

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/22

Christine Lanner und Hans Lichtsteiner

Richtig agil? – Impulse für Führungskräfte

Verbands-Management, 48. Jahrgang, Ausgabe 1 (2022), S. 26-35.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer
Layout: Luisa Wagenhöfer / media f SA
Fotomaterial: Thema «Grün»: istockphoto.com
ISBN: 978-3-909437-63-4
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Richtig agil? – Impulse für Führungskräfte

Christine Lanner und Hans Lichtsteiner

Ursprünglich aus dem Projektmanagement für Softwareentwicklung entstanden, haben agile Methoden inzwischen auf vielfältige Weise Einzug in den Organisationskontext gehalten. Agile Arbeitsweisen – richtig ein- und umgesetzt – können ein ungeahntes Potenzial an Motivation und Kreativität in einer Organisation freisetzen. «Den» Königsweg zu mehr Agilität gibt es allerdings nicht. Wo die Stärken agiler Ansätze liegen, welche Fehlinterpretationen es zu vermeiden gilt und was es braucht, damit sie in der Praxis ihre Wirkung entfalten können, wird im vorliegenden Beitrag beleuchtet.

Agilität leitet sich aus dem Lateinischen *agilitas* ab und bedeutet Beweglichkeit oder Wendigkeit. Wer agil ist, kann entsprechend flexibel und rasch mit neuen Anforderungen umgehen. Agile Methoden haben ihren Ursprung in der Softwareentwicklung. Die klassische Wasserfallmethode, deren Name sich aus der linearen Abfolge vordefinierter Projektphasen – analog einem Wasserfall – ableitet, erwies sich vor allem für wenig überschaubare Vorhaben als zu schwerfällig. Agile Methoden – wie z. B. Scrum – basieren dagegen auf einem Vorgehen in kurzen, iterativen Bearbeitungszyklen (sog. Sprints) und damit einer schrittweisen Annäherung an die Produktvision. Durch das strukturierte Ausprobieren und Lernen wird der Weg zu einer nutzerorientierten Entwicklung von neuen Produkten und Lösungen

geeignet. Die damit einhergehende Fähigkeit, rasch auf Änderungen reagieren zu können, erklärt den Siegeszug agiler Ansätze weit über den IT-Bereich hinaus. Entwicklungen rund um die Frage, wie Organisationen unter volatilen Bedingungen innovativer, flexibler, attraktiver und insgesamt zukunftsfähig(er) werden, finden sich in der aktuellen Literatur u.a. auch unter Begriffen wie «agile Transformation», «New Work» oder «New Organizing».¹

Im Organisationskontext wird heute unter «Agilität» vielerlei subsummiert: Von Projektmanagement-Ansätzen (wie bspw. Scrum), über agile Methoden (bspw. Design Thinking² als Kreativitätsmethode), Prinzipien (bspw. stete Überprüfung und Anpassung), Praktiken (bspw. regelmässige Retrospektiven³ am Ende eines Sprints) und Tools (wie bspw. Kanban Board zur Visualisierung des Status von Aktivitäten) bis hin zu umfassenden Organisationsmodellen (wie bspw. Holokratie, Spotify-Modell). Anders als bei klassischen Führungs- und Organisations-theorien lässt sich in Bezug auf Agilität keine ganzheitliche Schule ausmachen.

Fehlinterpretationen, die es zu vermeiden gilt

In der NPO-Beratungstätigkeit lassen sich drei häufig auftretende Fehlinterpretationen von Agilität beobachten:

- 1. Agilität ist per se kein Qualitätsmerkmal:** «Agilität» als Ausmass, in dem agile Methoden und Werkzeu-



ge eingesetzt werden, sagt noch nichts über die Qualität der von der Organisation erbrachten Leistungen aus. Auch wenn sich im alltäglichen Sprachgebrauch eine implizite Qualifikation zwischen «agil = zeitgemäss, veränderungsoffen» und «nicht agil = überholt, veränderungsresistent» ausmachen lässt, besitzt diese Unterscheidung bedingt Aussagekraft. Relevant ist primär die Frage, inwieweit durch die Anwendung agiler Arbeitsweisen die Zufriedenheit der Stakeholder nachhaltig gesteigert werden kann.

- 2. Agilität bedeutet nicht Anarchie:** Agilität ist entgegen einer weit verbreiteten Annahme das genaue

Gegenteil von «Ich mache, was ich will». Sie basiert auf klaren Grundregeln und Arbeitsprinzipien, auf verlässlichen Absprachen, regelmässiger Koordination und kontinuierlichem Feedback. Diese neuen Praktiken müssen definiert, erlernt, verbessert, eingeübt und verinnerlicht werden. Es braucht entsprechend Zeit, um das bisher gepflegte Verständnis von Hierarchien, Strukturen, Prozessen – und damit die Organisations- und Führungskultur – nachhaltig zu verändern. Berücksichtigt man dies nicht, riskiert man Chaos und Demotivation. Der Weg heisst hier Organisationsentwicklung!

3. **Agilität ist nicht Selbstzweck.**

«Agiler werden» ist nur ein bedingt sinnvolles Organisationsziel. Zunächst gilt es zu klären, was man erreichen will und ob bzw. wie Agilität dabei helfen kann. Letztlich dient der Einsatz agiler wie auch die Anwendung «klassischer» Methoden der bestmöglichen Zielerreichung der Organisation. Die Kunst eines erfolgreichen Managements besteht darin, anstehende Problemstellungen mit der «richtigen» Kombination aus Menschen und Methoden anzugehen. Es ist weder nötig noch zweckmässig, alle Aufgaben in einer Organisation «agil» auszugestalten. Erfahrungsgemäss ist Projektarbeit in Teams ab einer bestimmten Grösse und Komplexität für den Einsatz agiler Methoden besser geeignet als für standardisierte Abläufe. Ein «one size fits all» Werkzeugkasten existiert nicht. Und auch nicht jede/r Mitarbeitende fühlt sich im agilen Arbeitsumfeld gleichermassen wohl.

Die individuelle Einpassung der verfügbaren – agilen wie klassischen – Methoden und Tools in den konkreten Organisations-Kontext ist und bleibt somit die Königsdisziplin der betriebswirtschaftlichen Problemlösung in der Praxis.

Was Agilität auszeichnet – und was sie mit klassischen Prinzipien verbindet

Auch wenn die realen Erfahrungen oftmals nicht an die Heilsversprechen der populärwissenschaftlichen Literatur anknüpfen können, liegt in der Grundidee agiler Ansätze – konsequent und richtig umgesetzt – ein grosses Potenzial für die Organisationsentwicklung. Interessant ist, dass

sich diese Ideen bei genauerem Hinsehen oftmals als Weiterentwicklung bewährter Prinzipien entpuppen. Vor diesem Hintergrund sollen vier Aspekte beleuchtet werden:

1. Delegation von Verantwortung⁴ – auf interdisziplinäre Teams

Das bewährte Prinzip der Delegation von Verantwortung ist ein konstituierendes Element der agilen Praxis. Es wird auf Teams angewandt, welche die ihnen übertragenen Problemstellungen selbstorganisiert, kollaborativ und eigenverantwortlich lösen. Delegation von Verantwortung geht mit dem Teilen von Wissen und Informationen einher, wodurch die Zusammenarbeit verbessert und eine Vertrauenskultur gefördert wird. Die Fähigkeiten der Mitarbeitenden werden besser genutzt, was sich positiv auf die Arbeitsmotivation auswirkt. Im agilen Zusammenhang speziell betont wird die Wichtigkeit der interdisziplinären Teamzusammensetzung. Damit soll einerseits sichergestellt werden, dass die nötigen Kompetenzen und Fähigkeiten vorhanden sind, um auch komplexe und wenig überschaubare Themen erfolgreich und selbständig bearbeiten zu können. Andererseits wird auch der frühzeitige Einbezug potenzieller Nutzer oder Betroffener des Arbeitsergebnisses gefordert, um möglichst effizient zu einer bedürfnisgerechten Lösung zu gelangen. Gezielte Techniken zur Nutzung der «Schwarmintelligenz» sowie intensiver Austausch befeuern Kreativität und Innovationsgeschwindigkeit. Wird das Prinzip der selbstorganisierten Teams zum dominierenden Organisationsmodell, verflachen sich Hierarchien zunehmend.

2. Prinzip der ständigen Verbesserung⁵ – in kurzen Bearbeitungs- und Reflektionszyklen

Dieses der Philosophie des Total Quality Management (TQM) entspringende Prinzip findet in agilen Ansätzen insbesondere durch die Betonung kurzer Bearbeitungs- und strukturierter Reflektions-schleifen Eingang. Agile Zyklen verlaufen iterativ und zielen darauf ab, für eine konkrete Problemstellung schrittweise Lösungen zu finden. Fehlermachen und Scheitern als «natürliches Nebenprodukt»⁶ des Ausprobierens und Experimentierens werden produktiv genutzt, um die gemachten Erfahrungen systematisch mit anderen zu teilen, gemeinsam zu reflektieren, rasch daraus zu lernen, Verbesserungen zu implementieren und sich so als Individuum, als Team und als Organisation kontinuierlich weiterzuentwickeln.

3. Führung nach Zielen⁷ – Teamleistung im Fokus der Performance-steuerung

Das bewährte Prinzip der Führung nach Zielen (Management by Objectives) gewinnt entgegen einer allgemeinen Auffassung im agilen Kontext signifikant an Bedeutung. Je mehr Verantwortung geteilt wird, umso wichtiger ist es, ein gemeinsames Verständnis dessen, was man als Organisation erreichen möchte, zu entwickeln. Verteilte Verantwortung setzt eine breit abgestützte Partizipation am Zielfindungs- und Planungsprozess voraus. Dies erhöht nicht nur die Akzeptanz und damit die Umsetzungswahrscheinlichkeit, sondern stellt unter Berücksichtigung der Interdisziplinarität auch sicher, dass möglichst alle relevanten Perspektiven und Entwicklungen

angemessen Berücksichtigung finden. Im agilen Kontext ergibt sich eine Herausforderung daraus, dass Mitarbeitende typischerweise gleichzeitig in verschiedenen Rollen⁸ und Teams arbeiten und sich der individuelle Beitrag zur Zielerreichung nur unzureichend messen lässt. Stattdessen rückt der Beitrag von Teams in den Fokus der Performancesteuerung. Damit einher gehen intensive Kommunikation sowie hohe Transparenz über Ziele und Zielerreichung.

4. Formalisierung von Hierarchien – Definition von Rollen

Die Arbeit innerhalb und zwischen agilen Einheiten erfolgt typischerweise sehr strukturiert, nach klaren Zielen, strikten Regeln, fix definierten Rollen und je nach gewähltem Ansatz unter Verwendung einer charakteristischen Terminologie.⁹ Dass die Einführung agiler Modelle mit einem hohen Formalisierungsgrad einhergeht, mag auf den ersten Blick paradox erscheinen.¹⁰ Spielregeln, Rollen, Prozesse etc. müssen analog dem klassischen auch im agilen Kontext festgelegt werden, um das reibungslose Funktionieren der Organisation sicher zu stellen. Unterschiede bestehen vor allem darin, was formalisiert wird. Klassische Hierarchien werden bspw. durch Rollen ersetzt.¹¹ Mitarbeitende können gleichzeitig verschiedene Rollen in verschiedenen agilen Einheiten bzw. Teams einnehmen. Die Formalisierung von Rollen ist deshalb von zentraler Bedeutung, weil erfahrungsgemäss diesbezügliche Unklarheiten sehr rasch zu Unsicherheit, Chaos und Demotivation führen. Aber auch Entscheidungsprozesse und -regeln sind zu definie-

ren, will man verhindern, dass Meinungsverschiedenheiten in selbstorganisierten Teams zu endlosen Diskussionen führen. Weiter sind v.a. die Zusammenarbeit und die Kommunikation zu regeln.¹²

Empfehlungen für die Praxis

Das Einüben und Verinnerlichen agiler Arbeitsweisen unterstützt Organisationen dabei, ein «agiles Mindset»¹³ zu entwickeln. Umgekehrt begünstigen bspw. eine ausgeprägte Delegations- oder eine positive Fehlerkultur eine veränderungsoffene Haltung und damit die Fähigkeit, rasch auf neue Anforderungen reagieren zu können – dies ganz im Sinne des bewährten Streben nach Management Excellence.¹⁴ Es lohnt sich also, agile Ansätze auszuprobieren. Folgende 10 Impulse unterstützen Sie als Führungskraft

dabei, «richtig agil» zu werden (vgl. Abbildung):

1. (Er-)klären Sie, welche Ziele erreicht werden sollen!

Unabhängig davon, vor welchen konkreten Herausforderungen Sie stehen: (er-)klären Sie zunächst, welche Ziele erreicht werden sollen. Zielorientierung ist gerade unter geänderten Vorzeichen von zentraler Bedeutung. Erst wenn ein gemeinsames Verständnis davon, in welche Richtung sich die Organisation entwickeln soll, erarbeitet ist, kann festgelegt werden, wie auf die anstehenden Anforderungen geantwortet werden soll. Entsprechend geht der Frage, wo welche – agilen oder klassischen – Methoden eingesetzt werden sollen, zwingend immer die Zielklärung voraus. Prägnante Strategien mit klaren Schwerpunkten, die in

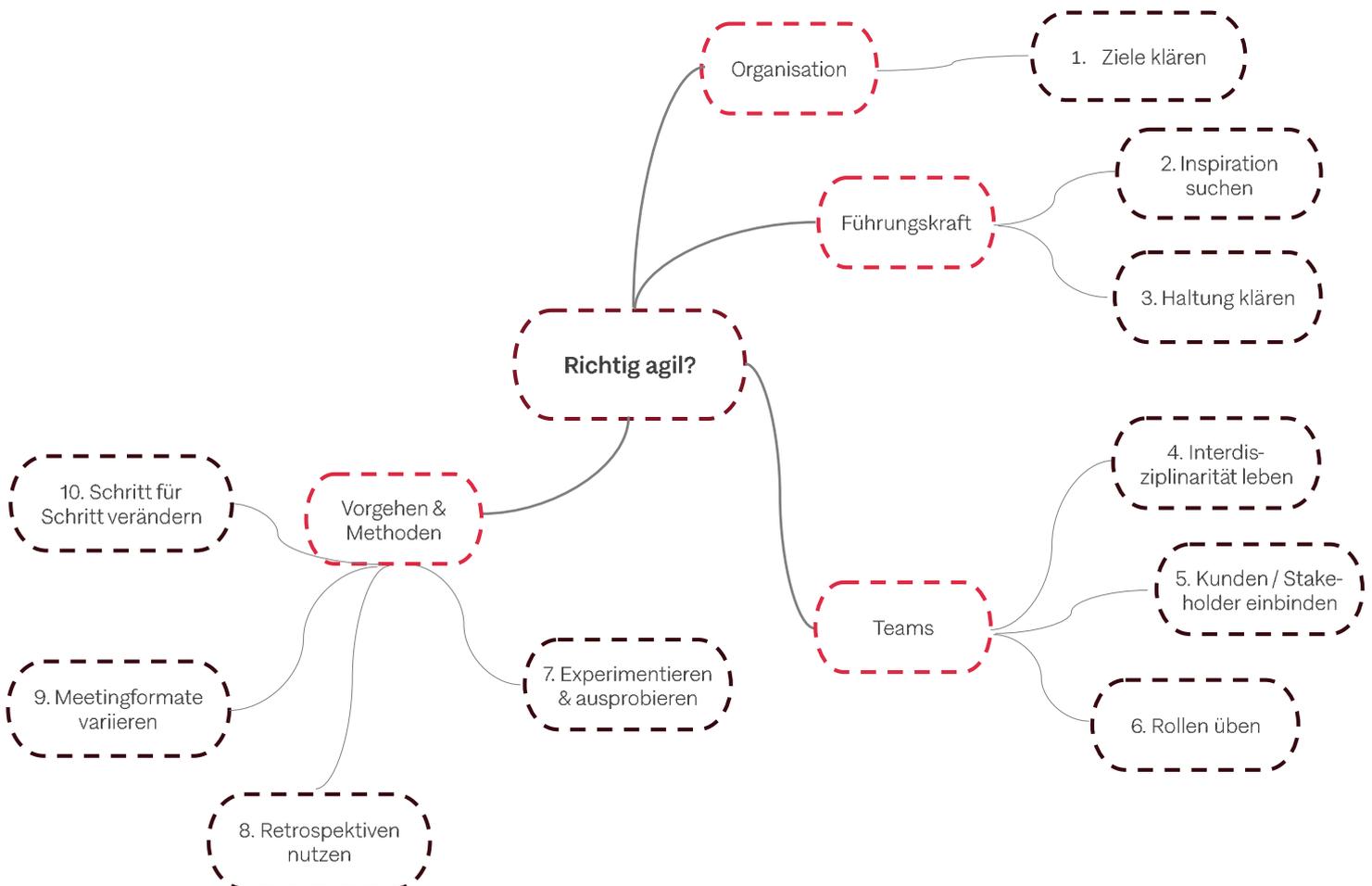


Abbildung: Richtig agil? Impulse für Führungskräfte (Eigene Darstellung).

einem partizipativen Prozess erarbeitet und regelmässig überprüft werden, bilden hierfür eine zentrale Grundlage.

2. Lassen Sie sich inspirieren!

Für langjährige Führungskräfte stellt sich oft die Frage nach dem «richtigen» Einstieg in die agile Welt. Suchen Sie nicht zu weit! Oftmals finden sich in der eigenen Organisation oder im näheren Umfeld «Jungtalente» mit entsprechendem Wissen und Erfahrungen. Nutzen Sie dieses Potenzial! Tauschen Sie sich mit Ihren Mitarbeitenden und Kolleg_innen aus und suchen Sie bewusst auch nach Erfahrungen aus anderen Branchen – aus Analogien lassen sich oftmals erstaunliche Erkenntnisse für die eigene Situation ableiten. Möglicherweise gibt es bereits entsprechende «bottom-up» Bewegungen von Mitarbeiter_innen mit den nötigen Kenntnissen, an denen angesetzt werden kann.

3. Klären Sie Ihre Haltung!

So selbstverständlich diese Empfehlung klingen mag, sie ist (auch) für die erfolgreiche Realisierung agiler Arbeitsweisen entscheidend: Sie als Führungskraft müssen vom Mehrwert der zentralen Elemente wie Delegation von Verantwortung, Sicherstellung von Interdisziplinarität, kurze Bearbeitungs- und regelmässige Reflektionszyklen überzeugt sein, weil Sie speziell gefordert sein werden, diese sowohl zu ermöglichen als auch einzufordern.¹⁵ Zur Klärung der eigenen Haltung sind Selbstreflexion und Ehrlichkeit gefragt: Bin ich bereit, (noch mehr) Verantwortung abzugeben ohne «über die Linie» zu intervenieren? Habe ich das Vertrauen, dass Mitarbeitende in selbstorganisierten Teams effekti-

ver arbeiten? Wie gehe ich mit der eigenen Unsicherheit in Bezug auf «neues Arbeiten» um? Wie wichtig ist mir meine «Positionsmacht»? Kann bzw. will ich mein Führungsverhalten (noch) mehr in Richtung «Coach» und «Sparringpartner» entwickeln?

4. Leben Sie Interdisziplinarität!

Sie sind zur Überzeugung gelangt, dass agile Ansätze die Zielerreichung ihrer Organisation optimal unterstützen können. Unter der Annahme, dass nicht von vornherein die «Agilisierung» der Gesamtorganisation, sondern zunächst ein schrittweises «Sich-vertraut-machen» mit neuen Arbeitsweisen anvisiert wird, stellt sich die Frage, in welchen Bereichen begonnen werden soll. Von hohem Nutzen erweisen sich in der Praxis Initiativen¹⁶ im Bereich Innovation bzw. zur Ideen- und Lösungsfindung für nicht-triviale Fragestellung, deren Bearbeitung die Kompetenzen und Fähigkeiten von Mitarbeitenden aus verschiedenen organisatorischen Einheiten und Fachbereichen erfordern.¹⁷ Durch die bewusst interdisziplinäre Teamzusammensetzung können die oftmals vorhandenen «Silos» aufgebrochen und die bereichs- und teamübergreifende Zusammenarbeit verbessert werden. Vorschläge für Initiativen können auch bottom-up eingebracht und in einem strukturierten Vorgehen ausgewählt werden. Das Initiativenteam organisiert sich selbst, wenn immer möglich unter Begleitung/ Moderation einer mit agilen Arbeitsweise vertrauten (vorzugsweise internen) Person. Als Rahmensezung werden lediglich das Ziel (Problemlösung), die Bearbeitungsdauer (typischerweise ein Rahmen

von max. 8 – 12 Wochen), das pro Teammitglied freigegebene Zeitbudget und allenfalls noch ein Sachkostenbudget definiert. Am Ende der Initiative präsentiert das Team vor einem möglichst breiten Publikum die Resultate und berichtet über seine Lernerfahrungen sowie Schlussfolgerungen daraus. Bewusst gelebte Interdisziplinarität fördert somit in vielerlei Hinsicht die Entwicklung einer agile(re)n Organisationskultur.

5. Integrieren Sie Ihre Kunden/Stakeholder in Innovations-Initiativen!

In der Praxis ist oftmals das Phänomen zu beobachten, dass die Einführung agiler Methoden zur «Selbstbeschäftigung» von Organisationen führt. Was auf den ersten Blick paradox erscheint, lässt sich einerseits darin begründen, dass neue Arbeitsweisen Zeit für (interne) Klärungen und Verinnerlichung brauchen. Andererseits geht dies oft auch mit der Fehlinterpretation einher, agile Arbeitsweisen dienen allein dem Zweck der Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit. Um der Fokussierung auf «Binnenfragen» entgegenzuwirken, empfiehlt es sich, a) mit agilen Innovations-Initiativen zu starten, die ein konkretes

Kunden-/Stakeholderproblem lösen und b) von Beginn weg Kunden-/Stakeholder-Vertreter_innen ins Team einzubeziehen. Dadurch wird der Blick auf den Mehrwert für die Leistungsempfänger gerichtet. Deren aktive Mitwirkung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass rasch bedürfnisgerechte Lösungen gefunden werden und schärft das Verständnis des Teams für die Anliegen der Kunden und Stakeholder. Stellen Sie also sicher, dass Agilität möglichst auf den Nutzen für die Leistungsempfänger Ihrer Organisation ausgerichtet ist!

6. Üben Sie in wechselnden Rollen!

Agilität hat neben der Fähigkeit zur (Selbst-)Reflektion auch sehr viel mit der Fähigkeit zum Perspektivenwechsel zu tun. In diesem Sinne ist es auch für bewährte Führungskräfte sehr lehrreich, sich in wechselnden Rollen zu üben und in den Kontext agiler Teams einzufügen, ohne dabei Rückgriff auf die angestammte Positionsmacht als Linienmanager_in zu nehmen. Sie werden dadurch nicht nur ihre Vorbildrolle in Bezug auf den organisatorischen Wandel stärken, sondern auch lehrreiche Einblicke in die eigenen Verhaltensmuster gewinnen.



Dieter Brecheis

Christine Lanner

Hans Lichtsteiner

„Gerne begleiten wir Sie bei Ihrem nächsten Projekt. Persönlich, erfahren und mit jeder Menge Sachverstand.“

verbandsberatung.ch

Haben Sie noch Fragen?

Mail: info@verbandsberatung.ch

Tel.: +41 (0) 41 525 11 24

7. Experimentieren Sie - probieren geht über studieren!

Im Rahmen der ersten «Annäherungen» an agiles Arbeiten stellt sich zudem die Frage, welche Methode(n) zur Anwendung kommen sollen. Machen Sie sich zunächst bewusst, dass es kein Patentrezept zu mehr Agilität gibt, und jede Organisation ihren ganz eigenen Weg finden muss. Ob Sie bspw. Projekte mit Scrum bearbeiten oder nur einzelne Methoden oder Prinzipien daraus nutzen möchten: Wichtig ist, zunächst «einfach einmal anzufangen». Experimentieren Sie bewusst und konsequent mit verschiedenen Ansätzen und finden Sie heraus, was für ihre Organisation passend und nützlich ist und wo es Anpassungen braucht.

8. Nutzen Sie die Kraft von Retrospektiven!

Ziel von Retrospektiven ist es, die Arbeit im Team wie den individuellen Beitrag der Teammitglieder rückblickend auf strukturierte Weise gemeinsam zu reflektieren, um herauszufinden, was in einem Projekt oder einer Initiative gut lief und wo es noch Verbesserungspotenzial gibt. Retrospektiven stärken den Zusammenhalt im Team, verbessern Zusammenarbeit und Arbeitsqualität, können das Entstehen von Konflikten vermeiden, fördern die Kommunikation und die im agilen Kontext sehr wichtige Feedbackkultur. Systematisch und regelmässig eingesetzt sind Retrospektiven ein äusserst wirkungsvolles und niederschwelliges Instrument für individuelles und organisationelles Lernen. Nutzen Sie konsequent die Chance, gemeinsam Rückschau zu halten und das eigene Handeln zu reflektieren!

9. Probieren Sie agile Meetingformate!

Grosses Potenzial für Zeit- und Effizienzgewinne bieten agile Meetingformate, die sich ungeachtet vom übrigen Organisationskontext rasch umsetzen lassen. Sie zeichnen sich typischerweise durch klare Ziele, straffe Moderation, im Voraus definierte, systematisch zu beantwortenden Fragen, eine beschränkte Redezeit pro Teammitglied («Timeboxing») und Fokussierung auf Sachthemen aus. Verbreitet ist bspw. das aus Scrum stammende Format des daily Stand-up-Meeting (kurz «daily»), eines am Morgen stattfindenden kurzen Stehtreffens zur Status- und Zielbesprechung für den Tag. Bewährt haben sich auch Praktiken wie «Check-in» und «Check-out» für ein bewusstes Ankommen der Teilnehmer zu Beginn sowie eine kurze, gemeinsame Rückschau am Ende eines Meetings. Herausforderung ist wie so oft «nur» die Disziplin bei der konsequenten Umsetzung der Formate.

10. Gehen Sie einen Schritt nach dem andern, auch wenn Sie es eilig haben!

Die Forderungen der «New Organizing & Co» Ansätze sind radikal, was ihre Popularität zumindest teilweise erklären dürfte. Ungeachtet davon, wie gross der Entwicklungsbedarf einer Organisation ist und mit welchen Ansätzen er angegangen werden soll: Ein Wandel erfordert immer, dass Menschen ihr Verhalten ändern, und das braucht Zeit. Neues muss akzeptiert, erlernt und verinnerlicht werden. Wichtig ist, das Ziel dessen, was erreicht werden soll, systematisch und konsequent zu verfolgen. Bleiben Sie also dran!

Fussnoten

- 1 Vgl. z. B. Laloux 2017; Groth, Krejci, Günther 2021; Bachmann 2022.
- 2 Vgl. Lewrick, Link, Leifer 2020.
- 3 Retrospektiven sind fixe Bestandteile agiler Methoden wie bspw. Scrum. Dabei handelt es sich um ein strukturiertes Vorgehen, mit Hilfe dessen nach jedem Bearbeitungszyklus (bzw. Sprint) die Zusammenarbeit im Team rückblickend systematisch und unter Zuhilfenahme diverser Methoden beurteilt wird: Was lief gut? Wo müssen wir uns verbessern? Was heisst das für den nächsten Zyklus? Vgl. z. B. Farnschläder o.J. In der Praxis existieren verschiedene Vorgehensmethoden. Alle verfolgen dasselbe Ziel: kontinuierliches Lernen fördern und Chancen zur Verbesserung frühzeitig erkennen. Erfolgsentscheidend für alle Kommunikation ist, dass sie in einer angstfreien, psychologisch sicheren Atmosphäre stattfindet. Vgl. dazu die Ausführungen von Edmondson (2021).
- 4 Vgl. Lichtsteiner, Gmür, Giroud, Schauer 2020, S. 75, S. 93ff., S. 170, S. 180.
- 5 Vgl. Lichtsteiner, Gmür, Giroud, Schauer 2020, S. 78, S. 146.
- 6 Edmondson 2021, S. 153.
- 7 Vgl. Lichtsteiner, Gmür, Giroud, Schauer 2020, S. 92ff., S. 138.
- 8 Je nach Ansatz und individueller Anpassung durch die Organisation können die Bezeichnungen von Teams und Rollen variieren. Rollen können bspw. als product owner, process moderator oder project communicator benannt werden. Vgl. Bachmann, Kurzmann, Castrellon Gutierrez, Neyer 2020, S. 126.
- 9 So verwendet bspw. das ursprünglich beim schwedischen Musik- und Video-Streamingdienst Spotify aus verschiedenen agilen Methoden entstandene, gleichnamige agile Organisationsmodell Bezeichnungen wie Squad, Tribe, Chapter oder Guild, um agile Einheiten mit unterschiedlichen Rollen, Kompetenzen und Fähigkeiten zu unterscheiden. Van der Wardt o.J.
- 10 Vgl. dazu die Studie von Bachmann, Kurzmann, Castrellon Gutierrez, Neyer 2020. Sie zeigt anhand von vier Fallbeispielen, dass zwar ein Abbau von Formalisierung in einzelnen Bereichen, gleichzeitig aber eine Zunahme in anderen Bereichen beobachtet wurde. Es wird zudem zwischen «Agilität fördernde» und «Agilität einschränkende» Formalisierung unterschieden (ebd. S. 122).
- 11 Mit Hilfe von Rollen wird im Gegensatz zu Positionen in einem klassischen Organigramm die Arbeit und nicht die Menschen organisiert. Vgl. Schmidt 2018.
- 12 Vgl. Bachmann, Kurzmann, Castrellon Gutierrez, Neyer 2020, S. 126ff. Die Kritik am Formalisierungsgrad im Kontext von «New Organizing» geht teilweise so weit, dass von einer «Formalisierung von Emotionen» (Müller, Sely, von Vogel 2021, S. 245) gesprochen wird. In der Praxis ist festzustellen, dass «klassische» Organisations Elemente aus agilen Konzepten integrieren und so eine Vielfalt an hybriden Organisationsformen entstehen. Vgl. auch Bachmann, Kurzmann, Castrellon Gutierrez, Neyer 2020, S. 124.
- 13 Eilers, Simmert, Peters, Leimeister 2021 definieren «agile Denkweise» als Haltung, welche die vier Dimensionen Lernbereitschaft, kollaborativer Austausch, befähigte Selbststeuerung und iterative Wertschöpfung umfasst.
- 14 Vgl. Lichtsteiner, Gmür, Giroud, Schauer 2020, S. 139. In diesem Zusammenhang wird in der Literatur oftmals von der Entwicklung von «Doing Agile» - verstanden als mechanistische Anwendung agiler Methoden und Prinzipien - hin zu «Being Agile», der Verinnerlichung von agilen Werten und Prinzipien, als prägendes Element der Organisationskultur gesprochen. Vgl. Krieg 2019, S. 253f.
- 15 Dies wurde bspw. auch in einer Publikation zur Analyse verschiedener Fallstudien, in denen die Einführung von «New Organizing» Ansätzen verfolgt wird, erörtert. Darin wird festgestellt, dass «eine Bewegung, die von der Führung nicht aufgenommen wird, ... keine lange Lebensdauer» hat. Weidling 2021, S. 299.
- 16 In der Praxis oftmals auch als «Strategische Initiativen», «Impact Initiativen» etc. bezeichnet. Neue Bearbeitungsformate sollten auch neu benannt werden, um sie z. B. von der klassischen Projektarbeit zu unterscheiden.
- 17 Das kann bspw. die Optimierung eines Prozesses, einer Dienstleistung oder eines Produkts sein oder aber das Finden neuer Produktideen etc.



Bachmann, M., Kurzmann, A., Castellon Gutierrez, B. & Neyer, A.-K. (2020). The Paradox of Agility: Reduce Formalization? Introduce Formalization! *Die Unternehmung, Jahrgang 74* (2020), Heft 2, S. 122 – 135.

Bachmann, T. (2022). New Organizing: Ein Gespräch über New Work und Agilität. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, S. 1 - 8.

Edmondson, A. C. (2020). *Die angstfreie Organisation*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Eilers, K.; Simmert, B.; Peters, Ch. & Leimeister, J. M. (2021). *Why the Agile Mindset Matters*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting (AOM). Besucht am 26.02.2022 auf <https://www.alexandria.unisg.ch/263080/>

Farnschläder, L. (o.J.). *Retrospektiven Methoden. Ideen für eine erfolgreiche Sprint Retro*. Besucht am 26.01.2022 auf <https://nativdigital.com/retro-methoden/>

Groth, T., Krejci, G. P., Günther, St. (2021). *New Organizing. Wie Grossorganisationen Agilität, Holacracy & Co. einführen – und was man daraus lernen kann*. (1. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Krieg, A. (2019). Agile Organisationsentwicklung und agiles Change-Management. In: Linssen, O., Mikusz, M., Volland, A., et al. (Hrsg.), *Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2019. Neue Vorgehensmodelle in Projekten – Führung, Kulturen und Infrastrukturen im Wandel*. Vol. P-298. S. 253 - 261.

Lewrick, M., Link, P., Leifer, L. (2020). *The Design Thinking Toolbox. A Guide to Mastering the Most Popular and Valuable Innovation Methods* (1. Auflage). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Laloux, F. (2017). *Reinventing Organizations*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, Ch., Schauer, R. (2020). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (9. Auflage). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.

Müller, K., Sely, D., von Vogel A. (2021). Fremdbestimmte Selbststeuerung – Mit Holokratie die Wette auf die Zukunftsfähigkeit in der Finanzwelt gewinnen. In: Groth, T., Krejci, G. P., Günther, St. (Hrsg.), *New Organizing. Wie Grossorganisationen Agilität, Holacracy & Co. einführen – und was man daraus lernen kann* (S. 229 – 249). (1. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Schmidt, S. (2018). *Schwarmorganisation. Agile Rollen bestmöglich besetzen*. Besucht am 31.01.2022 auf <https://www.schwarmorganisation.de/2018/12/07/agile-rollen-bestmoeglich-besetzen/>

Van der Wardt, R. (o.J.). *Das Spotify Modell: Agile und Scrum für grosse Organisationen*. Besucht am 26.01.2022 auf <https://agilescrumgroup.de/spotify-modell/>

Weidling, A. (2021). Dark side of the moon – Über Unternehmen, die hier nicht porträtiert werden. (K)eine Fallstudie. In: Groth, T., Krejci, G. P., Günther, St. (Hrsg.), (S. 290 - 304). (1. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Die Autorin und der Autor



Christine Lanner / christine.lanner@verbandsberatung.ch

Dr. Christine Lanner ist Partnerin und Mitgründerin der Beratungsfirma verbandsberatung.ch ag. Sie studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Linz (A) und Freiburg (CH) und promovierte zum Thema Strategieimplementierung. Neben langjährigen Führungsfunktionen in internationalen und nationalen Unternehmen war sie über 8 Jahre stellvertretende Direktorin der Stiftung SWITCH, der ICT-Dienstleisterin des Schweizer Bildungs- und Forschungssektors. In dieser Funktion war sie verantwortlich für die Themen Strategie- und Geschäftsentwicklung, Innovationsmanagement, Organisations- und Personalentwicklung, Marketing, Finance & Controlling sowie Risikomanagement.



Hans Lichtsteiner / hans.lichtsteiner@verbandsberatung.ch

Prof. tit. Dr. Hans Lichtsteiner ist Geschäftsführender Partner der Beratungsfirma verbandsberatung.ch ag. Er hat an der Universität Freiburg/CH studiert und promoviert und ist seit 2011 Titularprofessor der Universität. Von 1996 bis 2001 war er Geschäftsleitungsmitglied des Schweizerischen Spenglermeister- und Installateur-Verbands, von 2001 bis 2006 Geschäftsführer des Schweizerischen Verbands der Strassen- und Verkehrsfachleute. Von 2006 bis Sommer 2018 leitete er den Weiterbildungsbereich des VMI als Direktor.