

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	15
Über dieses Buch	17
Teil A: Gesamtbild der agilen Organisation	23
Agile Organisation – Systematischer Überblick des Themenkomplexes (Petry/Konz)	25
1 Agilität als Kernherausforderung im digitalen VUCA-Zeitalter	25
2 Grundlagen von Agilität	31
2.1 Entwicklungsgeschichte	31
2.2 Zentrale Begriffe	34
2.3 Werte und Prinzipien	37
2.4 Adäquate Rahmenbedingungen	41
3 Grundlagen von Organisation	46
3.1 Zentrale Elemente	46
3.2 Gestaltung von Prozessen	52
3.3 Gestaltung von Strukturen	58
3.4 Kernaspekte (klassischer) Organisation	65
4 Charakteristika agiler Organisation	68
4.1 Überblick	68
4.2 Agile Prozessgestaltung	70
4.3 Agile Strukturgestaltung	78
4.4 Agile Koordination	87
4.5 Zusammenspiel von stabilen und dynamischen Elementen in agilen Organisationsansätzen	97
5 Zusammenspiel von klassischen und agilen Organisationsansätzen (Beidhändigkeit)	99
6 Agile Prozess- und Projektmethoden	105
6.1 Überblick	105
6.2 Kanban	106
6.3 Scrum	109
6.4 Lean Startup	114
6.5 Design Thinking	117
6.6 Objectives & Key Results (OKR)	119
6.7 Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Auswahlkriterien	124

6 | Inhaltsverzeichnis

7	Agile Skalierungsframeworks	128
7.1	Überblick	128
7.2	Scrum of Scrums	129
7.3	Large Scale Scrum (LeSS)	131
7.4	Nexus	136
7.5	Scaled Agile Framework (SAFe)	139
7.6	Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Auswahlkriterien	144
8	Agile Strukturansätze	148
8.1	Überblick	148
8.2	Spotify-Modell	150
8.3	Holacracy-Ansatz	154
8.4	Kollegiales Kreismodell	160
8.5	Unternehmensindividuelle Strukturansätze	164
8.6	Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Auswahlkriterien	168
9	Agile Führungs- und Zusammenbeitskultur	180
10	Weitere Elemente agiler Unternehmensführung	187
11	Fazit	198
	Literaturverzeichnis	203

Teil B: Beispiele agiler Organisation und Transformation 221

Agile Organisation der Alois Heiler GmbH – Transformation eines Familienunternehmens (Heiler/Borck) 223

1	Notwendigkeit und Zielsetzung der Transformation	223
2	Vorgehen in der Anfangsphase	224
3	Prinzipien zur Entscheidungsfindung	225
4	Grundlegende Denkmodelle	230
5	Neue, agile Organisationseinheiten und -rollen	233
6	Fazit und Handlungsempfehlungen	236
	Literaturverzeichnis	238

Agile Organisation der B. Braun Melsungen AG – Tasks & Teams als neue Art der Zusammenarbeit (Tillmanns-Estorf/Große/Gumula) 239

1	Einleitung	239
2	Grenzen klassischer Organisationsstrukturen	239
2.1	Auf Organisationsebene	239
2.2	Auf Teamebene	240
2.3	Auf individueller Ebene	240
2.4	Zusammenfassung	241
3	Tasks & Teams als Form der selbstorganisierten, agilen Zusammenarbeit	242
3.1	Grundlagen des Tasks- & Teams-Ansatzes	242
3.2	Standardprozess zur Gründung von Kreisen nach Tasks & Teams	244
3.3	Wie Tasks & Teams die Zusammenarbeit verbessert – das Modell	244
3.4	Tasks- & Teams-Praktiken im Arbeitsalltag	245
4	Erfahrungen und Handlungsempfehlungen	251
4.1	Mehr und komplexere Aufgaben bei gleicher Personenzahl	251
4.2	Teamentwicklung eines standortübergreifenden Teams	251
4.3	Verbesserung der Zusammenarbeit	252
4.4	Mehr Entwicklungsperspektiven für Mitarbeiter*innen	253
4.5	Bessere Teamkommunikation im Homeoffice durch Tasks & Teams	254
4.6	Handlungsempfehlungen	255
5	Fazit	256
	Literaturverzeichnis	257

Agile Organisation(sentwicklung) bei TELE Haase (Stelzmann/Reininger) 259

1	Einleitung	259
2	Transformationsphase 1 – Was war	260
2.1	Ein Familienunternehmen wagt den frühen Feldversuch	260
2.2	Wie alles begann	260
2.3	Chefs werden abgeschafft	260
2.4	Gemeinsam entscheiden	261
2.5	Wichtige Erkenntnisse	263
3	Transformationsphase 2 – Warum nicht alles so bleiben kann	264
3.1	Die nächste Evolutionsstufe passiert jetzt	264
3.2	Steigende Komplexität	265
3.3	Frust und Unzufriedenheit	265
3.4	Verlorenes „Wir-Gefühl“	265
4	Transformationsphase 3 – Etwas Neues entsteht	266
4.1	2020 – alles auf Anfang	266
4.2	Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	267
4.3	Neue Organisation im Überblick	268
5	Neues Führungsverständnis – vom Steuermann zum Dirigenten	274
6	Was schon geschafft ist	275
6.1	Erste Schritte unter neuen Rahmenbedingungen	275
6.2	Transparenz schafft neue Geschäftsfelder	275
6.3	Innovation zulassen	276
6.4	Zusammen „spielen“ und neue Arbeitskonzepte entwickeln	276
7	Fazit	277

Agile Organisation(sentwicklung) bei //Seibert/Media (Rödiger/Herwarth von Bittenfeld) 279

1	Vom klassischen Dienstleister zum agilen Produkt- und Lösungsanbieter	279
2	Entwicklung der Organisationsstruktur des Gesamtunternehmens //Seibert/Media	280
2.1	Von der Gründung zur Pyramide	280
2.2	Von der Pyramide zum Pfirsich	281
2.3	Vom Pfirsich 1.0 zum Pfirsich 2.0	284
3	Entwicklung der Organisationsstruktur im „Linchpin Universe“ bei //Seibert/Media	287

3.1 Start mit einem kleinen Team	287
3.2 Den Kinderschuhen entwachsen	288
3.3 Wachstum erhöht Komplexität	289
3.4 SAFe-Elemente und Konsolidierung	290
4 Fazit	291
Literaturverzeichnis	292

Agile Organisation in der R+V Versicherung – Mit Pioniergeist und Pragmatismus den digitalen Wandel eines Konzerns vorantreiben (Arndt/Mettner) **293**

1 Start der agilen Reise der R+V	293
2 Gründungsgeschichte des Bereichs Digitale Transformation	294
3 Ziele und Schwerpunkte des Bereichs Digitale Transformation	295
4 Zusammenarbeitsstruktur	296
5 Kernelemente der Zusammenarbeit	299
6 Personelle Führung	300
7 Abweichungen vom Grundmodell der Holokratie	301
8 Fazit	303
Literaturverzeichnis	304

Agile Transformation bei ibo – Eine persönliche Sicht auf eine 7-jährige Lernreise (Fischermanns) **305**

1 Wie alles begann	305
2 Lernreise	306
2.1 2014: Suche nach einer passenden Organisationsform	306
2.2 2015: Start in die Selbstorganisation mit Scrum	307
2.3 2016: Wertschöpfung für Kunden im Fokus	309
2.4 2017: Selbstorganisation mit ibokratie	310
2.5 2018: Holokratie wird offiziell	313
2.6 2019: Agile Steuerung mit der OKR-Methode rund machen	314
2.7 2020: Agil in das etwas andere Jahr	316
3 (Zwischen-)Fazit und wie es weitergeht	317
Literaturverzeichnis	320

Teil C: Praxiserfahrungen und Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung agiler Organisation 321

Traditionelle und erfolgreiche Unternehmen auf dem Weg zu mehr Agilität – Reflexionen und Erfahrungen aus dem Umfeld der R+V Versicherung (Hübner) 323

1	Ausgangssituation	323
2	Bisherige Initiativen für Agilität bei der R+V Versicherung	323
3	Erfolgsfaktoren für Agilität aus den Erfahrungen bei der R+V Versicherung	325
3.1	Gemeinsames Verständnis schaffen	325
3.2	Eindeutige Begrifflichkeiten nutzen	326
3.3	Führung anders leben	327
3.4	Gemeinsam Lernwege beschreiten	327
3.5	Mut zur Arbeit am System haben	328
3.6	Veränderung Zeit geben	328
4	Fazit	329

Implementierung von Lean & Agile in einer Business Unit der Siemens AG (Kalnik) 331

1	Erfahrungen mit Lean & Agile im Großunternehmen	331
2	Wozu – Einordnung in den Kontext	331
3	Was – Kulturveränderung und ihre Elemente	332
3.1	Ziel der Kulturveränderung	332
3.2	Methoden	333
3.3	Obeya of Obeya (OoO)	334
3.4	Prinzipien	336
3.5	Kultur	338
4	Wie – Klassisch beginnen und langsam überführen	338
4.1	Vier „Säulen“ der Transition	338
4.2	Cross-funktionales Transitions-Team	340
4.3	Training	340
4.4	Coaching	340
4.5	Kommunikation und Koordination	341
5	Wesentliche Erfolgsfaktoren	344

Hybrides Projektmanagement bei der NRW.BANK am Beispiel einer Portallösung für die öffentliche Wohnraumförderung in NRW (Nagel/Wilhelm) 345

1	Ausgangslage, Projektauftrag und Rahmenbedingungen	345
2	Bestimmung der Projektmanagementmethode	346
3	Übergeordnete Projekt-Roadmap	349
4	Projektvorgehensweise und Projektvision	351
5	Projektorganisation und Rollen	353
5.1	Überblick über die Projektorganisation	353
5.2	Product Owner	353
5.3	Entwicklungsteam und Scrum Team	355
5.4	Scrum Master	356
5.5	Klassische Elemente der Projektorganisation	357
6	Kommunikations- und Meeting-Routinen	358
7	Wesentliche Erfolgsfaktoren	359
	Literaturverzeichnis	360

Organisatorische Agilität – Ein Blick hinter die Kulissen (Brehm) 361

1	Einleitung	361
2	Grundlagen	362
2.1	Organisation und Agilität	362
2.2	Mindset der agilen Organisation	364
2.3	Ziele einer agilen Organisation	366
3	Bausteine agiler Organisationen	367
3.1	Überblick	367
3.2	Modularisierung – Kreise und Squads als Keimzelle	368
3.3	Lose Kopplungen – personen- und sinnbezogene Schnittstellen	370
3.4	Selbstorganisation und -führung – Bedeutung von Hierarchie und die Verteilung von Macht	372
3.5	Organisationales Lernen – Retrospektiven und Reviews sichern agile Entwicklung	375
4	Review und Retrospektive	376
	Literaturverzeichnis	378

Führung in agilen Organisationen – Darstellung am Beispiel Common Leadership bei //Seibert/Media (Schuller/Fucker) 383

1	Einleitung	383
2	Status quo der Führung bei //Seibert/Media	384
2.1	Hintergrund	384
2.2	Verständnis von Führung	385
2.3	Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren	387
3	Agile Führung durch Common Leadership	388
3.1	Grundverständnis	388
3.2	Positive Effekte	389
3.3	Herausforderungen und Lösungsmaßnahmen	391
4	Fazit	394
	Literaturverzeichnis	396

Vom agilen Mindset zum permanenten Mindshift – Lebenslanges Lernen im Einklang mit agiler Organisationsentwicklung am Beispiel eines Versicherungsunternehmens (Hartmann) 397

1	Situation von Lern- und Veränderungsprozessen in Organisationen	397
2	Herausforderung einer „nachhaltigen Grundhaltung“	398
2.1	Agiles bzw. Growth Mindset als Grundhaltung für permanenten Mindshift oder Lebenslanges Lernen	398
2.2	Qualität einer Organisation im Kontext der Interaktion von Individuen	400
2.3	Selbstorganisation braucht Führung	402
3	Modifizierung der Personalentwicklungsgespräche am Beispiel eines Versicherungsunternehmens	403
3.1	Ausgangslage und Zielsetzung	403
3.2	Vorgehen	403
3.3	Zwischenfazit und Ausblick	411
4	Transfererfahrung	411
	Literaturverzeichnis	412

Bewertung von Arbeitsleistung und Gehaltsfindung in agilen Organisationen – Gehaltsgilde bei borisgloger consulting (Gloger)	413
1 Hintergrund	413
2 Hindernisse und Ziele einer agilen Gehaltsfindung	414
3 Konzept der Gehaltsgilde bei borisgloger consulting	416
3.1 Agile Unternehmenskultur als Basis	416
3.2 Zusammensetzung der Gehaltsgilde und Gehaltsfindungsprozess	416
3.3 Zusammenspiel mit kontinuierlichem Feedback	421
3.4 Zusammenhang zwischen Gehaltsbändern und Wettbewerbsfähigkeit	422
3.5 Gehaltsdiskriminierung und Fairness	423
4 Fazit	424
Lean Portfoliomanagement in der Praxis – Agile Organisation braucht agile Strategie (Schmidt/Jäger/Janning)	425
1 Hintergrund	425
2 Skalierbare Agilität: Von Teams zu Portfolios	426
3 Lean Portfoliomanagement als Hebel für die agile Transformation	427
3.1 Agilität erfordert Kulturwandel und sensible Organisationsgestaltung	427
3.2 Prinzipien und Werte bilden die Grundlage des Handelns	427
3.3 Funktionen des Lean Portfoliomanagement	429
4 Lean-Portfoliomanagement-Prozess in der Praxis	430
4.1 Strategische Themen als Richtungsgeber	430
4.2 Portfolio Canvas als Kreativwerkstatt	431
4.3 Portfolio Epics als leichtgewichtige Initiativen	432
4.4 Leitplanken für dezentrale Entscheidungen	433
4.5 Big Room Ranking als gemeinsames Priorisierungsevent	434
5 Fazit	435
Literaturverzeichnis	436

Teil D: Agile Organisation unternehmensübergreifender Ökosysteme 437

Agilität in datenorientierten B2B-Plattformen (Buchholz) 439

1	Plattform-Ökonomie	439
2	Begriffliche Grundlagen	439
2.1	Agilität	439
2.2	Datenorientierte B2B-Plattformen	440
3	Agilität datenorientierter B2B-Plattformen	442
3.1	Dimensionen von Agilität	442
3.2	Agile Strategie	443
3.3	Agile Struktur	444
3.4	Agile Prozesse	446
3.5	Agile Technologie	448
3.6	Agile Mitarbeiter	450
4	Fazit	450
	Literaturverzeichnis	451

Agile Organisation unternehmensübergreifender Zusammenarbeit – Vom Lieferantenmanagement zur Effectuation in plattformbasierten Ökosystemen (Maurer) 453

1	Agilität als Herausforderung im Plattformwettbewerb	453
2	Wettbewerbsvorteile plattformbasierter Ökosysteme	454
2.1	Merkmale von Ökosystemen	454
2.2	Wertentstehung in Ökosystemen	457
3	Agilität in unternehmensübergreifenden Ökosystemen	459
3.1	Effectuation als Grundlage von Beitrittsentscheidungen	459
3.2	Agilität auf der Unternehmensebene	462
4	Fazit	464
	Literaturverzeichnis	466

Autorenverzeichnis 469

Stichwortverzeichnis 479