



Quelle: Fotolia

Einige Codes rund um Agile Organisationen

Mag. Franz Auinger

Digiale Zukunft (Walter Sinn, 2015, S. 11 ff)

Erkenntnis aus der Studie „Leading a Digital Transformation“ von Bain & Company: Die Zukunft der Wirtschaft ist nicht digital, sondern „digical“. Das heißt, dass digitale und physische (physical) Geschäftsmodelle zusammenwachsen und so zu tiefgreifenden Veränderungen führen werden. Digitale Ansätze werden zu Innovationstreibern, sie helfen physische Geschäftsmodelle durch digitale Transformation erfolgreich weiterzuentwickeln.

Agile Organisation (Winald Kasch, 2013)

Agile Organisation ist eine Antwort auf die zunehmende Dynamisierung und Komplexität der Unternehmensumwelten. Durch eine maximale Flexibilität und Gewandtheit soll sich die Organisation rasch und zeitgerecht an wandelnde Anforderungen anpassen und erfolgreich realisieren können. Traditionelle hierarchische Systeme, die auf Planbarkeit und Steuerbarkeit aufbauen, können dieser Agilität nicht ausreichend entsprechen.

Scrum (Helmut Bischof und Immanuel Kohn, 2015, S. 90 ff)

„Beabsichtigtes Gedränge“ – in möglichst kurzer Zeit möglichst viel Austausch erreichen! Dabei ist das Was in kurzen Zeitabständen veränderbar, das Wie (Arbeits- und Lernprozess) ist konsequent organisiert. Die unterschiedlichen Zugänge, Expertisen, Persönlichkeiten bekommen in diesem integrativen und assoziativen Ansatz Raum und Stimme. Denken und Ausführen liegen eng beisammen, kurzfristige „Sprints“ mit anschließender Reflexion sichern einen erfolgs-

versprechenden Entwicklungspfad. Die Teams organisieren und steuern sich selbst. Der Blick auf den Kunden ist wichtiger als die Planerfüllung. Die gemeinsam entwickelte Vision steht am Beginn, der iterative, inkrementelle Prozessrahmen (Scrum-Flow) sichert einen fokussierten Prozess. Mit jedem „Sprint“ (Puls im Zyklus) entsteht eine Änderung. Leitend sind Prinzipien des Agilen Managements und die damit verbundenen Werte und Rollen.

Holacracy (Brian J. Robertson, 2007)

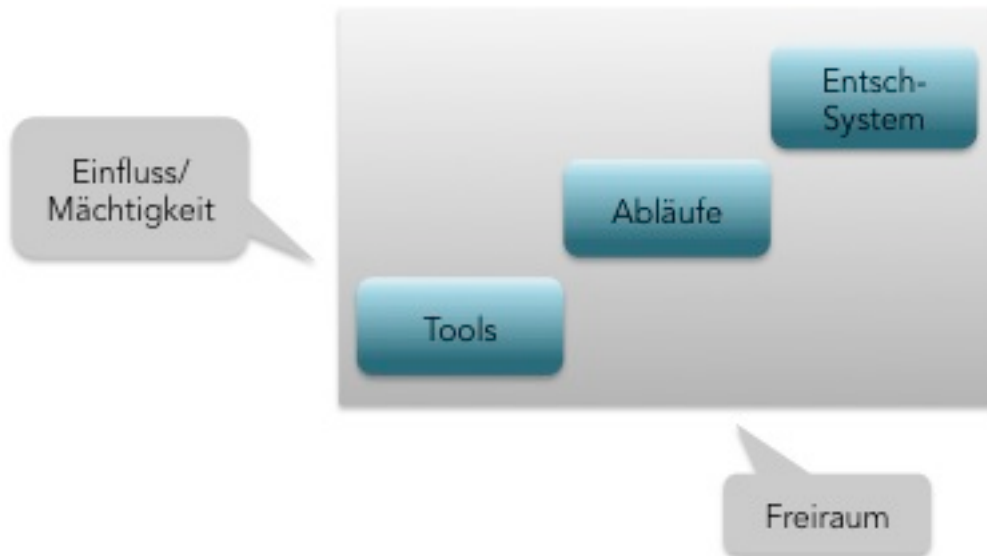
Ein Ansatz, Autorität, die sonst bei Managern/Führungskräften liegt, auf selbstorganisierte, hierarchisch angeordnete Kreise (die aus Rollen zusammengesetzt sind) zu verteilen. Teammitglieder übernehmen eine oder mehrere Rollen. Die Abstimmung erfolgt über verbindliche Kooperationsregeln und Meetingprozesse. Die Kreise organisieren sich weitgehend selbst, die Arbeitsorganisation wird laufend angepasst, weiterentwickelt (Governance Meetings). Experimentelles Lernen wird gefördert. Entscheidungen werden nach dem Austausch relevanter Argumente im „Konsent“ getroffen. Anliegen einzelner Teammitglieder können – wenn keine fundamentalen, gültigen Einwände im Hinblick auf die Unternehmensziele bestehen – weder durch Vorgesetzte noch durch andere Teammitglieder verhindert werden.

Agiler Strategieprozess (Karsten Knechtel, 2015, S. 3 ff)

Angelehnt an Scrum erfolgt Strategieentwicklung offen und iterativ. Grundlegende Annahme: In dieser dynamischen Welt ist ein Unternehmen eine „Dauerbaustelle“. Die von einem heterogenen Team entwickelte Strategy-Map ist offen für künftige Veränderungen aus dem kontinuierlichen Prozess. Umsetzungsintervalle (Sprints) setzen abgeleitete strategische Initiativen um, diese werden reflektiert und führen zu weiteren Ansätzen. Laufende Standup-Meetings dienen als Medium der Transparenz und Umsetzungsbeschleuniger.

Unterschiedliche Agilitätsgrade

Eine zentrale Frage ist, auf welcher dieser Ebenen die Agilitätsansätze „aufschlagen“. Ob es „nur“ ein Tool ist, das zum Einsatz kommt, ein Vorgehensmodell oder eine massive Veränderung der Entscheidungsprozesse auf Gesamtunternehmensebene. Mit der richtigen Haltung können agile Tools auch in hierarchischen Systemen wirksam sein. Je stärker agile Prozesse und Entscheidungssysteme erforderlich sind, umso mehr stellen sich Fragen der agilen organisatorischen Gestaltung. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Hierarchie innovationshemmend wird.



Link zu einem Film-Projekt, das Unternehmen mit unkonventionellen Organisationsformen vor den Vorhang holt:

www.augenhoehe-film.de

www.augenhoehe-wege.de

Literaturquellen:

- Walter Sinn, Digital-physische Transformation, OrganisationsEntwicklung Nr. 3, 2015
- Winald Kasch, Agil ist anders, Personalmagazin, 11/2013
- Helmut Bischof und Immanuel Kohn, Mit Scrum zur agilen Organisation, OrganisationsEntwicklung Nr. 3, 2015
- Brian J. Robertson, Leading-Edge Organisation: Einführung in Holacracy™, 2007
- Karsten Knechtel, Agiler Strategieprozess, aspect 2/2015



Autor:

Mag. Franz Auinger

Geschäftsführer inoVato Unternehmensentwicklung

www.inovato.at