



# Die agile Organisation 'in a nutshell'

## Woran erkenne ich eine agile Organisation?

Es gibt eine täglich steigende Zahl von Unternehmen, die sich als "agil" bezeichnen. Das erinnert mich fatal daran, dass heute jedes Unternehmen "innovativ" ist. Durch die folgende Checkliste mit sechs Kriterien lässt sich ermitteln, wie agil ein Unternehmen wirklich ist.

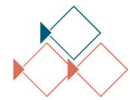
Natürlich ersetzt dieser "Quick-Check" keine sorgfältige Analyse, da er bei weitem nicht alle relevanten Kriterien enthält. So fehlen beispielsweise Kriterien zu Organisationskultur und den mit ihr verknüpften, geteilten Werten.

Auch eignet sich eine solche Kurz-Analyse nicht zur Identifikation von Maßnahmen zur agilen Weiterentwicklung Ihrer Organisation. Hierfür empfehle ich Ihnen unseren Orientierungstag:

[www.orientierungstag.schwarmorganisation.de](http://www.orientierungstag.schwarmorganisation.de)

## Checkliste: Wie agil ist ein Unternehmen?

Kategorie	Beschreibung	Bewertung --/- gar nicht/nicht 0 kaum + /++ stark/sehr stark ausgeprägt
Projektorganisation	(Agile) Teams statt (funktionale) Organisationseinheiten; die wichtigen Aufgaben von Funktionsbereichen im Bereich der Kompetenzentwicklung werden z.B. durch Center of Practice (CoP) erfüllt	
Flache Hierarchie	Selbstorganisation! Wenige bis keine Hierarchieebenen; weitgehende Autonomie der Mitarbeiter bzw. Teams; Transparenz: Es ist klar, wo die Grenzen der Entscheidungsbefugnisse liegen	
Agile Führungskräfte	Enabler! "Leader" statt Manager; Führungskräfte sind keine "disziplinarischen Vorgesetzten"; nur Mitarbeiter mit für agile Organisationen notwendige Führungskompetenzen und kompatibelem Führungsverhalten sind Führungskräfte  Rollen: Coach (persönliche Weiterentwicklung), Advisor (fachliche Weiterentwicklung), Facilitator (inklusive Weiterentwicklung des agilen Charakters der Organisation), Guide (Strategie und Innovation)	
Exploration	Das ist einerseits ein Wert der agilen Organisation, andererseits aber das dominante Prinzip und damit die Vorgehensmaxime in allen Bereichen des Unternehmens	
Agiles Projektmanagement	(Skalierte) Agile Frameworks, wie z.B. (Scaled) Scrum	
Beyond Budgeting	Keine Budgetrunden mit starren Planungen für die nächsten Perioden	



## Beispiele

Ich habe zur Illustration dieses "Quick-Checks" drei willkürlich ausgewählte Unternehmen auf ihre "Agilität" abgeklopft: Das kleine deutsche Unternehmen AOE GmbH, die belgische Cegeka Group und die schwedische Spotify AB. Es sind von ihrer Größe her sehr unterschiedliche Unternehmen. Gemeinsam ist ihnen, dass sie in der ICT-Branche angesiedelt sind, die für sich in Anspruch nimmt, führend auf dem Gebiet der Agilität zu sein.

Hier finden Sie zunächst meine Einschätzungen im Überblick:

Kategorie	Bewertung --/- gar nicht/nicht 0 kaum + /++ stark/sehr stark ausgeprägt		
	AOE GmbH	Cegeka Group	Spotify AB
Projektorganisation	++	-	++
Flache Hierarchie	++	0	+
Agile Führungskräfte	+	0	+
Exploration	+	0	++
Agiles Projektmanagement	++	++	++
Beyond Budgeting	0	-	-

AOE und Spotify sind in hohem Maße agile Unternehmen, während die Cegeka Group zwar agiles Projektmanagement nutzt – und auch bei ihren Kunden einführt –, ansonsten aber eher ein klassisch-hierarchisches Unternehmen ist.

### AOE GmbH

Die AOE GmbH aus Wiesbaden ist ein ICT-Dienstleister für die Entwicklung digitaler Lösungen im Enterprise-Segment. Mit aktuell (2017) etwa 250 Mitarbeitern an sechs Standorten weltweit unterstützt AOE große Unternehmen bei der strategischen und operativen Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle.

#### Projektorganisation

Bei AOE gibt es keine Funktionsbereiche, sondern Teams. Ein Team ist ein Verbund von Mitarbeitern, die sich selbstständig organisieren, um eine Leistung zu erbringen. Diese Leistung kann zum Beispiel ein Kundenprojekt, Marketing, Office-Keeping, HR oder was auch immer sein. Immer, wenn etwas erreicht werden soll, nimmt sich eine Gruppe von Leuten diesem Ziel an.

#### Flache Hierarchie (Selbstorganisation)

Die Mitarbeiter organisieren sich selber, übernehmen Verantwortung für Teamleistungen und suchen sich ihre Arbeit selber aus. Es ist im Rahmen des Machbaren möglich, von einem Team ("temporärer Funktionsbereich") in ein anderes zu wechseln.



Diese Selbstorganisation beinhaltet auch die Selbstverwaltung. So werden Urlaube zum Beispiel nicht zentral genehmigt, sondern die Mitarbeiter sprechen sich im Team ab und fehlen dann im Team, wenn es ihnen und dem Team passt. So wird in einer kleinen Einheit situativ entschieden und abgewogen. Der administrative Overhead beschränkt sich in diesem Beispiel auf das Logging der bezogenen Tage.

### Agile Führungskräfte

Das Management von AOE umfasst offiziell vier Personen auf mehr als 200 Mitarbeiter und lebt das Konzept des "Servant Leadership". Die Rolle des Managements ist es, die Bedingungen für die Mitarbeiter möglichst gut zu gestalten. Dies wird in der AOE manchmal bis nahe an eine gewisse wirtschaftliche Schmerzgrenze gelebt. Dazu gehört auch eine Fülle von Benefits für die Mitarbeiter.

### Exploration

Die Entwicklung der Organisation und der Strategie findet bei AOE im Rahmen eines wiederkehrenden internen Events statt, dem "Open Friday". Er wird im Internet wie folgt beschrieben:

*In an organization like ours we are all responsible to continuously improve our workaday life. We have the chance to improve EVERYTHING – therefore EVERYONE needs to get involved actively. The Open Friday is a safe place to share thoughts, new ideas, make announcements and discuss problems you may see.*

Der Open Friday wird als Open Space Workshop organisiert. Diese Sessions sind entscheidend für Verbesserungsprozesse und neue Teams, die neue Anforderungen umsetzen. Änderungen im Unternehmen werden hier angestoßen und finden einen natürlichen Weg in die Umsetzung.

### Agiles Projektmanagement

Natürlich ist es naheliegend, als agiles Unternehmen auch mit agilen Projektmethoden zu arbeiten.

### Beyond Budgeting

Teamdynamik wirtschaftlich zu beherrschen ist schwierig. Bei AOE gibt es keine Zeiterfassung. Projekte und deren ökonomischen Aspekte trotzdem im Griff zu haben, ist eine enorme Herausforderung. Dazu kommt, dass im Bereich der Agilen Projektmethodik noch keine wirklich etablierten Kostenrechnungsmodelle existieren. AOE leistet in dem Bereich Pionierarbeit, stützt sich aber noch auf konventionelles Reporting.

### Cegeka Group

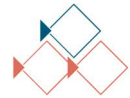
Die Cegeka Group ist ein ICT-Dienstleister mit dem Schwerpunkt Digitale Transformation. Das Unternehmen unterstützt seine Kunden mit IT-Beratung, ICT-Infrastrukturintegration, der Entwicklung und Implementierung von Applikationen sowie mit Outsourcing. Die Zentrale befindet sich in Belgien. Mit derzeit (2017) etwa 4.000 Mitarbeitern in elf EU-Ländern betreut Cegeka ca. 2.500 Kunden und erreicht einen Jahresumsatz von mehr als 400 Mio. Euro.

### Projektorganisation

Die Organisation tritt als Dienstleister für die agilen Projekte auf. Sie stellt Ressourcen zur Verfügung, zum Beispiel Räume, Material, IT-Infrastruktur usw. Und sie legt Rahmenbedingungen fest. Sie ist im Kern funktional strukturiert.

### Flache Hierarchie (Selbstorganisation)

Die Organisation schafft den Rahmen für agile Projektarbeit und wird zunehmend auch selbst zu einem "agilen Projekt". Die agilen Teams verwalten sich in Teilen selbst (Urlaubsanträge etc.) und entscheiden über Ressourcen - weitgehend ohne Intervention von Vorgesetzten.



## Agile Führungskräfte

Die Führungskräfte lassen die agilen Teams selbstorganisiert arbeiten. Sie respektieren die agilen Rollen, wie Product Owner und Scrum Master, mit ihren Kompetenzen. Sie befreien die Teams von Routine- und Verwaltungsaufgaben.

## Exploration

Das Ziel ist das Denken in Iterationen, wobei immer der Kunde im Zentrum steht.

## Agiles Projektmanagement

Der Einsatz agiler Methoden in der Projektarbeit ist heute üblich. Die gesamte Softwareentwicklung ist bei Cegeka agil (Agile Software Factory).

## Beyond Budgeting

Hier werden eher klassische Controlling-Prozesse verfolgt.

## Spotify AB

Spotify AB mit Sitz in Stockholm (Schweden) stellt den Musikstreaming-Dienst Spotify zur Verfügung. Mit derzeit (2017) mehr als 2.000 Mitarbeitern erreicht das Unternehmen einen Umsatz von knapp 3 Mrd. Euro in über 60 Ländern.

## Projektorganisation

Spotify stellt sich als eine Art agile Matrixorganisation auf:

- Squads (Trupps) sind die Basiseinheit aller Entwicklungen. Sie agieren wie "Mini-Startups". Als crossfunktional aufgestellte Teams mit maximal acht Mitgliedern, einem Product Owner und Zugriff auf einen Agile Coach ähneln sie Scrum-Teams.
- Tribes (Stämme) enthalten Squads, die in verwandten Gebieten zusammenarbeiten. Sie sind eine Art "Brutstätte" für die Squads. Ihre Größe ist auf etwa 100 Personen begrenzt, damit sie eine funktionierende soziale Gemeinschaft bilden können. Die enge Zusammenarbeit wird durch entsprechende Arbeitsumgebungen unterstützt.

Da die Squads relativ autonom arbeiten, findet wenig Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Fachleuten einer Domäne in den verschiedenen Squads statt, wie es in einem klassischen Funktionsbereich automatisch der Fall wäre. Um dieses Manko auszugleichen, gibt es bei Spotify Chapter (Verbände) und Guilds (Zünfte). Sie rechtfertigen im Grunde eine große Organisation statt eines Verbunds eigenständiger, kleiner Unternehmen in Form der Squads.

- In Chapters verbinden sich die Fachleute gleicher oder ähnlicher Kompetenzgebiete eines Tribes. Sie treffen sich regelmäßig, um neue Herausforderungen ihres Fachgebietes zu diskutieren und Wissen auszutauschen.
- Eine Zunft ist vergleichbar mit einer "Interessengemeinschaft". Sie besteht aus Mitarbeitenden, die Wissen, Werkzeuge und Praktiken eines Themengebiets teilen wollen. Zünfte organisieren sich Tribe-übergreifend über die gesamte Organisation.

## Flache Hierarchie (Selbstorganisation)

Squads sind sich selbst organisierende Teams und entscheiden über die Inhalte ihrer Arbeit und ihre Arbeitsweise. Sie sind verantwortlich für die kontinuierliche Verbesserung ihrer Arbeitsorganisation und Prozesse.

In jedem Squad gibt es einen Product Owner, der für das jeweilige Produkt verantwortlich ist. Product Owner haben sowohl Business- als auch technische Aspekte im Blick. Die Product Owner der Squads arbeiten zusammen und kümmern sich als Team darum, wo sich Spotify als Unternehmen hinbewegt.



Neben dem Product Owner gibt es bei Spotify noch den System Owner. Er hat die inhaltliche Hoheit über die Architektur.

Die Tribes haben jeweils einen Führer, der in mancher Hinsicht an klassische disziplinarische Vorgesetzte erinnert.

Jede Zunft hat einen Koordinator, der sich um die Organisation des Austausches und der Zusammenarbeit in einer Zunft kümmert.

### Agile Führungskräfte

Es gibt keine formalen Leiter der Squads.

Product Owner sind für den wirtschaftlichen Erfolg der Produkte und damit auch des Unternehmens verantwortlich. Sie beeinflussen die Organisation über die Priorisierung von Aufgaben, geben aber nicht vor, wie etwas umgesetzt wird.

Agile Coaches entwickeln die Organisation und darin ablaufenden Prozesse kontinuierlich weiter.

System Owner sorgen als Kontroll- und Steuerungsinstanz für die Integrität der Systeme. Insofern haben sie eine Art fachliche Weisungsbefugnis, die sich allerdings nur auf die Stabilität und Leistungsfähigkeit der Systeme bezieht.

Führer von Tribes schaffen bestmögliche Arbeits- und Rahmenbedingungen für die Squads. Sie machen vorhandene Probleme sichtbar, für deren Lösung allerdings die Squads verantwortlich sind. Und sie legen die Entwicklungsrichtung der Chapter fest. Hierzu gehören Personalentwicklung, Karriereplanung und Gehaltsverhandlungen.

Die Zunftkoordinatoren haben eher die Funktion eines "Facilitators".

### Exploration

Das Vorgehen der Teams orientiert sich an den Lean-Startup-Prinzipien: Sie lernen iterativ (Validated Learning). Hierzu testen sie neue Features oder Produktinkremente in kurzen Zyklen mit Kunden oder anderen Stakeholdern. Dadurch erfahren sie, was geht und was nicht. Auch entwickeln sie "kleinste lebensfähige Produktinkremente" (Minimum Viable Product), die zu frühen, häufigen Releases und direktem Feedback vom Markt führen.

Auch können alle Mitarbeitenden etwa zehn Prozent ihrer Zeit tun und ausprobieren, was sie wollen. Hierfür gibt es sogenannte "Hack Days". Das ist auch die Gelegenheit, möglichst schnell Fehler zu machen und daraus zu lernen:

*We aim to make mistakes faster than everybody else. (Daniel Ek, Spotify Founder & CEO)*

### Agiles Projektmanagement

Einige Squads arbeiten nach Scrum, andere organisieren sich lean und arbeiten mit Kanban, wieder andere suchen sich aus verschiedenen Frameworks das für sie passende heraus. Die Squads sind jeweils für ein spezifisches Produkt oder eine bestimmte "Nutzererfahrung" verantwortlich. Dabei folgen sie den Lean-Startup-Prinzipien.

Jedes Squad hat einen Scrum-typischen Product Owner und Zugriff auf einen Agile Coach, der Aufgaben des klassischen Scrum Masters übernimmt und mehreren Squads zur Verfügung steht.

### Beyond Budgeting

Es herrschen eher klassische, wenn auch kürzer getaktete Prozesse der Finanzplanung und des Controllings vor.



HABEN SIE FRAGEN? MÖCHTEN SIE WEITERGEHENDE INFORMATIONEN? MELDEN SIE SICH BEI MIR!



**Dr. Silvester Schmidt**  
Schwarmorganisation

📍 Zum Söhler 48 | 57076 Siegen  
☎ +49 271 790420  
✉ [sis@schwarmorganisation.de](mailto:sis@schwarmorganisation.de)

