



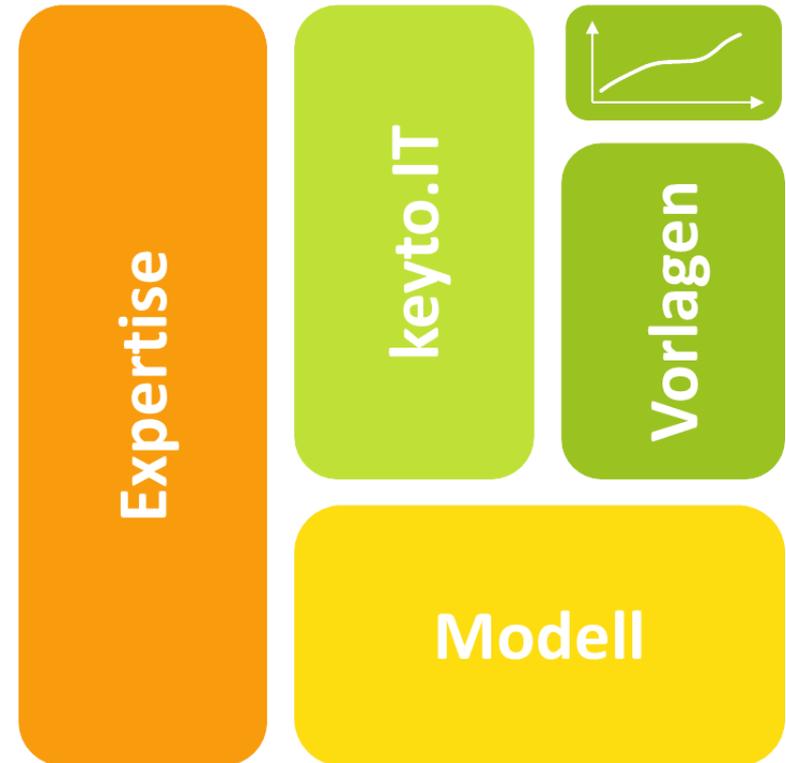
## **Agile Organisation**

**Hat die klassische Prozessorganisation  
ausgedient?**

Dr. Andreas Knaus



- LINJAL GmbH liefert Lösungen und Beratung zur Steuerung von Service Providern:
  - Portfolio
  - Steuerungsprozesse
  - Performanceoptimierung
- Gegründet: 02.01.2014  
Standort: München
- Geschäftsführer:  
Dr. Andreas Knaus





## Ganzheitliche Beratung, Analyse und Software zur Steuerung von IT-Dienstleistungen



Preise und Kosten transparent gestalten



Prozesse, vom Vertrieb bis zur Delivery, optimieren



Technologie wertschöpfend nutzen



Portfolio bedarfs- und marktgerecht gestalten

für interne und externe IT Service Provider



# Referenzen

## VW / AUDI

- Größter europäischer Automobilhersteller, ca. 570.000 Mitarbeiter
- Benchmarking und Konsolidierung Rechenzentren
- Zentralisierung und Harmonisierung des globalen IT Betriebs (operative ITSM Prozesse)

## Daimler AG / Fujitsu Siemens

- Hersteller von PKW und Nutzfahrzeugen, ca. 275.500 Mitarbeiter
- Neustrukturierung des European Data Center Betriebs mit Offshoring nach Bangalore
- Reduktion der Kosten um 40%

## Stuttgarter Straßenbahnen AG

- Verkehrsgesellschaft der Landeshauptstadt Stuttgart, Unternehmensbereich Datenverarbeitung und Organisation, ca. 200 Mitarbeiter in der IT
- Entwicklung Prozesse zum Portfolio und Service Katalog
- Definition Preis- und Kostenstruktur auf Service- und Komponentenebene

## arvato Systems GmbH

- IT Dienstleister des Bertelsmann-Konzerns, auf dem globalen Markt tätig, ca. 2500 Mitarbeiter
- Optimierung aller Prozesse im Portfoliolenbenszyklus
- Entwicklung Kennzahlen und Mechanismen zur Performancemessung und Prozesssteuerung
- Preisstruktur und interne Leistungsverrechnung

## Allianz SE

- Größter Versicherungskonzern und einer der größten Finanzdienstleister, ca. 144.000 Mitarbeiter
- Zentralisierung und Neustrukturierung des Rechenzentrumsbetriebs (RV)
- Neustrukturierung und Integration im Hinblick auf zentrale IT Prozesse

## Datenverarbeitungszentrum M-V GmbH

- IT Service Provider des Landes Mecklenburg-Vorpommern, ca. 400 Mitarbeiter
- Formulierung Portfolio
- Definition und Etablierung Portfolioprozesse (strategisch und operativ)
- Operationalisierung des Portfolios und der Prozesse in der Organisation (Vertrieb, Produktion, Administration)

# Agenda



- Agile Organisation – Standortbestimmung 2019
- Agile Strategien und Ziele – Alles im Fluss?
- Agile Prozesse - SCRUM als Fundament agiler Unternehmensführung?



# Agile Organisation

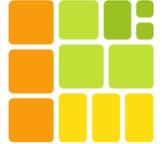
## Standortbestimmung 2019

# Agile Organisation



- Beispiel Sipgate (Düsseldorfer VoIP-Anbieter)
  - Daily Stand-Up
  - Pairing
  - Retrospektivsitzungen
  - Einstellungs- und Entlassungsgespräch durch MA

[https://www.sipgateteam.de/wp-content/uploads/F.A.Z\\_Unternehmen\\_neu\\_denken\\_Georg\\_Giersberg.pdf](https://www.sipgateteam.de/wp-content/uploads/F.A.Z_Unternehmen_neu_denken_Georg_Giersberg.pdf)



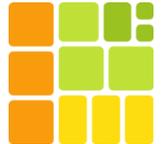
# Die agile Organisation ist kalter Kaffee

Aus einem Interview mit dem Organisationssoziologen Stefan Kühl

- ...
- **„Organisationen verändern nicht, Menschen tun es.“**  
Ich würde eher von einem Wechselverhältnis sprechen. Alles, was die Organisation macht, erfolgt letztlich durch Personen. Aber die Art und Weise, wie Personen funktionieren, wie sie denken, wird maßgeblich durch ihre Organisation geprägt.
- **Die zweite Aussage: „Erst wenn Menschen sich respektiert und verstanden fühlen, sind sie bereit, eingeschlagene Pfade zu verlassen und sich auf das Ungewohnte einzulassen.“**  
Das ist eine beliebte Management-Prosa. Es kommt meines Erachtens in kritischen Veränderungsprozessen weniger darauf an, sich mit solchen Äußerungen hervorzutun, sondern mit konkreten Absicherungsmechanismen wie beispielsweise einer Arbeitsplatzgarantie aufzutreten. Das ist Mitarbeitern wichtiger.
- **„Das Silodenken steht dem digitalen Wandel im Weg.“**  
Das Silodenken – das Denken in lokalen Rationalitäten, wie wir das nennen – ist der Mechanismus, der sich in jeder Organisation mit Arbeitsteilung automatisch ausbildet. Daran wird die Digitalisierung überhaupt nichts ändern.
- ...

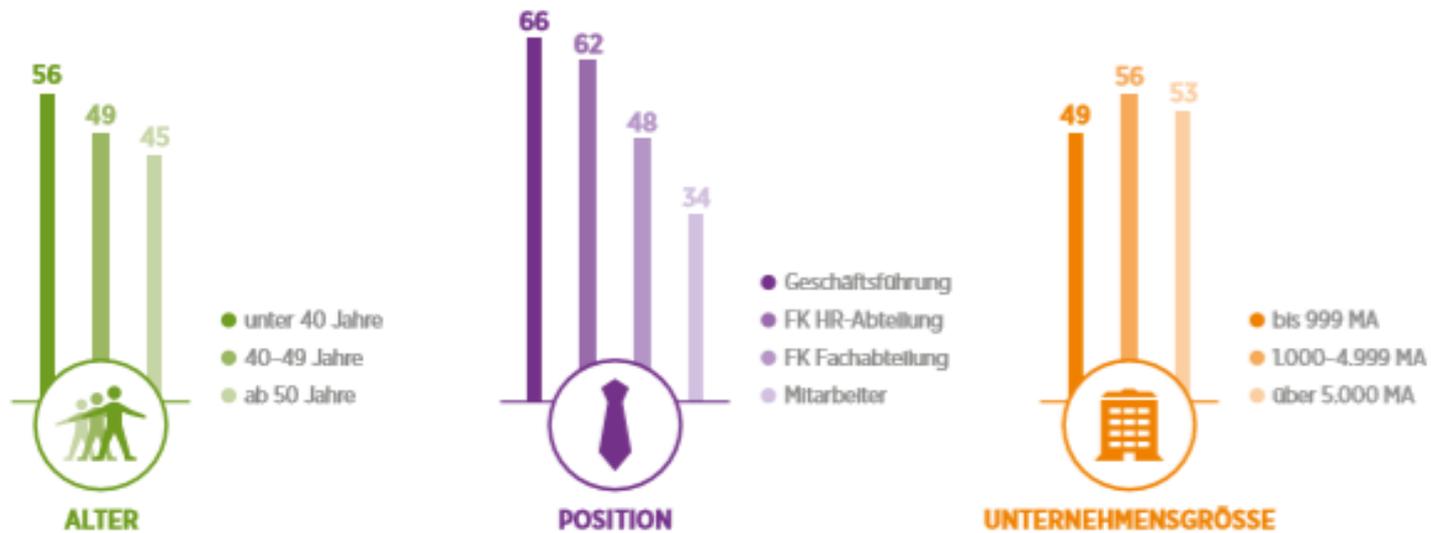
<https://www.humanresourcesmanager.de/news/die-agile-organisation-ist-kalter-kaffee.html>

# Bedeutung



## Die Bedeutung der agilen Organisation im Vergleich

**51%** der Teilnehmer geben an, dass eine agile Organisation in ihren Unternehmen schon heute von großer bis sehr großer Bedeutung ist.



Basis: n = 1036 (alle Befragten)

Quelle: HR-Report 2018 – Agile Organisation auf dem Prüfstand

<https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2018-schwerpunkt-agile-organisation-auf-dem-pruefstand>

# Agile Organisation



**ANPASSUNG**



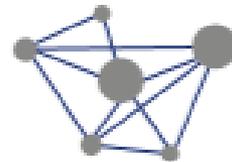
**FLEXIBILITÄT**



**SCHNELLIGKEIT**



**SELBSTORGANISATION**



**VERNETZUNG**



**VERTRAUEN**

Quelle: HR-Report 2018 – Agile Organisation auf dem Prüfstand  
<https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2018-schwerpunkt-agile-organisation-auf-dem-pruefstand>



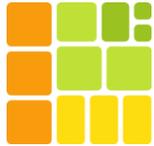
# Aktueller Einsatz und Bereiche

Agile Organisationsbereiche aktuell/in drei Jahren

 BEREICHE	 AKTUELL	 IN DREI JAHREN	 SUMME
IT	17%	23%	40%
Personalwesen	13%	29%	42%
Unternehmensleitung/-entwicklung	13%	22%	35%
Einkauf/Beschaffung	12%	22%	35%
Vertrieb/Kundenservice	8%	23%	31%
Marketing	9%	21%	30%
Forschung und Entwicklung	9%	21%	30%
Logistik	7%	20%	27%
Finanzwesen	7%	18%	25%
Produktion	7%	14%	21%

Basis: n = 1.036 (alle Befragten)

Quelle: HR-Report 2018 – Agile Organisation auf dem Prüfstand  
<https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2018-schwerpunkt-agile-organisation-auf-dem-pruefstand>



# Aktueller Einsatz und Bereiche

Figure 4. Leaders vs. laggards on depth of current organizational agility

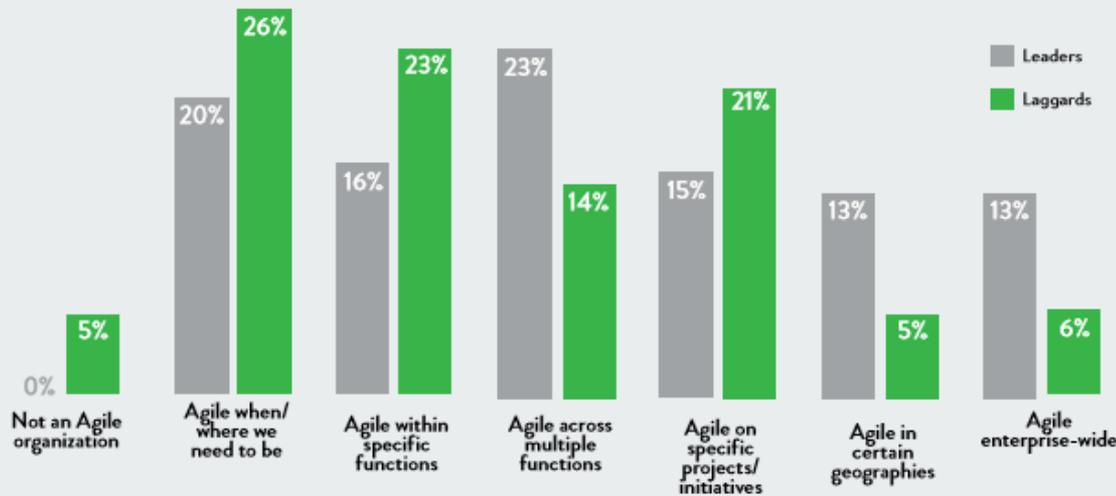


Figure 3. Types of approaches currently employed by leaders and laggards

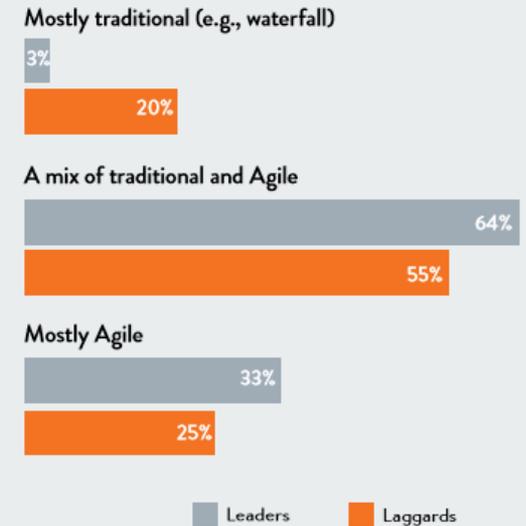
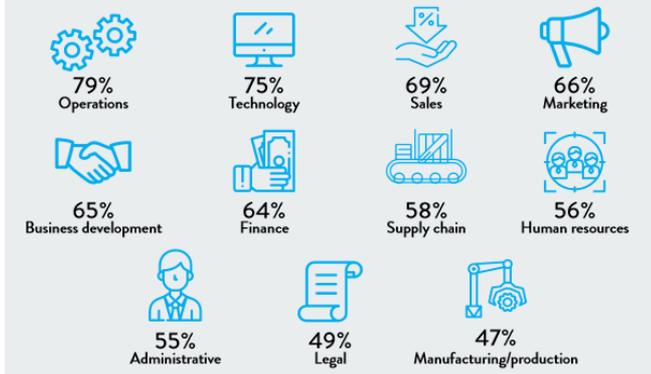


Figure 2. Functions in which organizations are most Agile



## DEFINING LEADERS AND LAGGARDS

When looking at the adoption, understanding and implementation of Agile approaches, responses varied significantly among surveyed executives. To highlight these key differences in behavior, our report divides respondents into two main categories: leaders and laggards. These segments are defined as follows:



Quelle: Forbes Insights and Scrum Alliance: THE ELUSIVE AGILE ENTERPRISE  
<http://info.scrumalliance.org/Forbes-Insights-Report.html>



# Aktueller Einsatz und Bereiche

## INDUSTRIES



14%

Industrial products/  
manufacturing



13%

Banking



9%

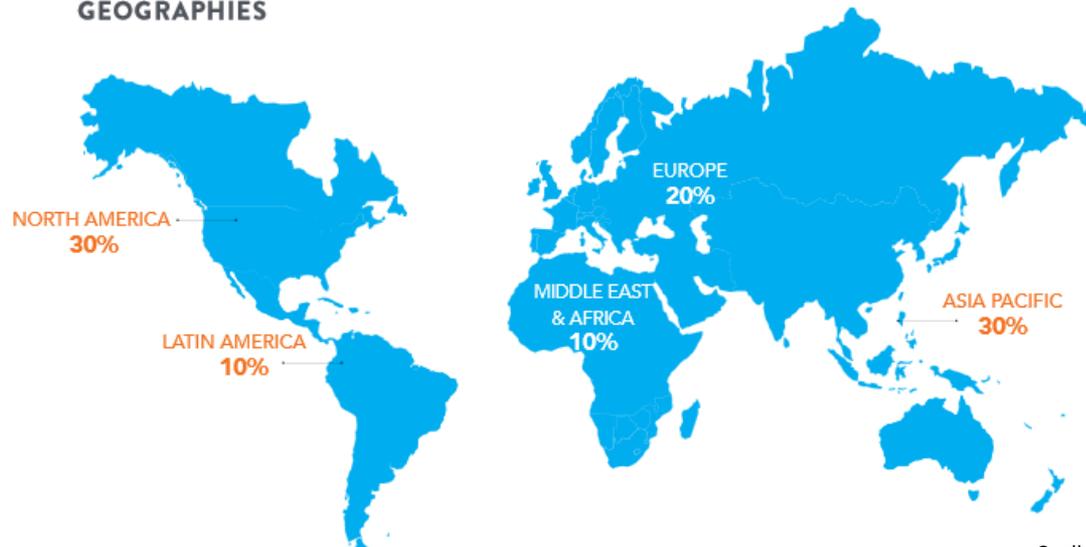
Telecommunications



8%

Consumer products

## GEOGRAPHIES



Quelle: Forbes Insights and Scrum Alliance: THE ELUSIVE AGILE ENTERPRISE  
<http://info.scrumalliance.org/Forbes-Insights-Report.html>



# Erwartungen

Gründe für die Anpassung hin zu einer agilen Organisation (Auswahl der drei wichtigsten)



**FLEXIBILITÄT** – um eine höhere Flexibilität im Unternehmen zu erreichen, z. B. in der Produktentwicklung, der Bearbeitung von Projekten, beim Mitarbeitereinsatz etc.

55 %



**SCHNELLIGKEIT** – um schnellere Reaktionszeiten im Unternehmen zu ermöglichen, z. B. bei veränderten Marktbedingungen oder Kundenanforderungen

51 %



**VERNETZUNG** – um eine stärkere Vernetzung der Wissensträger/ Mitarbeiter, auch über Abteilungs- bzw. Bereichsgrenzen hinweg, zu erreichen

46 %



**ANPASSUNG** – um sich an veränderte Rahmenbedingungen (Markt, Wettbewerb, gesetzliche Rahmenbedingungen) anzupassen

43 %



**SELBSTORGANISATION** – um einen höheren Grad an Selbstorganisation der Mitarbeiter zu erreichen bzw. zu etablieren

43 %

Basis: n = 952 (Teilgruppe)

Quelle: HR-Report 2018 – Agile Organisation auf dem Prüfstand

<https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2018-schwerpunkt-agile-organisation-auf-dem-pruefstand>



# Erwartungen

Figure 1. The top benefits of organizational agility



Quelle: Forbes Insights and Scrum Alliance: THE ELUSIVE AGILE ENTERPRISE  
<http://info.scrumalliance.org/Forbes-Insights-Report.html>



# Herausforderungen und Hemmnisse

Anpassung der Führungskultur an die agile Organisation

25%

Mangelnde Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter

31%

Zu starre Prozesse

36%

Basis: n = 952  
(Teilgruppe)

## DIE 5 GRÖSSTEN SPANNUNGSFELDER

31% ⚡ Klärung der Verantwortlichkeiten

26% ⚡ Mangelndes Vertrauen

28% ⚡ Neuausrichtung vorhandener Prozesse und Strukturen

24% ⚡ Silodenken der Abteilungen

22% ⚡ Überstrapazierung der Organisationsstrukturen

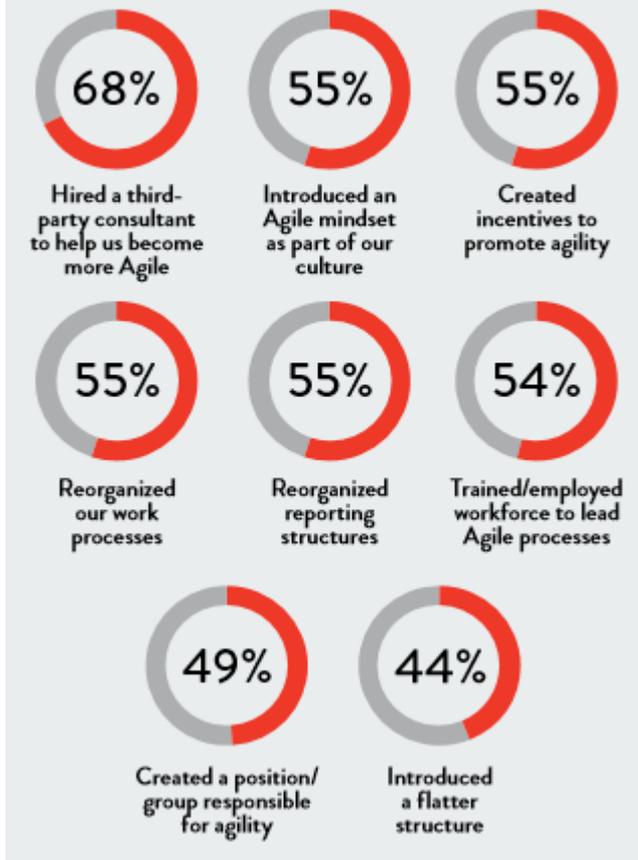
Quelle: HR-Report 2018 – Agile Organisation auf dem Prüfstand

<https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2018-schwerpunkt-agile-organisation-auf-dem-pruefstand>

# Vorgehen



Figure 6. Changes organizations have made to become more Agile



Quelle: Forbes Insights and Scrum Alliance: THE ELUSIVE AGILE ENTERPRISE  
<http://info.scrumalliance.org/Forbes-Insights-Report.html>



## Agile Strategien und Ziele

Alles im Fluss?



In preparing for battle I have always found that plans are useless, but planning is indispensable.

Dwight D. Eisenhower

# Digitalisierung / Industrie 4.0



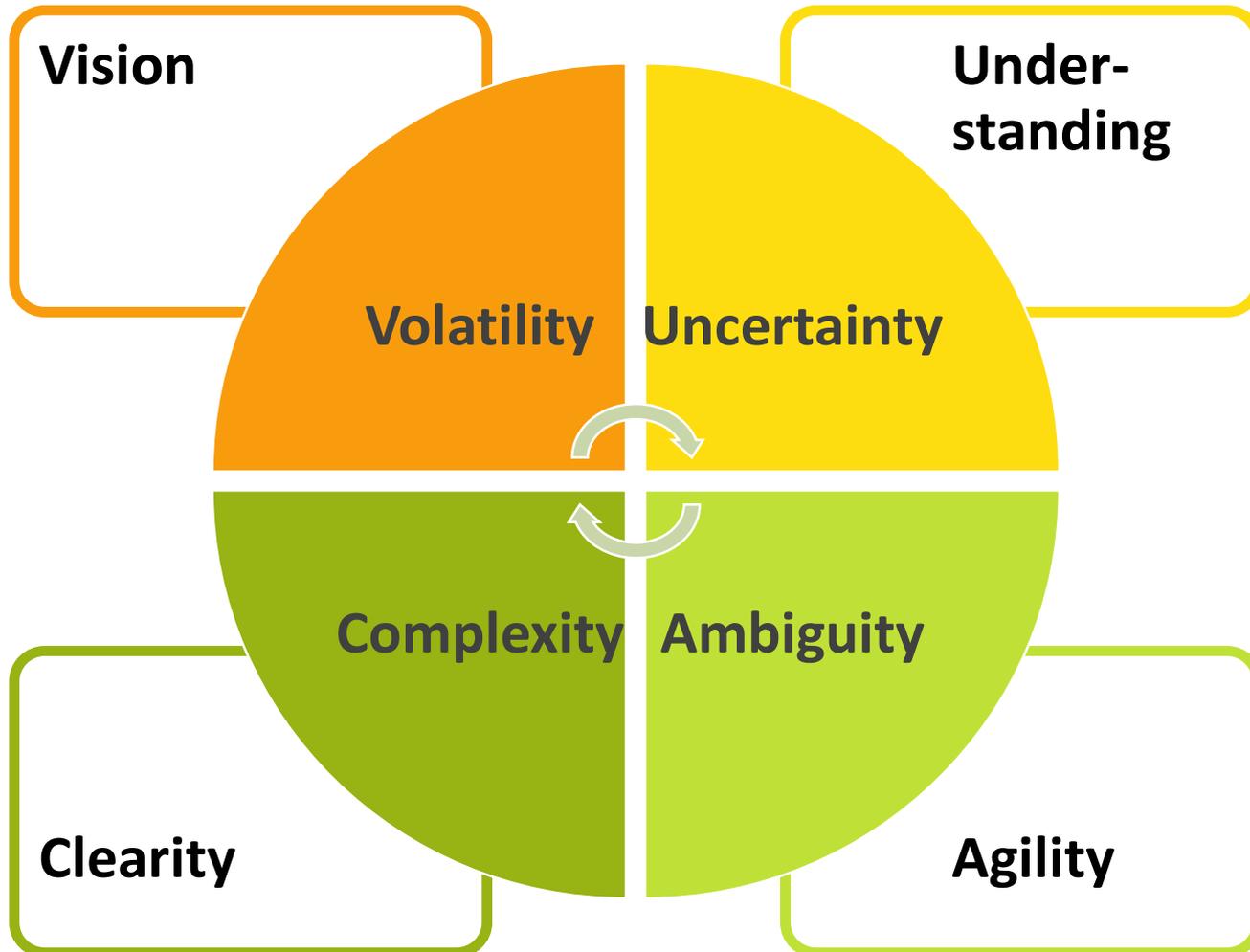
- Zunehmende Nutzung von Informationstechnologien
  - Potentiale
    - Neue Geschäftsfelder
    - Verbesserung der Wertschöpfung
    - Erhöhung der Vermarktungsreichweite
    - Senkung der Transaktionskosten
  - Nutzung
    - Unternehmensintern
    - Vermarktung
      - B2C
      - B2B
    - Zusammenarbeit zw. Unternehmen (über die gesamte Lieferkette)
    - Wertschöpfungsnetzwerke



# Herausforderung

- Time to Market
  - Hohe Geschwindigkeit bei der Entwicklung neuer, softwaregetriebener Services
  - Hohe Zyklusgeschwindigkeit bei der Umsetzung stellt besondere Anforderungen an die Qualitätssicherung
  - Variantenreichtum erhöht Aufwände bei der Qualitätssicherung
  - Sicherheit bekommt wegen der starken Datenorientiertheit mehr Gewicht
- Veränderung der Plattform
  - Consumer-orientiert
  - Anpassung der technischen Basis / Architektur
  - Einbindung von Partnern (Sourcing, Cloud, ...)
- Nutzung von Wertschöpfungsnetzwerken
  - Einbeziehung von Lieferanten, Kunden/Konsumenten, Infrastruktur...

# VUCA-World

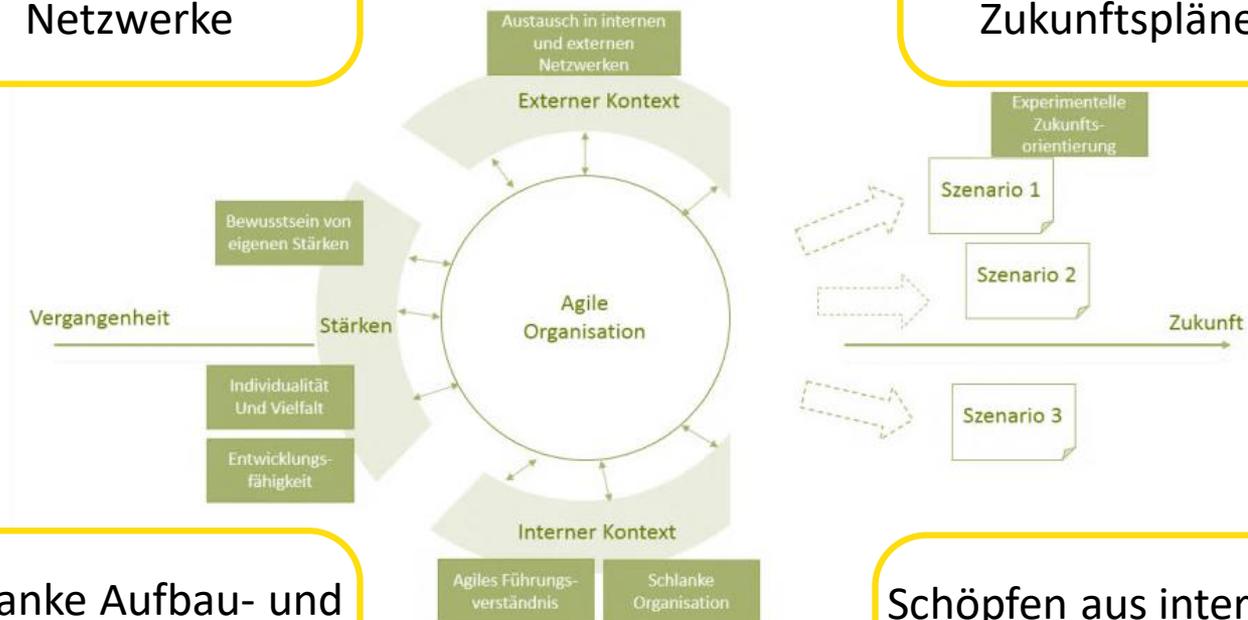




# Merkmale agiler Organisationen

Ständiger Austausch mit der Umwelt durch heterogene Netzwerke

Vorwärtsdenken in alternativen, durchdachten Zukunftsplänen



Schlanke Aufbau- und Ablauforganisation, ein agiles Führungsverständnis

Schöpfen aus internen unterschiedlichen, erfahrungsbasierten Stärken



# Beyond Budgeting / Beta-Kodex

- Beyond Budgeting:
  - Managementmodell jenseits von Weisung und Kontrolle: marktorientierte unternehmerische Zielplanung
  - Alternative zum tayloristischen, bürokratisch-hierarchischen Organisationsmodell
  - Konzepte: Systemtheorie, Kybernetik, Chaos-Theorie und Konzept der lernenden Organisation
- Beyond Budgeting Round Table (BBRT)
  - Mitglieder z.B. Unilever, Statoil, die Weltbank, Wachovia, T-Online, UBS, Japanese Tobacco, ...
- Zwölf Prinzipien
  - Performance-Managementprinzipien
  - Führungsprinzipien



# Beta-Kodex - Führungsprinzipien

- Werte
  - Wenige, klare Werte, Ziele und Grenzen als Lenkungsmittel
  - Nicht: detaillierte Regelwerke
- Verantwortung
  - Mitarbeitern ermöglichen, selbstverantwortlich zu denken und unternehmerisch zu handeln
  - Nicht: Befolgung von Plänen
- Selbständigkeit
  - Teams die Freiheit und den Raum zum Handeln geben
  - Nicht: Mikro-Management
- Organisation
  - Schlankes Netzwerk aus ergebnisverantwortlichen Teams
  - Nicht: zentralistische, funktional geteilte Pyramide
- Kunden
  - Mitarbeiter auf Kunden ausrichten
  - Nicht: Hierarchie und Machtbeziehungen
- Transparenz
  - Information zum Zweck der Selbststeuerung offen zugänglich
  - Nicht: Zugang hierarchisch begrenzen oder Informationsmacht



# Beta-Kodex - Performance-Mgmt

- Ziele
  - Relative Ziele für kontinuierliche Verbesserung
  - Nicht: fixierte Leistungsverträge
- Belohnung
  - Gemeinsamer Erfolg basierend auf erbrachter Teamleistung
  - Nicht: einzelne Mitarbeiter durch Zielerreichung motivieren oder anreizen
- Planung
  - Kontinuierlicher und integrierter Prozess
  - Nicht: jährliches Top-down-Event
- Ressourcen
  - Bereitstellung nach Bedarf
  - Nicht: jährliche Zuteilung und Allokation
- Koordination
  - Zusammenarbeit marktlich-dynamisch
  - Nicht: Planungszyklen
- Kontrolle
  - Relative Indikatoren, Trends und Soll-Ist-Vergleiche
  - Nicht: Planabweichung



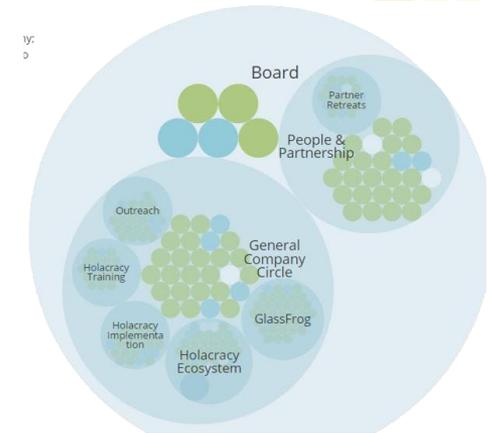
# Holacracy / Holokratie

- Systemik der Entscheidungsfindungen mit Transparenz und partizipativen Beteiligungsmöglichkeiten
- Spezifisches zentrales Regelwerk („Holokratie-Verfassung“, „Holacracy Constitution“)
  - Rollen füllen
  - Kreisstruktur
  - Governance-Prozess
  - Operativer Prozess
  - Adoption Matters (Inkraftsetzung)
- Integrative Entscheidungsfindung als Basis der dynamischen Steuerung
- Prozess von häufigen kleinen Kurskorrekturen statt Grundsatzplanungen (evolutionäres Prinzip)

# Holacracy - Leitlinien



- Doppelte Verbindung (double-linking)
  - Informationsaustausch und Entscheidungsbeteiligung mit Vertretern aus nächsthöherem, gleichem, niedrigerem Kreis
- Trennung von Steuerungs- und operativen Treffen
- Zuständigkeiten und Rollen
  - Nutzung von Rollen und Zuständigkeiten (nicht klassische Hierarchie)
  - Zuständigkeiten und Rollen kollaborativ definiert
- Dynamische Steuerung
  - Integrative Entscheidungsfindung
  - Entscheidungen sind jederzeit änderbar, wenn sie sich in der Praxis nicht bewähren
  - Permanente Beobachtung der Praxis während des Prozesses liefert Details, die durch Vordenken nicht erfassbar sind



# Scrum

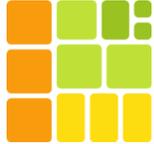


- Scrum
  - Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements v.a. agilen Softwareentwicklung
  - Ansatz: empirisch, inkrementell und iterativ
  - Umsetzung von Lean Development für das Projektmanagement
  - Nahe an Holacracy
- schlanke Regeln
  - Fünf Aktivitäten (Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review, Sprint Retrospektive, Product Backlog Refinement)
  - Drei Artefakte (Product Backlog, Sprint Backlog, Product Increment)
  - Drei Rollen (Product Owner, Entwicklungsteam, Scrum Master)
- Säulen der empirischen Verbesserung
  - Transparenz (Fortschritt und Hindernisse eines Projektes regelmäßig und für alle sichtbar festhalten)
  - Überprüfung (Regelmäßige Überprüfung und Beurteilung des Vorgehens)
  - Anpassung (Kontinuierliche Anpassung)



## Agile Prozesse

**SCRUM als Fundament agiler Unternehmensführung?**



# Methoden



## ÜBERSICHT ÜBER DIE AGILEN METHODEN UND DEREN BEDEUTUNG

### Design Thinking

Unter Design Thinking, entwickelt von Terry Winograd, Larry Leifer und David Kelley, versteht man eine systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen, bei der Nutzerwünsche und -bedürfnisse sowie nutzerorientiertes Erfinden im Sinne einer ständigen Rückkopplung den Prozess bestimmen.

📌 30% Wichtigkeit

⚡ 19% Nutzung

### Innovationslabore

sind interdisziplinäre und themenbezogene Bereiche, die sowohl räumlich als auch arbeitstechnisch von anderen Unternehmensbereichen abgegrenzt bleiben, um dort innovative Prozesse ungestört fördern zu können.

📌 26% Wichtigkeit

⚡ 12% Nutzung

### Lean-Startup

Ist eine Methode von Eric Ries zur Produkt- und Geschäftsentwicklung, bei der eine Geschäftsidee oder ein Produkt schnellstmöglich auf den Markt gebracht wird, um anhand des Feedbacks der Nutzer auf validierter Basis Anpassungen vornehmen zu können.

📌 22% Wichtigkeit

⚡ 14% Nutzung

### Personal Kanban

Ist eine Methode zur Organisation des Tagesgeschäfts durch Visualisierung der Wertströme und der Prozessabläufe auf einem sogenannten Kanbanboard, das eine Statusbetrachtung und Priorisierung von Aufgaben ermöglicht und idealerweise täglich im Team kurz diskutiert werden sollte. Die Kanbanmethode wurde bereits in den 1940er Jahren von Toyota entwickelt.

📌 22% Wichtigkeit

⚡ 16% Nutzung

### Instant Open Space

Bei dieser Meetingmethode nach Alexander Schilling werden bis zu 50 Teilnehmer zur eigenen Themensetzung angeregt, diskutieren frei über Themen, die von Interesse sind, entwickeln Ideen und planen Projekte.

📌 18% Wichtigkeit

⚡ 7% Nutzung

### Scrum

Ist ein Rahmenwerk für multidisziplinäre Teams zur Entwicklung und Pflege qualitativ hochwertiger komplexer Systeme und Produkte, entwickelt von Jeff Sutherland. Kennzeichen sind kurze Projektetappen (Sprints), festgelegte Rollen und regelmäßige Meetings in vordefinierten Zeitabschnitten.

📌 16% Wichtigkeit

⚡ 11% Nutzung

### Delegation Poker

Im Delegation Poker, einem von Jürgen Appelo entwickelten Spiel, können Führungskräfte und Teams erproben, wie und auf welche Ebenen bestimmte team- oder unternehmensrelevante Entscheidungen delegiert werden können.

📌 12% Wichtigkeit

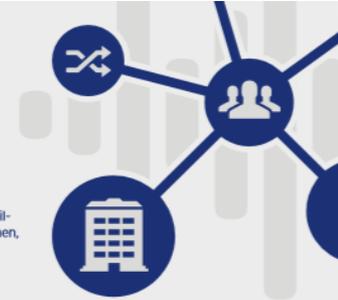
⚡ 8% Nutzung

### Lean Coffee

Ist eine strukturierte Vorgehensweise für den kollegialen Wissensaustausch im eher kleinen Kreis, die sich an die Idee des World Cafés anlehnt. Entwickelt wurde sie von Jim Benson und Jeremy Lightsmith. Es gibt vorab keine Agenda, die Themen werden gemeinsam zu Beginn des Treffens festgelegt.

📌 11% Wichtigkeit

⚡ 6% Nutzung

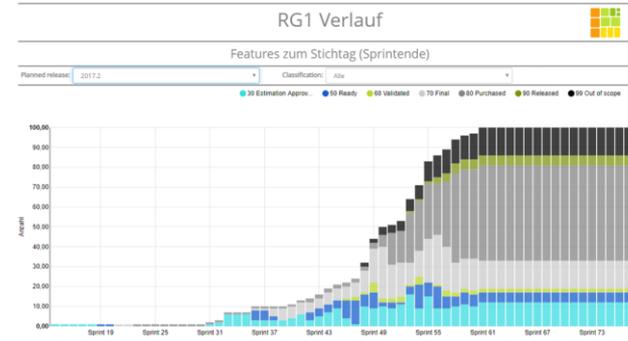
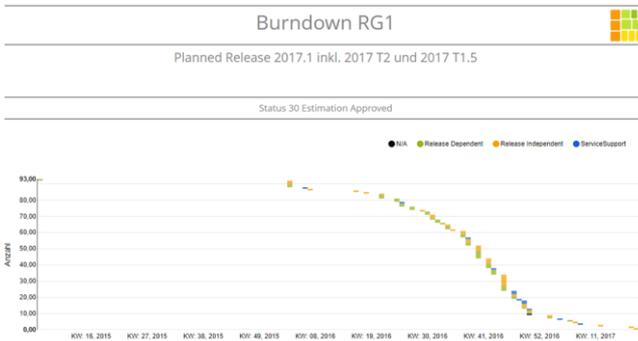
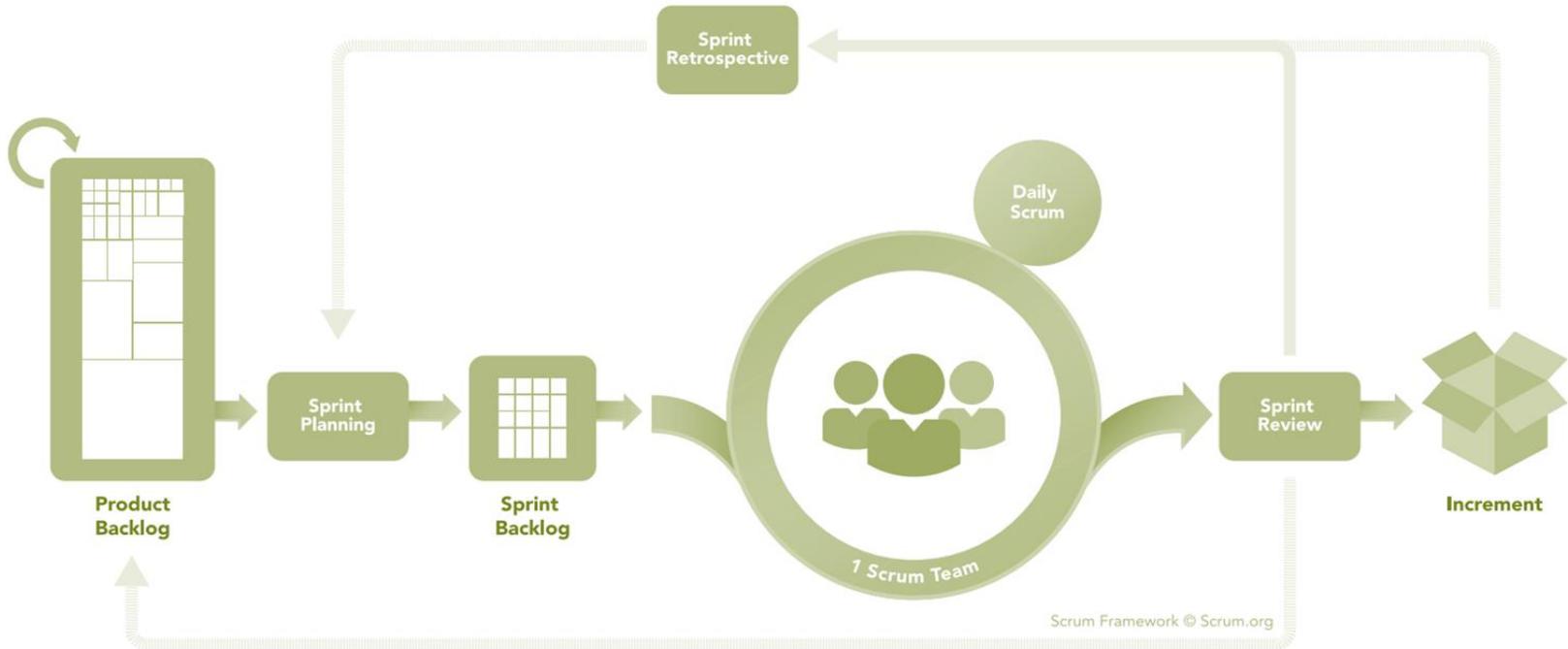


Basic: n = 952 (Teilgruppe)

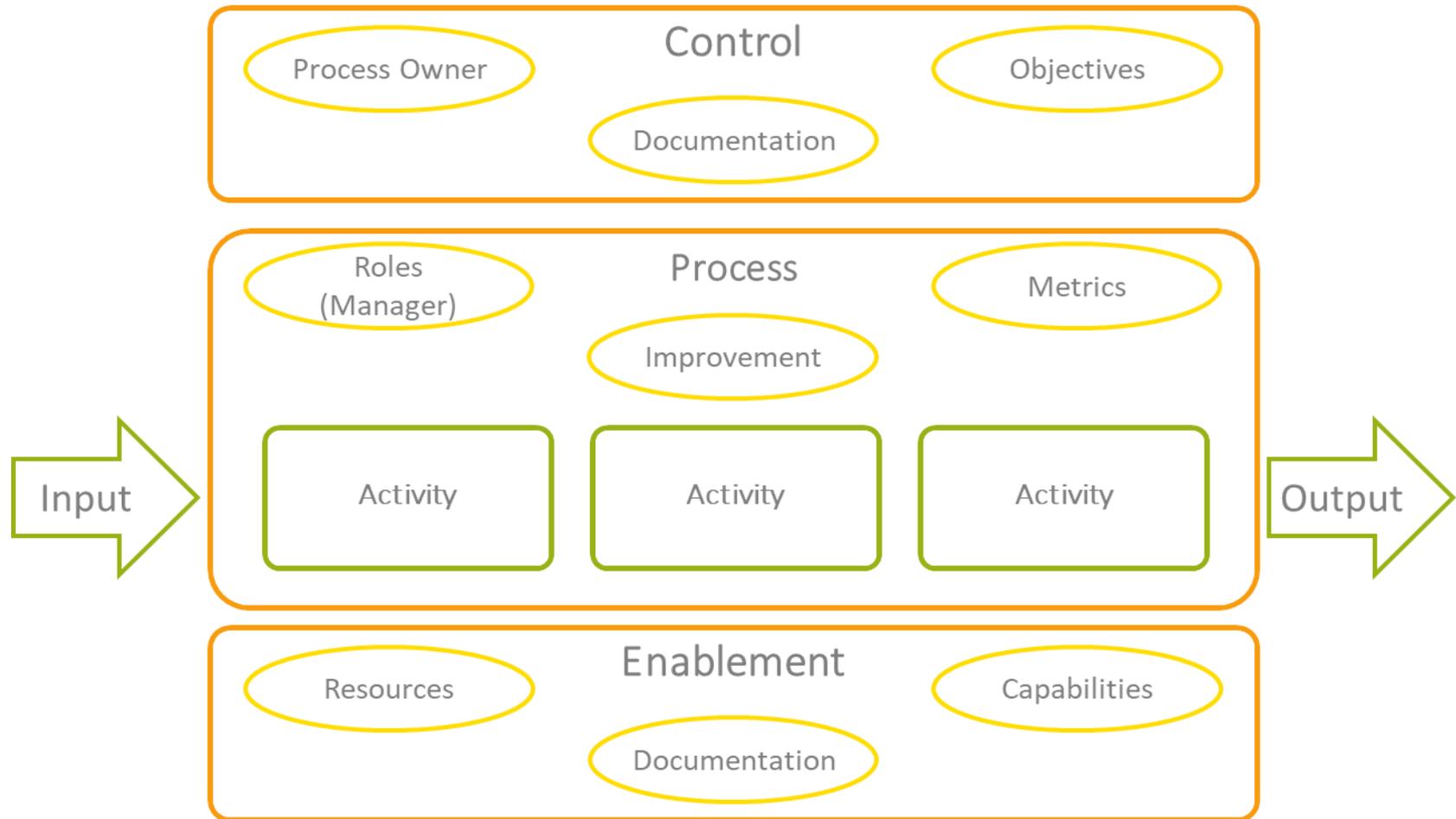
Quelle: HR-Report 2018 – Agile Organisation auf dem Prüfstand

<https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2018-schwerpunkt-agile-organisation-auf-dem-pruefstand>

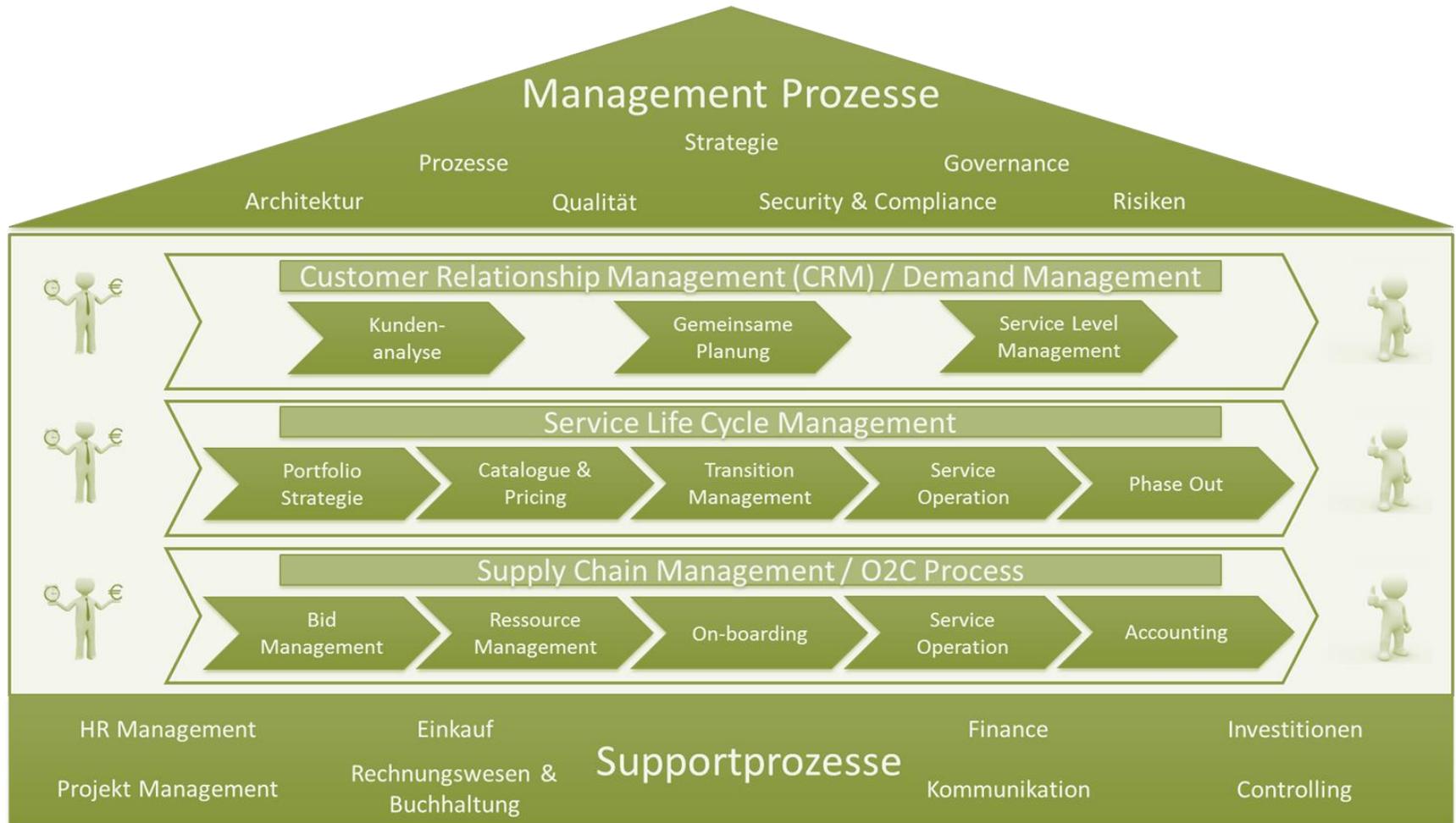
# Scrum



# Prozess



# Prozesshaus





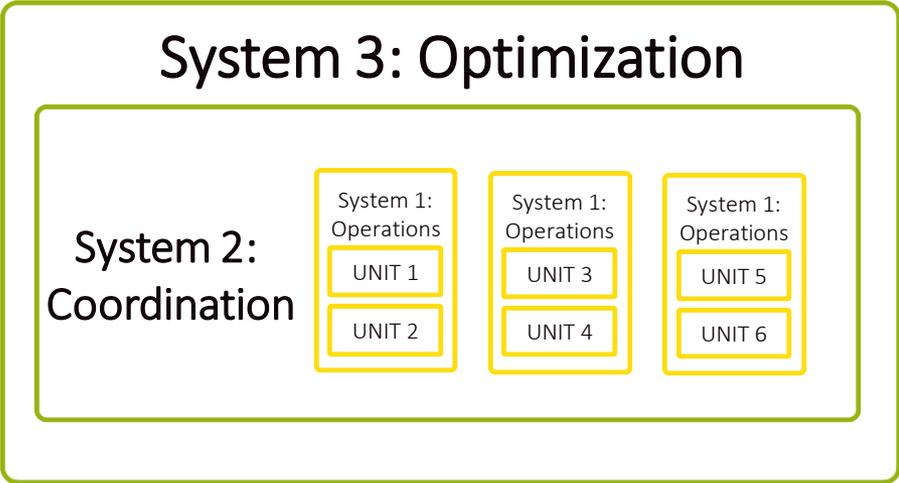
# Viability Systems Model (VSM)

ENVIRONMENT

System 5: Valuation

System 4: Development

System 3\*:  
Information





# Viable System Model (VSM)

- 3 Grundelemente
  - Umwelt („*Environment*“)
  - Operationseinheit oder Prozess („*Operations*“)
  - Steuerung und Überwachung („*Management*“)
- mit 5 Funktionen (Systeme 1 bis 5) und ihren selbstregulierenden (homöostatischen) Interaktions- und Lenkungsbeziehungen
  - System Eins („*Operations*“, Wertschöpfende Aktivitäten)
  - System Zwei („*Coordination*“, Koordination der wertschöpfenden Systeme Eins)
  - System Drei („*Optimization*“, Ressourcenverwendung aktuell)
  - System Vier („*Development*“, Ressourcenplanung zukünftig)
  - System Fünf („*Valuation*“, Grundsatzentscheidungen und Zusammenspiel von System Vier und Drei)
- Information
  - Ressource bzw. das eigentliche Mittel zur Steuerung
  - Ordnung aufrechterhalten oder an entsprechende Bedingungen anpassen

Qualität der Steuerung des Systems hängt unmittelbar von der Qualität der Informationsbasis ab!



# VSM „Agile“

	Aufgaben	Organisation	(Team-)Rollen
System 1	Produktion Wertschöpfung	Selbstorganisation Daily Scrum	Umsetzer
System 2	Koordination von Systemen und Abläufen	Teammeetings (wöchentlich) Supervision	Netzwerker
System 3	Setz Rahmen (Ressourcen...) und Ziele für Sys 1	Strategietage	Koordinator
System 3*	Kennzahlen Monitoring	Controlling	Perfektionist
System 4	Umwelt und Zukunft	Linie	Beobachter
System 5	Governance stra. Entscheidungen	Linie	Gestalter



# Kontakt

**Dr. Andreas Knaus**

Landwehrstr. 61

80336 München

[aknaus@linjal.de](mailto:aknaus@linjal.de)

01523 1860455