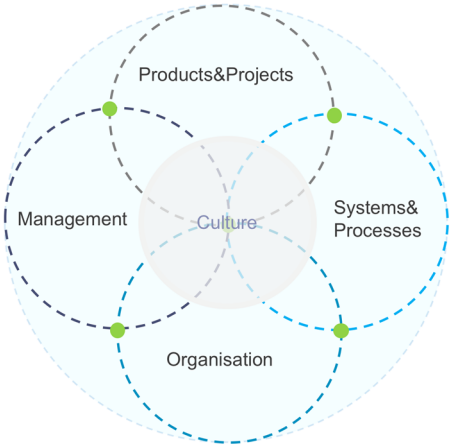


Abb. 1: Modell der fünf Transformationsbereiche einer Organisation

Das Modell der fünf Bereiche zum agilen Change-Management basiert auf einer systemtheoretischen Sichtweise und Gliederung von Organisationen. Die fünf Ebenen einer Organisation beziehen die Ansätze von R. Dilts Pyramide der Veränderungsebenen (Abb. 2: Pyramide der Veränderungsebenen) mit ein (vergl. [Di01]).

Das Modell der fünf Transformationsbereiche einer Organisation möchte Anhaltspunkte und Hilfestellung für eine erste Landkarte für agiles Organisationsdesign und Organisationsentwicklung liefern.

Im Rahmen dieses Beitrags werden die Inhalte der fünf Transformationsbereiche kurz skizziert ohne näher auf die Schnittstellen einzugehen.

### 3.1 Transformationsbereich „Products & Projects“

Der Bereich von „Products & Projects“ beschäftigt sich mit den Themen um agile Vorgehensmodelle und Frameworks im Projektumfeld und konzentriert sich dabei aus Projektsicht auf eine kontinuierliche Steigerung der Kundenzufriedenheit, Lieferfähigkeit, Reaktionsgeschwindigkeit und einen schnellen „Return on Invest“. Vorgehensmodelle, Methodik und Frameworks sind Kanban, Scrum und agiles Projektmanagement. Im Bereich der Skalierung sind es die Modelle Scrum of Scrums , Nexus, LeSS (vergl. [La16]), SAFe und Scrum@Scale (vergl. [Su17]).

### 3.2 Transformationsbereich „Systems & Processes“

Der Bereich von „Systems & Processes“ beschäftigt sich mit den Themen der Continuous Delivery, Continuous Deployment, Microsystems und DevOps sowie der Frage, wie Dezentralisierung und Neustrukturierung von Systemen und Prozessen zu mehr Flexibilität in den Entwicklungsbereichen und in allen Organisationsprozessen führen. Der Bereich beinhaltet nahezu alle Bereiche um Architektur, Netzwerk, Infrastruktur und Technologie. Zentrale Themen sind die Schaffung von Prozesstransparenz sowie Flexibilität auf

Prozessebene, um insgesamt eine höhere Lieferfähigkeit und schnellere Anpassungsfähigkeit zu erreichen. In diesem Bereich verschmelzen die „Agile und Digitale Transformation“ am stärksten.

### 3.3 Transformationsbereich „Organization“

Der Bereich von „Organization“ beschäftigt sich mit den Themen eines modernen Führungsansatzes (vergl. [Ap11]), sowie der Reorganisation von Aufbaustrukturen (vergl. [La16]). Dabei versucht man die Frage zu beantworten, wie man Fachabteilungen in Richtung crossfunctionaler Produkt- und Serviceeinheiten erreicht (vergl. [Kn12]) bzw. Human Ressources in eine Anlaufstelle für Mitarbeiterberatung und Coaching wandelt und agile Transition Teams (vergl. Kapitel 4) startet. Der gesamte Fokus liegt dabei immer auf der Steigerung von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie einer Erhöhung des „Time to Market“.

### 3.4 Transformationsbereich „Management“

Der Bereich des „Managements“ verantwortet es die richtigen Fragen zur Unternehmensentwicklung zu stellen. Wohin muss sich die Organisation ausrichten, um für die Zukunft wirtschaftlich und zukunftsorientiert aufgestellt zu sein. Zum einen für den betriebswirtschaftlichen Erfolg und der Überprüfung des eigenen Geschäftsmodells, aber auch zukunftsfähig in Bezug auf die Attraktivität für junge Mitarbeiter. Dafür muss das Management auch die richtige Vision formulieren. Daneben hat die Ebene des Managements die Verantwortung, aktuelle Themen wie z.B. eine digitale und agile Strategie innerhalb der Unternehmensstrategie zu formulieren und zu verankern, um damit gute Bedingungen für die Umsetzung zu schaffen.

### 3.5 Transformationsbereich „Culture“

Im Bereich „Culture“ geht es um die Definition der Werte und Ziele, der Selbstwahrnehmung und der Formulierung der Sinnhaftigkeit, warum die Organisation dies tut (vergl. [Di01])). Auch in einer agilen Organisation wird die Kultur aus der Führungsebene vorgezeichnet, vorgelebt und in Abstimmung mit den Mitarbeitern weiterentwickelt.

Bevor ein agiles Change-Management gestartet werden kann, stehen in den betroffenen Bereichen die Klärung zentraler Fragen zur Größe der vorhandenen agilen Reife (vergl. [Kr16]) sowie des jeweilig agilen Status Quo an. Wie kann eine Veränderung begonnen werden und mit welchem Ziel? Man kann das Beantworten dieser Fragen bereits als erste Schritte eines agilen Change Prozesses verstehen.

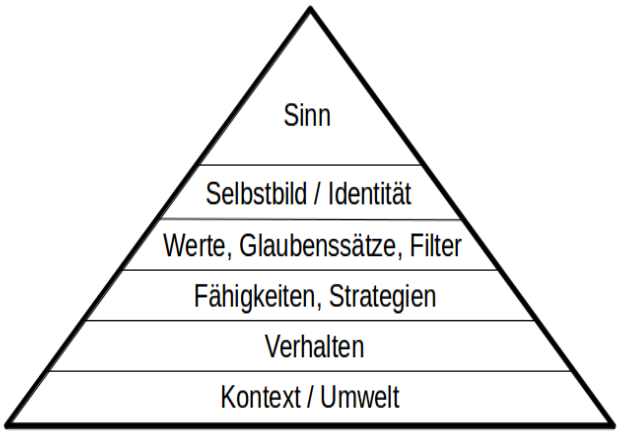


Abb. 2: Pyramide der Veränderungsebenen

# 4 Agile Organisationsentwicklungsprojekte

## 4.1 Der Ansatz

Bei agilen Organisationsentwicklungsprojekten spricht man oft von sogenannten agilen Transition Teams. Diese Projektteams werden in der Regel nur bei einem Top-Down Ansatz ins Leben gerufen. Die Teams werden von der Führungsebene bzw. dem Top-Management initialisiert (vergl. 3.4) und die einzelnen Mitglieder in das Team eingeladen. Wichtig hierbei ist die Einladung und nicht eine Anweisung zum Mitmachen. Diese Teams müssen crossfunktional aus unterschiedlichsten Bereichen und Hierarchieebenen zusammengestellt werden sofern sie wirklich erfolgreich den agilen Change begleiten sollen.

## 4.2 Der Auftrag

Es geht generell darum, für mehr Agilität in der gesamten Organisation zu sorgen, um eine Steigerung der Transparenz, Lieferfähigkeit, Flexibilität, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen. Dabei wird nicht in allen Bereichen gleichzeitig gestartet. Das Transition Team analysiert die einzelnen Bereiche und priorisiert dann das Vorgehen.

## 4.3 Das Arbeitsmodell

Das Vorgehen sowie der konkrete Scope sind oft zu Beginn des Auftrags nicht vollständig geklärt und müssen somit als erster Meilenstein vom Transition-Team geklärt und mit dem Auftraggeber besprochen werden. Es gibt heute bereits viele Erfahrungswerte was die grundsätzliche grobe Planung, Aufstellung und Durchführung einer agilen Transition angeht. Die acht Schritte des Leading Change (Abb. 3: The 8-Step Process for Leading

Change) von John Kotter (vergl. [K011]) sind dabei nur ein bewährter Ansatz. Grundsätzlich sind die konkreten Lösungen zur Umsetzung aber immer individuell von Fall zu Fall zu erarbeiten und umzusetzen.

### 4.4 Zeitrahmen und messbare Projektziele

Im Gegensatz zu klassischen Projekten (vergl. [Hi14]) gibt es oft kein klar formuliertes Projektende. Es ist aber für beide Seiten sehr hilfreich, grobe Meilensteine zu definieren und Teilziele möglichst nach der SMART Formel zu definieren. Diese Teilziele können eine zeitliche Dimension beinhalten oder grob skizierte Themen sein, wie z.B. die Klärung des agilen Status Quo einzelner Bereiche oder der Start eines ersten Pilotprojekts.

### 4.5 Die Erfahrungen und Entwicklungen auf dem Weg hin zur Agilität sind ein wesentlicher Teil des Ziels.

Agile Transition Projekte haben in der Regel klare Ziele, die eine oder mehrere Transformationsbereiche adressieren. Herausfordernd hierbei ist unter Anderem der Bereich „Culture“, weil es noch keine wirklich weit verbreiteten Messmethoden und Parameter gibt. Bzw. geht es bei einer Transformation oft um die Entwicklung bzw. Ausrichtung der gesamten Organisation oder größerer Teile davon, was es nicht immer einfach macht, die konkreten Ziele zu beschreiben bzw. geeignete Messverfahren anzusetzen. Es gibt nicht wenige Transformationen, wie z.B. bei der EnBW, ING oder der Commerzbank, wo klare Managementziele ausgegeben wurden. Nur was heißt es, wir werden jetzt zu 100% agil? Wir wollen mehr Kundennähe herstellen oder einen höheren Flexibilisierungsgrad erreichen. Im klassischen Change-Management ist es einfacher, da werden klare Zielgrößen formuliert, die auch einfach zu messen sind wie z.B. wir wollen 10% der Gesamtkosten senken oder eine Abteilung wird aufgelöst. Grundsätzlich sollten jedoch immer messbare Größen und auch Zeiträume definiert werden, die zu erreichen sind bzw. an denen man die letzte Phase kritisch reflektiert, um Adjustierungen vorzunehmen. Keine Organisation durchläuft eine agile Transition in einer Etappe. Der Prozess wird sich immer wieder in einer Art Warteschleife befinden, wenn größere Veränderungen erreicht wurden und die Organisation Zeit benötigt, diese Veränderung zu konsolidieren und im Alltag zu leben.

Abb.3: The 8-Step Process for Leading Change

## 5 Resümee

Agiles Change-Management beschäftigt sich mit der Veränderung der gesamten bzw. mit großen Teilen der Organisation in Richtung Agilität. Dabei bezieht sich agiles Change-Management hauptsächlich auf den Top-Down Ansatz. Es muss aus der Unternehmensspitze einen Befürworter geben, der das Team mit dem notwendigen Empowerment ausstattet, damit die Transformation auch die entsprechenden Hebel besitzt, um die notwendige wirken zu erzeugen. Herausfordernd ist es ein klares Ziel und auch eine Vision zu formulieren. Hinzu kommt, dass das Top-Management einen dauerhaften Platz im Transformations-Team haben muss und durchgängig mitarbeitet. Zu Beginn muss das geeignete Team und dann ein funktionierendes Arbeitsmodell aufgebaut werden. Hierbei plant das Transition-Team grob die einzelnen Phasen des Change, begleitet und steuert sie. Weitere Personen und Bereiche im Unternehmen werden durch das Team dazu befähigt, bei der Veränderung aktiv mitzuarbeiten. Mit dem Ziel, die vorhandenen technischen, organisatorischen und sozialen Hindernisse kontinuierlich zu beseitigen. Die agile und die digitale Transformation verschmelzen. Unternehmen haben die Herausforderung beide Transformationen gut zu koordinieren und in der Unternehmensentwicklung fest zu verankern. Agilität ist das Betriebssystem der digitalen Organisation zu Beginn des 21. Jahrhundert.

## Literaturverzeichnis

[Ap11] Appelo, J.: Management3.0. Addison Wesley, 2011.

[Be84] Beer, S.: The Viable System Model: Its Provenance, Development, Methodology and Pathology. https://link.springer.com/article/10.1057/jors.1984.2, 1984.

[Di01] Dilt, R.: Dilt Pyramide der Veränderungsebenen. Siehe https://www.agil-werden.de/themen-archiv/dilts-pyramide/

[Gl18] Gloger, B.: Das Scrum-Prinzip: Agile Organisationen aufbauen und gestalten 2018.

[Hi14] Hilmer, S.; Krieg, A.: Standardisierung vs. Kultur. Klassisches und agiles Projektmanagement im Vergleich. In (Engstler M.; Hanser, E.; Mikusz, M.; Herzwurm, G., Hrsg.): Vorgehensmodelle 2014. GI-Edition, Lecture Notes in Informatics, Gesellschaft für In-formatik, Bonn, S. 65-76, 2014.

[Kn12] Kniberg, H.: Spotify-Modell: Siehe: https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf, 2012.

[Ko14] Komus, A.: BPM-Labor der Hochschule Koblenz: Int. Studie: Status Quo Agile, 2017.

[Ko11] Kotter, J.: Leading Change: verändern 2011.

[Kr16] Krieg, A.: Reifegradmodell zur Messung agiler Unternehmensentwicklung. In (Engstler M.; Fazal-Baqaie M.; Hanser, E.; Linssen, O.; Mikusz, M.; Volland A. Hrsg.): Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2016. GI-Edition, Lecture Notes in Informatics, Gesellschaft für Informatik, Bonn, S. 162-169, 2016.

[Kr18] Krieg, A., Theobald, S. & Küpper, S., (2018). Erfolgreiche agile Projekte benötigen ein agiles Umfeld. In: Mikuzs, M., Volland, A., Engstler, M., Hanser, E. & Linssen, O. (Hrsg.), Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2018 - Der Einfluss der Digitalisierung auf Projektmanagementmethoden und Entwicklungsprozesse. Gesellschaft für Informatik, Bonn. (S. 217-222), 2018.

[Kro18] Kropp, M.; Meier A.: Swiss Agile Study: Siehe http://www.swissagilestudy.ch/

[Ku15] Küpper, S. et al: Nachhaltige Agile Transition: Symbiose von technischer und kultureller Agilität. In (Engstler M.; Fazal-Baqaie M.; Hanser, E.; Mikusz, M.; Volland A. Hrsg.): Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2015. GI-Edition, Lecture Notes in Informatics, Gesellschaft für Informatik, Bonn, S. 121 – 126, 2015.

[La16] Laloux, F.: Reinventing Organizations 2016.

[La16] Larman, C.; Vodde, B.: Large-Scale Scrum: More with LeSS. Addison-Wesley 2016.

[Su17] Sutherland, J.: S@S: Siehe https://www.scrumatscale.com/scrum-at-scale-guide/, 2017

[Ve17] VersionOne: The 11th Annual State of Agile Report‘, 2017.