

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Zu|sam|men| [tsu'zamənʔarbaɪt], Substantiv ar|beit

Wie Organisation kooperiert

Stretch Collaboration

Im Gespräch mit Facilitator Adam Kahane

Hochwertige Verbindungen

High-quality connections als verborgene Ressource

Kollaboration 4.0

Neue Zusammenarbeit beim IT-Konzern Amadeus

1

Im agilen Dschungel

Eine Kategorisierung neuer Organisationsmodelle

22

Lassen wir uns mitnehmen?!

Zum schwierigen Erbe der Change-Philosophie

Im Dschungel agiler Organisationsmodelle

Eine faktenbasierte Kategorisierung als Orientierungshilfe

Autoren: Herbert Gölzner und Julian Beyer

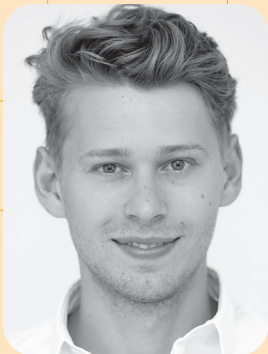
Die fortschreitende Etablierung agiler Methoden und Praktiken stellt viele Organisationen vor eine zukunftsweisende Herausforderung. So gut sie auch funktionieren, so herausfordernd scheint es, sie in die etablierten Abläufe des gesamten Unternehmens einzubetten. Gesucht wird eine Alternative zum Modell «Pyramide»; eine organisationale Antwort auf die steigende Komplexität und zunehmende Digitalisierung. Abhilfe schaffen sollen Ansätze wie Holokratie, Soziokratie, Kollegiale Kreisorganisation oder das Spotify-Modell. Zusammengefasst werden diese Ansätze oft unter dem Begriff «agile Organisationsmodelle». Zunehmend fällt es schwer, hier noch den Überblick zu behalten. Welche Modelle existieren in der Praxis? Wie unterscheiden sich diese voneinander? Und wann ist welches Modell geeignet? Genau diesen Fragen wollen wir in diesem Artikel nachgehen.



Prof. Dr.
Herbert Gölzner

Fachbereichsleiter Human Resource Management, Leadership & Organization Development, FH Salzburg, Berater für agile Organisationen & agiles Human Resource Management

Kontakt:
herbert.goelzner@fh-salzburg.ac.at



Julian Beyer

Agile Coach, Scrum Master, Digital Banking Agile Delivery bei der Erste Bank

Kontakt:
beyerjulianm@icloud.com

Agile Methoden eroberten in den letzten Jahren die Unternehmen. Angeführt von Scrum, sind es mittlerweile nicht mehr nur die Wände von IT-Abteilungen, die mit Sprint Boards gepflastert sind. Agile Methoden sind insgesamt aus der modernen Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Mit dieser Entwicklung einher geht ein zunehmend lauter werdender Ruf nach Skalierung. Wie können die Vorteile agiler Methoden auf andere Unternehmensbereiche ausgedehnt werden? Wie kann ein Überblick bewahrt und chaotisches und unkoordiniertes Umhertreiben einzelner Teams und Abteilungen verhindert werden?

Begriffe wie agile Skalierungsframeworks machen die Runde. Die Suche nach dem passenden Modell beginnt. Nach der Entscheidung und einer meist langwierigen Transformation ist die Enttäuschung häufig groß: Der erhoffte Nutzen wird nicht erzielt. Das Kapitel Agilität wird ad acta gelegt. Doch das Problem besteht weiterhin. Die Suche nach einer Alternative zum bestehenden Organisationsmodell läuft wieder an und geht in die nächste Runde.

In den meisten Fällen sind es jedoch nicht die Modelle, welche die Schuld am Scheitern agilen Organisierens tragen. Häufig scheitern Transformationsprojekte, weil Unklarheit über Schwerpunkte und Nutzen der verschiedenen Modelle besteht.



Dieser Artikel will genau hier unterstützen und Antworten auf folgende Fragen geben:

- Welche relevanten agile Organisationsmodelle existieren und inwiefern lassen sich diese kategorisieren?
- Wie stark ist Agilität bei den verschiedenen Modellen der agilen Organisationsentwicklung ausgeprägt?
- Welche Handlungsempfehlungen lassen sich für den Einsatz in Unternehmen ableiten?

Diesen Fragen sind wir methodisch nachgegangen: Auf Basis einer Literaturanalyse wurde eine Kategorisierung erstellt sowie die Ausprägung von Agilität in den verschiedenen Organisationsmodellen abgeleitet. Anschließend erfolgte eine Evaluierung und Erweiterung durch teilstrukturierte Interviews mit Expert*innen und die Anwendung der *Grounded Theory* Methodologie. Als Expert*innen standen uns Personen zur Verfügung, die im Bereich des agilen Organisierens Pionierarbeit leisteten.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.

Was ist eine agile Organisation – und was unterscheidet diese von einem traditionellen Unternehmen?

Agiles Organisieren ist der Versuch, auf eine steigende Komplexität des unternehmerischen Umfeldes adäquat, also flexibel zu (re-)agieren. Agile Organisationen zeichnen sich durch eine schnelle Anpassungsfähigkeit an veränderte Situationen aus.

Im Kern beinhaltet die Transformation zur agilen Organisation drei Perspektivenwechsel: 1. von der Hierarchieorientierung zur Kundenorientierung, 2. vom Funktionsverständnis zum Rollenverständnis und 3. vom Führungsanspruch zum Wertschöpfungsanspruch.

Zusätzlich ist die Einhaltung folgenden Grundprinzips erforderlich: jede Organisation, Abteilung und jedes Team benötigt einen definierten Purpose. Ohne Sinnorientierung hat die Organisation(seinheit) keine Existenzberechtigung.