

# Agilität im kleinen und mittleren Unternehmen – eine Befragung ausgewählter Experten

M. Sc. Dominic Lindner (FAU Erlangen-Nürnberg)

[Dominic.Lindner@fau.de](mailto:Dominic.Lindner@fau.de)

**Abstract.** Trends wie die digitale Transformation, Big Data und Industrie 4.0 werden von Unternehmen aufgegriffen und stellen diese vor völlig neue Herausforderungen. So soll laut Studien die Dynamik und Komplexität von Märkten und Unternehmen deutlich zunehmen. Ein Aspekt, um diese Herausforderungen zu meistern, könnte im strukturellen Wandel von Unternehmen liegen. Hierzu wird sich im Verlauf des Papers auf die Anwendung von agilen Rahmenwerken in Unternehmen konzentriert.

Neben den bereits bekannten agilen Skalierungsframeworks wie SAFe, IeSS und Nexus finden sich in der Literatur neue Ansätze wie Holokratie, Management 3.0, Scrum-Prinzip, Management Y, Soziokratie, Agile Führung und Demokratie. Diese neuen Ansätze scheinen ebenfalls Potenzial zu bieten, basieren jedoch nicht auf fundierter wissenschaftlicher Forschung, werden aber zunehmend in wissenschaftlicher Literatur aufgegriffen.

Ziel des Papers ist es, den aktuellen Wissensstand zu den genannten Rahmenwerken zu erarbeiten und in anschließenden Interviews die Rahmenwerke zu evaluieren sowie die Notwendigkeit von Agilität im Unternehmen festzustellen.

**Keywords:** agile Unternehmen, Agilität, KMU, Organisationsentwicklung, Scrum

**JEL Codes:** M15, M12

**Datum der Veröffentlichung:** 14.04.17

Dieser Beitrag geht aus dem Forschungsprojekt „Agile Unternehmen – Zukunftsfähig in der digitalen Transformation“ (<https://agile-unternehmen.de>) hervor, dass an der FAU Erlangen-Nürnberg – Lange Gasse 20 – 90403 Nürnberg - durchgeführt wird.

## 1 Motivation

Die digitale Transformation ist eine, wenn nicht die größte Herausforderung für Unternehmen in jeder Branche (Laïfi & Josserand 2014) Es ist nur eine Frage der Zeit, bis sie in jede Einheit von Unternehmen Einzug nehmen wird (Lyytinen et al. 2016). Weiterhin werden Trends wie Big Data und die vierte industrielle Revolution von Unternehmen aufgegriffen und stellen gemeinsam mit der digitalen Transformation Unternehmen vor weitere Herausforderungen (Kaufmann 2015) wie u. a. eine höhere Komplexität und Dynamik von Märkten und Unternehmen (Pfläging & Hermann 2015) Ein Ansatz, diese zu meistern, könnte im „strukturellen Wandel“ von Unternehmen liegen (Gloger & Margetich 2014; Laloux 2015; Robertson 2015). Die genaue Umsetzung dieses „Wandels“ ist aktuell allgegenwärtig ein umstrittenes Thema.

In der Literatur zeichnen sich mehrere Ansätze für einen „strukturellen Wandel“ ab. Basis der Überlegung sind die theoretischen Überlegungen von Laloux (2015), der „evolutionäre“ Strukturen als zukunftsfähig interpretiert. Anderson & Uhlig (2015) und Nowotny (2016) interpretieren die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen mit „agilen“ Strukturen. Dagegen lässt sich einwenden, dass alle genannten Autoren sogenannte „Praktiker“, also nicht akademische Quellen sind. Aus diesem Grund ist eine genaue Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse schwer und die Aussagen der Autoren umstritten. Es finden sich in aktueller Literatur zahlreiche praktische agile Rahmenwerke in „nichtakademischen“ Quellen wie u. a. Holokratie (oder Holacracy) (Robertson 2015), Soziokratie/Management Y (Brandes et al. 2014), Demokratie (Sattelberger et al. 2015), Scrum-Prinzip (Gloger & Margetich 2014) Agile Führung (Gloger & Rösner 2014), Management 3.0 (Appelo 2010) und „Komplexithoden“ (Pfläging & Hermann 2015), auf welche die Betrachtung fokussiert werden soll. Zwar finden sich weitere Rahmenwerke zu Agilität wie SAFe (Leffingwell 2010), leSS (Larman & Vodde 2016) oder Nexus (Schwaber 2015), jedoch werden diese durch empirische Studien bereits ausreichend untersucht. Alle genannten Rahmenwerke liefern einen unterschiedlichen Ansatz für Agilität im Unternehmen.

Im Zuge der wissenschaftlichen Literaturrecherche wurde erkannt, dass Autoren diese praktischen Ansätze aufgreifen. So wird Holokratie als ein zukunftsfähiges Konzept beschrieben (Greenfield 2015), das jedoch mit wissenschaftlichen Methoden evaluiert werden sollte (Nair 2016). Soziokratie wird ebenfalls von Forschern untersucht. So

finden sich aktuelle Untersuchungen mit Wissensarbeitern der Generation Y (Pant & Vijaya 2015). Demokratische Ansätze wurden bereits erfolgreich in Non-Profit-Organisationen evaluiert (Edwards et al. 2015). Die Autoren empfehlen nun weiter eine Untersuchung in Organisationen (Griffin et al. 2015). Dies stellt nur einige Auszüge der Untersuchungen mit den Rahmenwerken der Praktiker dar. Aus diesem Grund untersucht dieser Beitrag die agilen Rahmenwerke und wird diese mit Experten auf die Anwendbarkeit sowie die grundlegende Notwendigkeit von Agilität im Unternehmen prüfen.

Die Studie gliedert sich in drei Abschnitte. Zuerst wird in Form einer Literatursuche aus akademischen Datenbanken, Google Scholar und einer Fachbuchsuche mithilfe von „Searchstrings“ relevante Literatur zu den Rahmenwerken der „Praktiker“ identifiziert. Die Recherche beschränkt sich auf Literatur zwischen 2010 und 2016. In Ausnahmefällen werden vereinzelt auch relevante ältere Quellen verwendet. Die Literatur wird anschließend in wissenschaftliche und praktische Quellen unterteilt. Kriterium für die praktischen Quellen ist ein hoher Einbezug in wissenschaftlichen Veröffentlichungen. Anschließend werden die Quellen kategorisiert und ausgewertet. Diese Auswertung wird mithilfe von Experteninterviews vorgenommen. Ziel dieser Evaluation ist es die Relevanz der Literatur pro Unternehmensbereich (Logistik, Marketing etc.) genauer zu bewerten. Zusätzlich werden die Rahmenwerke der Praktiker mit den Experten genau hinterfragt. Die Experten werden bevorzugt aus kleinen und mittleren Unternehmen ausgewählt. Für ein gemeinsames Verständnis der konzeptionellen Hintergründe erfolgt zunächst eine Definition des Begriff Agilität im Kontext von Organisationen.

## 2 Agilität im Kontext von Organisationen

Laut dem Duden bedeutet agil „beweglich“, „regsam“ und „wendig“. Laut Gloger und Margetich (2014) ist Agilität eine Haltung, also ein Verhalten und orientiert sich am agilen Manifest:

- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
- Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.
- Reagieren auf Veränderungen ist wichtiger als das Befolgen eines Plans.

Im Zuge der Arbeit beziehen wir Agilität auf die gesamte Organisation und orientieren uns an den Prinzipien von Agilität (Brandes et al. 2014):

- Liefern, was gebraucht wird
- Kunden wirklich verstehen
- Organisationen gemeinsam beleben
- Menschen ehrlich begeistern
- Neue Blickwinkel eröffnen neue Ansichten

Daneben beziehen wir uns auf die Prinzipien des agilen Managements (Appelo 2010):

- Selbstorganisation
- Einfachheit
- Entscheidungen durch das Team
- Transparenz

Agilität ist zusammenfassend eine Mischung aus Prinzipien und deswegen ein Verhalten (Gloger & Rösner). Nachdem wir in verschiedenen Quellen keine eindeutige Definition von Agilität gefunden haben, werden im Verlauf des Papers die Prinzipien von Brandes et al. (2014) und Appelo (2010) als Leitlinie verwendet.

### **3 Methodik**

Zur Evaluierung der Forschungsfrage wird neben einer Literaturanalyse ebenfalls eine Befragung ausgewählter Experten stattfinden. Beide Methoden werden in diesem Kapitel kurz erklärt.

#### **3.1 Literaturanalyse**

In diesem Schritt wird nach dem Regelwerk von Fettke (2006) vorgegangen. Dieses ist in 5 Phasen gegliedert: Problemformulierung, Literatursuche, Literaturlauswertung, Analyse und Interpretation und die abschließende Präsentation. In der Literatursuche werden die Quellen, Suchstrings und Datumsfilter festgelegt. In der Auswertung werden diese in Kategorien eingeteilt und zusammengefasst. Es gibt dabei jedoch eine Ausnahme: Die Analyse und Interpretation wird mithilfe von Interviews vorgenommen. Den letzten Schritt der Präsentation werden dann die Ergebnisse der Interviews und

der Literaturanalyse darstellen. So wird die Literatur direkt der Praxis gegenübergestellt.

### **3.2 Experteninterviews**

Um eine Fehlinterpretation der Ergebnisse zu vermeiden und die Praxisrelevanz der Literatur zu prüfen, wird die Evaluation der Literatur durch Experten vorgenommen. Hierzu wird aus jeder Kategorie der Literaturlauswertung ein Experte ausgewählt. Die Interviews werden per Telefon oder face-to-face durchgeführt. Es wird nach dem Regelkreis von Diekmann (2008) vorgegangen: Auswahl der Probanden, Fragebogenkonstruktion, Durchführung und Auswertung. Aus den Fragebögen werden Thesen gewonnen, die im nächsten Schritt evaluiert werden sollen.

## **4 Literatursuche und Auswertung**

Im Folgenden wird der Vorgang der Literaturlausanalyse beschrieben. Zuerst wird Literatur anhand von Suchstrings gesammelt. Im nächsten Schritt wird diese ausgewertet und anschließend mit Experten in Interviews evaluiert. Ergebnis dieses Schritts ist die Zusammenfassung und Erarbeitung von Rahmenwerken, die mit den Fachexperten evaluiert werden können.

### **4.1 Literatursuche**

Im ersten Schritt der Datensammlung wurde mithilfe von Searchstrings aktuelle Literatur aus folgenden akademischen Datenbanken gesucht. In Klammern ist jeweils der Datumsfilter der Suche sichtbar.

- EBSCO Host (2014–2016)
- Google Scholar (2013–2016)
- Springer Link (2014–2016)
- Hanser e-library (2013–2016)
- Amazon (gezielte Büchersuche)

Für die effektive Suche wurden zuerst Bereiche von Unternehmen identifiziert, in denen Agilität stattfinden kann. Jeder dieser Bereiche wurde mit den Suchbegriffen „agil“ und „Agilität“ kombiniert. Im Folgenden zeigt sich eine Auswertung der Suchergebnisse pro Bereich.

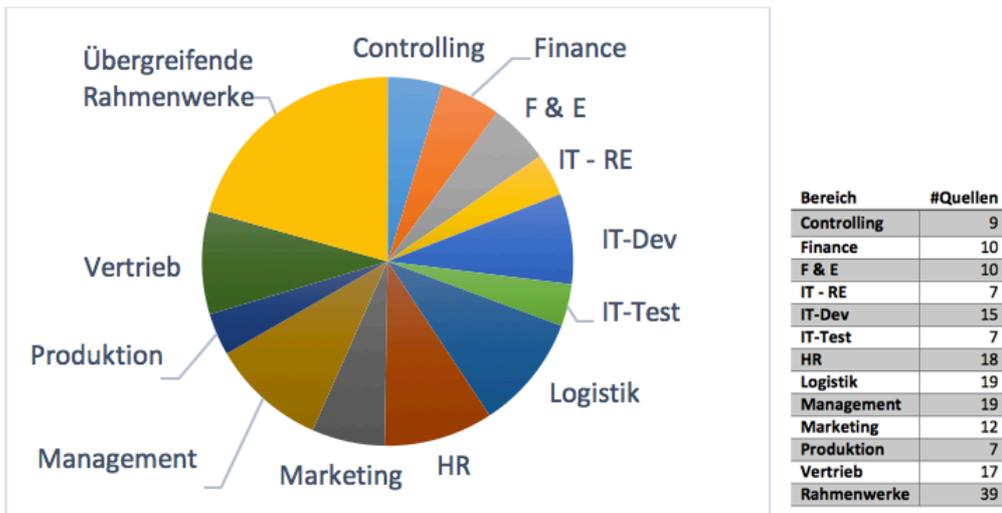


Abbildung 1: Aufteilung der Literatur nach den Suchbegriffen in Kombination mit „agil“ oder „Agilität“

Im Folgenden zeigt sich außerdem eine Auswertung der jeweiligen Journals, die in der Suche identifiziert und grob untersucht worden sind. Außerdem finden sich die jeweiligen Jahreszahlen wieder.

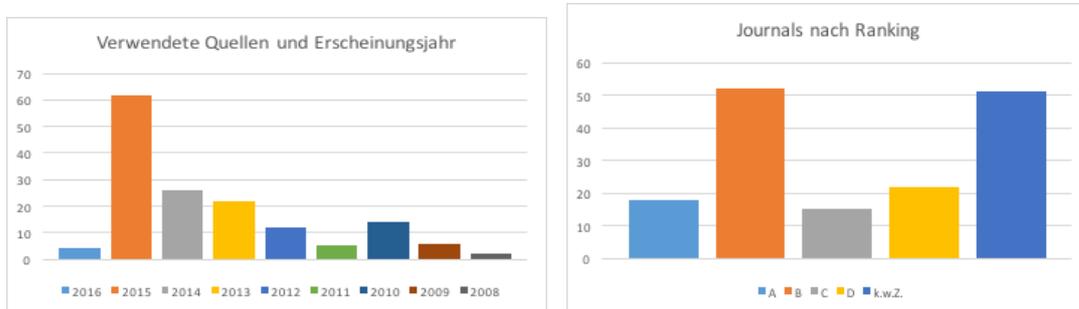


Abbildung 2: Quellen und Erscheinungsjahr (Stand 04/2016, eigene Darstellung) und Anzahl der Journalquellen nach Ranking (VHB Jourqual3)

## 4.2 Auswertung

Durch die Literatursuche konnten zahlreiche agile Rahmenwerke identifiziert werden. Im Folgenden zeigt Tabelle 2 auf, auf welche sich im Verlauf der Experteninterviews konzentriert werden soll. Die Rahmenwerke wurden in Kategorien unterteilt.

Tabelle 2: Kategorien und Konzepte des Papers

| Kategorie            | Konzept(e) und Autor(e)   |
|----------------------|---|
| Komplexitätsmethoden | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management 3.0 von Appelo 2010</li> <li>• „Komplexithoden“ von Pfläging (2014)</li> </ul>  |
| Resilienz            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resilienzkonzept von Hoffmann (2016)</li> <li>• Resilienzkonzept von Bargstedt et al. (2015)</li> </ul>  |
| Selbstorganisation   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demokratische Unternehmen von Sattelberger et al. (2015)</li> <li>• Holacracy von Robertson (2015)</li> </ul>  |
| Agile Führung        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstorganisation/Führung von Gloger &amp; Rösner (2014)</li> <li>• Management 3.0 von Appelo 2010</li> <li>• Management Y (Soziokratie) von Brandes et al. (2014)</li> </ul> |
| Scrum-Prinzip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scrum-Prinzip von Gloger &amp; Margetich (2014)</li> <li>• „Lebendige Organisationen“ von Pfläging &amp; Hermann (2015)</li> </ul>   |

## 5 Experteninterviews

Ziel der Interviews war es, die Literatur der einzelnen Kategorien zu evaluieren. Nach Fertigstellung der 14 Fragebögen wurden diese final zusammengefasst. Somit besteht jeder Fragebogen aus einem bereichsspezifischen und einem übergreifenden Teil. So konnten die Interviews anschließend verglichen werden. Nun wurden Teilnehmer für die Interviews definiert. Jeder Teilnehmer sollte Manager des zu evaluierenden Bereichs sein (z. B. Manager Marketing). Zweite Voraussetzung war, dass der Proband behauptet, seinen Bereich agiler aufstellen zu wollen bzw. ein selbstständiger Coach zu sein, der Managern dabei hilft, dies zu verwirklichen. Die Coaches wurden speziell mit Fokus auf KMU ausgewählt. Die Teilnehmer wurden über folgende Kanäle identifiziert:

- XING (Premiumsuche)
- Empfehlungen von Kontakten
- Persönliche Kontakte
- Kontakt zu Autoren von Whitepapers oder Blogs

Jedes Interviews dauerte im Durchschnitt 1 Stunde. Die Interviews wurden in 5 Fällen face-to-face geführt und in 9 Fällen per Telefon oder VoIP. Die finalen Probanden des Interviews sind in der folgenden Abbildung dargestellt. Es wurden 10 Manager von KMU sowie 4 agiles Coaches befragt. Jedes Interview enthält je nach Relevanz der Literatur zwischen 15 und 20 Fragen.



Abbildung 6: Teilnehmer der Interviews

## 6 Gegenüberstellung Literatur und Experteninterviews

In diesem Kapitel wird die Gegenüberstellung von Literatur und der Meinung der Experten dargestellt. Zuerst findet sich eine grundlegende Einschätzung jedes Experten, wie notwendig dieser Agilität in seinem Bereich sieht. Anschließend finden sich die Ergebnisse zur Anwendbarkeit der einzelnen Rahmenwerke wieder.

### 6.1 Notwendigkeit von Agilität in den einzelnen Unternehmensbereichen

In der folgenden Abbildung findet sich die Einschätzung der Experten zur Notwendigkeit von Agilität in ihrem Bereich wieder. Dies wurde jeweils ins Verhältnis zur Anzahl der publizierten Literatur gesetzt. Anschließend werden detaillierte Aussagen und Begründungen aus dem Experteninterview aufgezeigt.

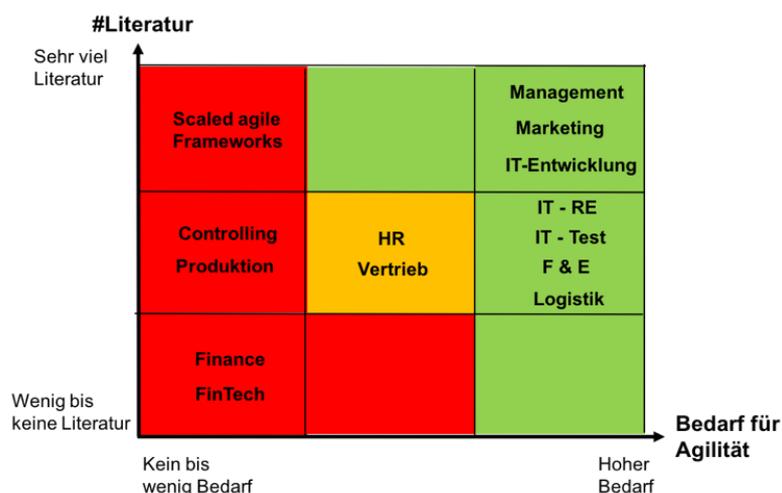


Abbildung 7: Gegenüberstellung von Literatur und Interviews

Die Ergebnisse des Interviews im Bereich **Controlling** zeigen, dass Controlling sich als ein flexibler Self-Service positionieren möchte und vor allem Hybrid-Controlling ein großer Trend ist. Jedoch ergab die Diskussion, dass Agilität kein wichtiges Thema in Controllingabteilungen ist.

Im Bereich **Finance** zeigte sich, dass Digitalisierung und FinTech starke Einflussfaktoren sind und eigentlich viel Agilität fordern. Jedoch sagte der Proband aus, dass er bei fünf Konzernen noch keine Bemühung in diese Richtung sieht. Aus diesem Grund wurde ein zweites Interview mit einem FinTech-Dienstleister geführt, der bestätigte, dass sie zwar gern agil sein würden, aber die Kunden damit oft nicht einverstanden seien. Der Bereich Finance stehe immer noch für Sicherheit, Tradition und starke Strukturen.

Im Bereich der **Forschung und Entwicklung** zeigte sich ein hohes Maß an Agilität. Der Proband klagte über hohe Komplexität und hohes Interesse an Lean-Startup-Methoden. Diese benötigten ein hohes Maß an Agilität.

**Human Resources** (HR) zeigte zwar aufgrund des Fachkräftemangels und der großen Datenmengen einen hohen Bedarf auf, jedoch äußerte der Proband, dass viele Unternehmen noch in der Anfangsphase seien und HR erst langsam zur agilen Disziplin werde.

Für den **Bereich IT** (Softwareentwicklung) wurde ein hohes Maß an Agilität gefordert, jedoch fordert der Proband noch mehr Scrum. Vor allem die Disziplinen Test und Requirements-Engineering (RE), die in direktem Zusammenhang mit der Softwareentwicklung stehen, sind laut beiden Probanden gerade dabei, vollkommen mit dem agilen Prozess zu verschmelzen.

Im Bereich der **Logistik** konnte in der Literatur sogar ein agiles Manifest identifiziert werden. Auch der Proband bestätigte einen Wechsel von Lean zu agiler Logistik.

Im Bereich Management wird das Thema agiles Leadership und flexibles Management in einer komplexen Welt thematisiert. Der Proband strebt dazu ein hohes Maß an Agilität im Management an.

Für den Bereich **Marketing** ist der Trend Marketing 3.0 mit Content und flexiblen Prozessen auf dem Vormarsch. Dies bestätigte auch der Proband und sieht ebenfalls Marketing und Vertrieb zu einem Prozess verschmelzen. Er sieht Agilität als Schlüsselfaktor, um die Herausforderungen von Marketing 3.0 zu meistern.

Im Bereich der **Produktion** wurde durch Industrie 4.0 ein hohes Maß an Agilität in der Produktion notwendig. Jedoch zeigte der Proband auf, dass sich vor allem der deutsche Mittelstand noch am Anfang befindet und Themen wie Agilität erst im Verlauf des Trends auftreten werden.

Im Bereich **Vertrieb** prognostizierte der Proband zwar ein Verschmelzen von Marketing und Vertrieb, das sich auf die Agilität des Vertriebs auswirkt, jedoch zeigte er auf, dass Vertrieb oft noch sehr klassisch und zahlengetrieben ist. Dies könnte sich durch den Trend Customer Satisfaction 3.0 im Verlauf der Zeit aber ändern, so der Proband.

## 6.2 Anwendbarkeit der Rahmenwerke

Im Folgenden werden die 5 Rahmenwerke vorgestellt und anschließend mit der Meinung der Experten gegenübergestellt. In den Experteninterviews wurde jeder Proband zu jedem Rahmenwerk befragt.

### 6.2.1 Komplexitätsmethoden

#### These aus der Literatur

*Organisationen müssen sich heute dauerhaft verändern und diese Veränderungen werden immer komplexer. Die Rahmenbedingungen der Veränderungen sind oft nicht mehr überschaubar und Manager stehen dem oft wie gelähmt gegenüber (u. a. Appelo 2010; Gloger & Margetich 2014). Komplexe Organisationen erzeugen Überraschung. Sie bestehen aus lebendigen Organismen, zeichnen sich durch Unsicherheit aus und können sich in jedem Moment verändern. Ein komplexes Unternehmen kann aus vielen standardisierten Teilen bestehen, jedoch erzeugt die Interaktion zwischen diesen permanente Veränderung (Pfläging 2014).*

Tabelle 5 zeigt die Auswertung der Interviews anhand der Frage, ob Komplexität reduziert werden muss oder sollte und des Umgangs, also der Komplexitätsmethode, welche die Probanden nutzen. Es zeigt sich deutlich, dass Komplexität reduziert werden sollte. Die Methode dieser Reduzierung ist jedoch noch nicht klar bestimmbar und bedarf einer weiteren Evaluierung in der Gruppendiskussion. Die präferierten Methoden aus Tabelle 5 sind:

- Reduzierung von Komplexität durch Schaffung von Transparenz und Verteilung von Verantwortung
- Reduzierung von Komplexität durch erfahrene Mitarbeiter und „Abteilungshelden“
- Reduzierung von Komplexität durch Positionierung und Beschränkung auf gewisse Kriterien
- Reduzierung von Komplexität durch IT-Tools und Technologie

**Komplexitätsmethoden in Unternehmen**

| Transparenz   | Technologie  | Erfahrung  | Positionierung   |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-Entwicklung</li> <li>• IT-Test</li> <li>• IT-RE</li> <li>• Marketing</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlling</li> <li>• F&amp;E</li> <li>• HR</li> <li>• Logistik</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance</li> <li>• FinTech</li> <li>• Produktion</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management</li> <li>• Vertrieb</li> </ul> |

Abbildung 3: Verwendete Methode zur Komplexitätsreduzierung pro Abteilung

**6.2.2 Agile Führung**

Definition von Führung

Führen bedeutet durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele und beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung (Springer Gabler, 2016).

These aus der Literatur

*Agiles Führen ist ein Verhalten. Es besteht daraus Orientierung zu geben, „vorzumachen“, Wert zu schätzen und Freiwilligkeit zu erzeugen, also Stars in Unternehmen zu entwickeln, die sich selbst führen, eine Kultur des Gelingens leben, sich freiwillig ins Unternehmen einbringen und dafür wertgeschätzt werden (u. a. Gloger & Rößner 2015).*

Die Teilnehmer wurden mit der These aus der Literatur konfrontiert. Ziel war es herauszufinden, welche Stufen der Pyramide für die Teilnehmer im Fokus stehen. Die Teilnehmer definierten die nicht-empirisch bestätigte Pyramide als ein sinnvolles Modell und analysierten diese in einem offenen Dialog. Es zeigt sich, dass die Teilnehmer überwiegend dabei sind solche Stars in Unternehmen zu etablieren zu wollen. Jedoch befindet sich der Fokus aktuell auf der „agilen Führung“ von „Stars“ und einer Etablierung von Selbstführung als wichtigstes Merkmal von „agiler Führung“ für die Teilnehmer. Anschließend soll sich laut den Teilnehmern eine Kultur aus dieser Selbstführung entwickeln.

**Fokus der agilen Führung in Unternehmen**

| Selbstführung   | Anerkennungssysteme   | Struktur   | Stars   | Kultur |
|---|---|--|---|--------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance</li> <li>• FinTech</li> <li>• F&amp;E</li> <li>• HR</li> <li>• IT-Entwicklung</li> <li>• IT-Test</li> <li>• IT-RE</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logistik</li> <li>• Marketing</li> <li>• Produktion</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlling</li> <li>• Vertrieb</li> </ul> |        |

*Abbildung 4: Aktueller relevanter Fokus der agilen Führung der Experten*

Im Zuge der Anerkennungssysteme ergaben sich von Unternehmen die Aussagen, dass Mitarbeiter sich zwar einbringen, aber oft nur in Fragen, die ihre Abteilung betreffen. Ein offener Punkt einiger Probanden sind Mitarbeiter in Vollzeit im Außendienst (Consultants oder LKW-Fahrer) sowie Mitarbeiter in Vollzeit, die mit einer kritischen Tätigkeit vertraut sind wie der Überwachung einer Maschine in der Produktion.

Zum Thema Freiwilligkeit sind die Probanden der Meinung, dass jeder Mitarbeiter einen Anreiz braucht und sich niemand völlig freiwillig einbringt. Dies kann ein Bonus sein oder eine Form der Anerkennung. Jedoch bildet sich laut den Experten diese Freiwilligkeit automatisch mit den gewählten Anerkennungssystemen.

Das Thema Kultur in Unternehmen wurde von allen Experten zwar als wichtig erachtet, jedoch glauben die Experten, dass Kultur sich vorrangig mit den Managern etabliert und die Führung eine solche Kultur schaffen muss. Aus diesem Grund fokussieren

sich die Unternehmen aktuell noch nicht auf Kultur, sondern auf die Etablierung einer Führung zur Schaffung von Kultur.

Die Ebene der „Stars“ auf der Pyramide wurde von den Experten als sehr wichtig aufgenommen. Solche „Stars“ in Unternehmen zu holen, auszubilden und langfristig zu halten ist das Ziel jedes Interviewpartners. Einige Probanden visualisieren sogar „Erfolgsgeschichten“ ihrer „Stars“, um Vorbilder zu schaffen. Auch stimmen alle Probanden zu, dass diese „Stars“ Freiräume, also eine „agile Führung“ brauchen.

Eine solche „agile Führung“, im Modell auch „Selbstführung“ genannt, ist der aktuelle Hauptfokus der Experten. „Agile Führung“ sollte laut den Probanden in erster Linie von den Führungskräften gelebt werden. Ein Teamleiter wird also zum „Mentor“ und „Problemlöser“ des Teams. Mithilfe dieser „neuen Interpretation von Führung“ glauben die Probanden eine „agile Kultur“ sowie eine „agile Struktur“ im Unternehmen zu schaffen und sehen diese Ebene als Grundlage für alle weiteren Ebenen der Pyramide.

### **6.2.3 Resilienz in Organisationen**

#### Definition von Resilienz in Organisationen

Resilienz bezeichnet Widerstandskraft, also die Fähigkeit eines Lebewesen, sich trotz hoher Risikofaktoren gut zu entwickeln, da es über eine hohe Widerstands- und Veränderungskraft verfügt (Hoffmann 2016). Resilienz in Organisationen bedeutet auf Krisen und Unvorhergesehenes zu reagieren, schnell den Ausgangszustand wiederherzustellen und gestärkt daraus hervorzugehen (Bargstedt 2015).

#### These aus der Literatur zu Resilienz in Organisationen

*Organisationale Resilienz schlägt Robustheit und starre Linienorganisationen. Organisationen müssen unvorhersehbare Herausforderungen annehmen, sie durch Veränderung meistern und gestärkt daraus hervorgehen (u. a. Hoffmann 2016; Bargstedt 2015).*



Abbildung 9: Resilienz in Organisationen (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bargstedt et al. 2015)

Abbildung 9 zeigt das Konzept von Resilienz in Organisationen. Nach Bargstedt et al. (2015) und Hoffmann (2016) löst dieses Konzept Linienorganisation und Prozesse in Organisationen ab. Diese These wurde mit den Teilnehmern analysiert und das Ergebnis in Abbildung 8 gezeigt. Man sieht deutlich, dass die Probanden einen mittleren bis hohen Bedarf an Resilienz im Unternehmen sehen. Jedoch soll es nach der Mehrheit der Experten einen „robusten Stamm“ im Unternehmen geben, an dem sich die Mitarbeiter orientieren können. Es wird von einem „Grundgerüst“ gesprochen und einige Prozesse wie z. B. Buchhaltung genannt, die unter keinen Umständen resilient sein sollten. Überwiegend ergibt sich also ein deutlich höherer Bedarf an Strukturen mit Resilienz als an „robusten“.



Abbildung 10: Bedarf an Resilienz pro Bereich aufgrund der Experteninterviews

## 6.2.4 Scrum-Prinzipien

### These aus der Literatur

Die Prinzipien von Scrum sind schnelle Time-to-Market, hohe Lieferfähigkeit, fertige Produkte, echtes Teamwork, Kundenorientierung, Lernen und wertorientierte

Priorisierung. Organisationen, welche diese Prinzipien leben, beschäftigen sich nicht mit sich selbst, sondern stellen den Kunden in den Mittelpunkt. Ziel ist es, das richtige Produkt an den richtigen Kunden auf dem richtigen Markt zu liefern (u. a. Gloger und Margetich 2014).

Die Ansätze des Scrum-Prinzips sind folgende: Organisationen sollen sich laut diesem Konzept nach dem Markt, Produkt und dem Kunden ausrichten. Die Abbildung behauptet, dass Unternehmen sich oft nur auf sich selbst konzentrieren. Gloger und Margetich (2014) empfehlen also sich auf den Kunden, das Produkt oder den Markt zu konzentrieren. Diese Ansätze wurden mit den Experten im offenen Dialog analysiert. Es zeigt sich in Abbildung 5 deutlich, dass Unternehmen aktuell dazu tendieren sich nach den Produkten ausrichten. Dies folgt laut den Probanden daraus, dass Kundengruppen sich oft ändern, nicht genau bestimmbar sind oder im Dienstleistungssektor zu einer starken Abhängigkeit führen könnten. Eine Ausrichtung nach dem Markt wurde aufgrund zu hoher Unsicherheit über den eigentlichen Markt ebenfalls nicht befürwortet. Die Mehrheit der Probanden organisiert das Unternehmen um die eigenen Produkte und versucht diese „immer ein Stück besser zu machen“. Natürlich schränkten die Probanden dies insofern ein, als sich nicht nur auf Produkte konzentriert wird, sondern auch Kunden und Markt untersucht werden.

### Ausrichtung von Unternehmen

| Produkten   | Kunden  | Markt   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance</li> <li>• FinTech</li> <li>• F&amp;E</li> <li>• IT-Entwicklung</li> <li>• IT-RE</li> <li>• IT-Test</li> <li>• Logistik</li> <li>• Produktion</li> <li>• Vertrieb</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlling</li> <li>• HR</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management</li> <li>• Marketing</li> </ul> |

*Abbildung 5: Ausrichtung der Unternehmensstruktur nach den Experteninterviews*

Tabelle 7 zeigt deutlich eine Ausrichtung nach Produkten. Die Probanden sehen darin die Vorteile, dass dadurch gezielt Produktspezialisten und Wissen um ein Produkt aufgebaut werden können und speziell im Dienstleistungssektor Services und

Produkte stetig verbessert werden können. Jedoch wird empfohlen sich nicht vollständig auf Produkte zu spezialisieren, sondern auch auf Kunden und Märkte zu blicken. Ein Proband behauptet sogar, dass sonst ein „Konkurrenzdenken“ zwischen den einzelnen Produktverantwortlichen entstehen kann. Außerdem wurde von den Experten, die Erfahrung mit einer Unternehmensgröße ab 300 Mitarbeitern haben, die Behauptung aufgestellt, dass ab einer gewissen Größe eine reine Produktorganisation nicht mehr realisierbar ist, sondern eine Matrix aus Produkt- und Linienorganisation konzeptioniert sinnvoll ist. Dies ist u. a. als Sparten, Produkt- oder Business-Units bekannt.

Eine Orientierung nach Kunden ist laut den Probanden schwierig, da somit eine hohe Abhängigkeit vom Kunden hervorgerufen wird und Kunden sich vor allem im Dienstleistungssektor sehr oft ändern oder nicht genau bestimmbar sind. Dies gilt laut den Experten ebenfalls für eine Orientierung am Markt, da Märkte laut den Probanden immer dynamischer und komplexer werden.

## **6.2.5 Selbstorganisation**

### Definition von Selbstorganisation in Organisationen

Selbstorganisierte Organisationen sind fließende Systeme, deren Selbstorganisationprozesse agil, komplex und menschenorientiert sind. Diese Systeme sind komplex, selbstreferenziert, redundant und autonom (Gloger & Rößner 2015).

Zum Thema Selbstorganisation wurden im Verlauf der Forschung die meisten Konzepte identifiziert. So wurde festgestellt, dass dieser Aspekt in 3 Ebenen abstrahiert werden kann, die Team-, Abteilungs- und Gesamtunternehmenssicht. Insgesamt ließen sich daraus 3 Thesen ableiten:

### Thesen aus Literatur

*Teamebene: Starre Systeme, die aus Regeln und Anweisungen eines Teamleiters sowie Verantwortlichkeiten und Stellenbeschreibungen bestehen, sollten sich zu Werten, Prinzipien, Rollen und geteilten Zielvorstellungen mit einem Teamleiter als Teil des Teams wandeln (u. a. Robertson 2015; Pfläging 2015).*

*Abteilungsebene: Ein Team ist funktional integriert oder funktionsübergreifend. Gleiche Funktionen finden sich in verschiedenen Teams. Kommunikation geschieht auf Augenhöhe. Echte Teams arbeiten für- und miteinander, anstatt im Silo zu denken (u. a. Pfläging 2014).*

*Gesamtunternehmen: Unternehmen wandeln sich in eine Wertschöpfungsstruktur. Diese setzt Netzwerke voraus. Sie ist niemals das Ergebnis von individueller Arbeit, sondern des Miteinanders und Füreinanders und ist nicht fest verbunden, sondern interagiert ständig. Die Arbeit am Einzelnen führt nicht zur Verbesserung des Ganzen (u. a. Pfläging 2015; Robertson 2015; Sattelmayer et al. 2015).*

Selbstorganisation auf Teamebene bedeutet laut den Probanden einen grundlegenden Wandel im Unternehmen. Die Probanden stimmen zu, dass Manager zu Mentoren werden und sehen die Führungskraft als „Bottleneck des Wandels“. Einige stellten sogar fest, dass diese Art oft schon im Team gelebt wird. Auf der anderen Seite behaupten einige der Experten, dass sich immer ein Teamleiter herauskristallisieren wird, da Mitarbeiter grundlegend nach Führung suchen. Ein anderer Ansatz ist der „Teamleiter als Multitalent“, der sowohl die Arbeit der Mitarbeiter als auch alle Managementtätigkeiten erledigen kann. In der folgenden Abbildung findet sich eine Veranschaulichung dieses möglichen Wandels.

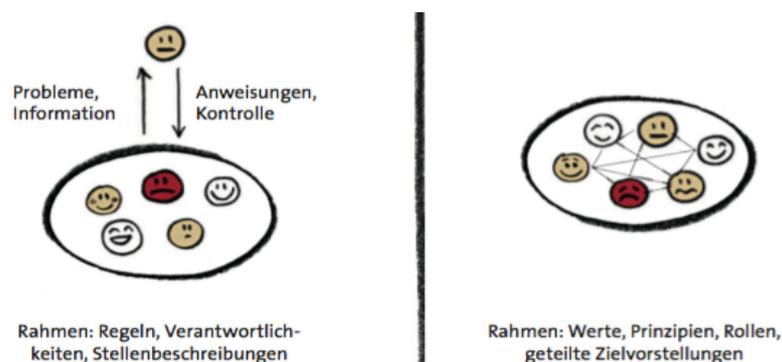


Abbildung 12: Selbstorganisation auf Teamebene (Pfläging 2014)

Eine weitere Abstraktionsebene von Selbstorganisation kann auf Abteilungsebene stattfinden. Einige der Probanden haben bereits das Konzept Selbstorganisation auf Abteilungsebene erprobt und behaupten, dass weniger Struktur wieder mehr erlaubt

sich am „Zweck des Unternehmens“ zu orientieren. In diesem Level der Abstraktion sehen die Probanden neben der Führung auch die Mitarbeiter als treibende Kraft. Sie limitieren das Modell jedoch auf mehrere kleine Abteilungen oder erproben den Ansatz jede Abteilung als unabhängigen Dienstleister im Unternehmen zu etablieren. Gegen dieses Modell spricht laut den Experten, dass Entscheidungen schwerer getroffen werden. Als Grund wird Konkurrenzdenken und die Tatsache, dass sich auch hier leicht Silos bilden können, genannt. Auch bemängeln zwei Probanden, dass sich mit dieser Organisationsform keine Spezialisten, sondern nur Generalisten bilden.

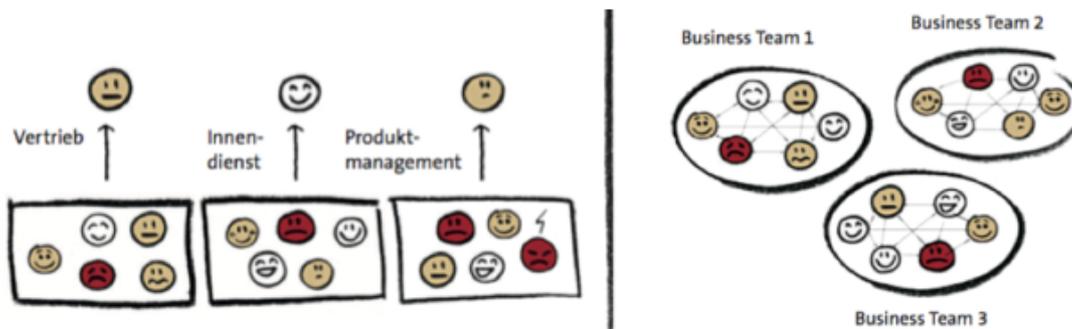


Abbildung 13: Selbstorganisation auf Abteilungsebene (Pfläging 2014)

Die Abstraktion von Selbstorganisation auf das gesamte Unternehmen wurde von den Probanden noch nicht selbst erprobt. Auf der einen Seite sind die Konzepte in der Literatur laut den Teilnehmern noch zu abstrakt und Selbstorganisation wird aktuell zwischen Team- und Abteilungsebene erprobt. Die Teilnehmer bestätigten, dass aktuell schwer zu sagen ist, ob Selbstorganisation wirklich im gesamten Unternehmen etabliert werden sollte oder ab einer gewissen Ebene nicht mehr stattfinden sollte.

## Abstraktion der Selbstorganisation in Unternehmen

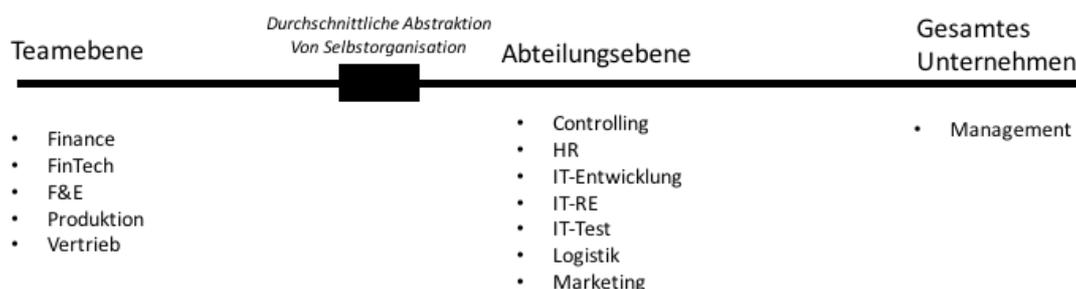


Abbildung 15: Abstraktion von Selbstorganisation aufgrund der Interviews

### 6.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

In diesem Kapitel wurden die identifizierten Rahmenwerke mit den Evaluierungen der Experteninterviews verbunden. Es zeigt sich, dass die KMU aktuell eine erhöhte Agilität im Unternehmen erproben.

So zeigt sich in der Kategorie **Komplexitätsmethoden**, dass Komplexität für KMU zugenommen hat und neue Managementansätze zur Reduzierung notwendig sind. Hierbei nannten die Probanden Positionierung, Transparenz, Technologie und Erfahrung.

**Die Führung in KMU** soll laut der Literatur nicht mehr im klassischen Sinne existent sein. Laut den Experten wird immer ein Teamleiter existieren und als Sprachrohr des Teams seine Aufgabe finden. Die Probanden widersprechen also dieser These, limitieren jedoch, dass sich die Rolle des Teamleiters grundlegend zu einem sogenannten Coach oder Servant Leader entwickelt.

Ebenfalls ist eine höhere Flexibilität in **Form von Resilienz** notwendig. So stimmen die Teilnehmer überein, dass moderne Unternehmen im Kern robust sein müssen und nach außen hin schlanke und flexible Prozesse aufweisen sollten.

Ein weiteres Rahmenwerk im Zuge der Interviews ist das **Prinzip von Scrum**. So empfiehlt die Literatur aktuell Linienorganisation auf eine Orientierung zu Kunden oder Produkten zu transformieren. Die Experten kennen bereits die Prinzipien von Scrum und streben aktuell eine Matrix aus Produkt und Linienorganisation als Best-Practice an.

Die letzte Kategorie ist **Selbstorganisation**. Aktuell versuchen alle Experten diese auf Teamebene zu etablieren und nehmen erste Überlegungen vor, wie diese auf Abteilungsebene umgesetzt werden kann. Jedoch sind die Konzepte oft noch zu abstrakt und bedürfen weiterer Erprobung, so die Experten.

## 7 Fazit und Ausblick

Trends wie die digitale Transformation, Big Data und Industrie 4.0 stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Als möglicher Ansatz, um diese zu meistern, wird der strukturelle Wandel von Unternehmen hin zu mehr Agilität

empfohlen. In der Literatur finden sich bereits mehrere Konzepte, jedoch basieren diese nicht auf wissenschaftlich fundierten Quellen, werden aber zunehmend in wissenschaftlichen Quellen diskutiert. Alle diese Konzepte versuchen eine Antwort für „agile“ Unternehmen zu liefern. Um deren Qualität sicherzustellen, wurden diese durch 14 Interviews evaluiert. Ergebnis sind erste Thesen zu mehr Agilität in Unternehmen in den Kategorien Komplexitätsmethoden, Selbstorganisation, agile Führung, Resilienz und Scrum-Prinzipien. Insgesamt werden „agile“ Rahmenwerke von der Literatur wie auch von der Praxis durchaus positiv aufgegriffen und in ersten Ansätzen umgesetzt. Um diese Ansätze genauer zu bewerten, sind weitere Fallbeispiele sowie Evaluierungen z. B. in Form von Gruppendiskussionen notwendig. Die Studie kann als eine Grundlage genutzt werden, um weitergehend Forschung in den Bereichen mit hohem Agilitätsbedarf vorzunehmen oder die Ergebnisse eines niedrigen Agilitätsbedarfs zu hinterfragen.

## Literaturverzeichnis

Anderson, K., & Uhlig, J. (2015). *Das agile Unternehmen*. München: Campus Verlag.

Appelo, J. (2010). *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Boston: Addison-Wesley Professional.

Bargstedt, U., Horn, G., & van Vegten, A. (2015). *Resilienz in Organisationen stärken: Vorbeugung und Bewältigung von kritischen Situationen*. Oberhaching: Verlag für Polizeiwissenschaften.

Brandes, U., Gemmer, P., Koschek, H., & Schültken, L. (2014). *Management Y* (Vol. 53).

Diekmann, A. (2008). *Empirische Sozialforschung*. Berlin: Rowohlt's Enzyklopädie.

Edwards, A., de Kool, D., & van Ooijen, C. (2015). The information ecology of parliamentary monitoring websites: Pathways towards strengthening democracy. *Information Polity*, 20, 253–268.

Fettke, P. (2006). State-of-the-Art des State-of-the-Art. Eine Untersuchung der Forschungsmethode „Review“ innerhalb der Wirtschaftsinformatik. *WIRTSCHAFTSINFORMATIK*, 46(5), 331–340.

Gloger, B., & Margetich, J. (2014). *Das Scrum-Prinzip. Agile Organisationen aufbauen und gestalten*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Gloger, B., & Rösner, D. (2014). *Selbstorganisation braucht Führung*. München: Hanser Verlag.
- Greenfield, R. (2015). The Future is Bossless. *Bloomberg Business Week*, 63.
- Griffin, M., Learmonth, M., & Elliott, C. (2015). Non-domination, contestation and freedom: The contribution of Philip Pettit to learning and democracy in organisations. *Management Learning*, 46(3), 317–336.
- Hoffmann, G. P. (2016). *Organisationale Resilienz*. Springer.
- Kaufmann, T. (2015). *Geschäftsmodelle in Industrie 4.0 und dem Internet der Dinge: Der Weg vom Anspruch in die Wirklichkeit*. Berlin: Springer Vieweg.
- Laifi, A., & Josserand, E. (2014). Legitimation in practice: A new digital publishing business model. *Journal of Business Research*, 69, 2343–2352.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. München: Vahlen Verlag.
- Larman, C., & Vodde, B. (2016). *Large-Scale Scrum*. Hallbergmoos: Pearson Education.
- Leffingwell, D. (2010). *Agile Software Requirements: Lean Requirements Practices for Teams, Programs, and the Enterprise*. Boston: Addison Wesley.
- Lyytinen, K., Yoo, Y., & Boland Jr., R. J. (2016). Digital product innovation within four classes of innovation networks. *Information Systems Journal*, 26(1), 47–75.
- Nair, R. (2016). Holacracy in Academia. *SCMS Journal of Indian Management*, January, 1–2.
- Nowotny, V. (2016). *AGILE UNTERNEHMEN – FOKUSSIERT, SCHNELL, FLEXIBEL: Nur was sich bewegt, kann sich verbessern*. Berlin: BusinessVillage.
- Pant, J. J., & Vijaya, V. (2015). Management of Gen Y Employees through Psychological Contract – “An Exploratory Study in IT/ITES Companies”. *SDMIMD Journal of Management*, 6(1), 25–40.
- Pfläging, N. (2014). *Organisation für Komplexität*. München: Redline Verlag.
- Pfläging, N., & Hermann, S. (2015). *Komplexithoden: Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität*. München: Redline Verlag.
- Robertson, B. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York: Macmillan USA.
- Sattelberger, T., Welpe, I., & Boes, A. (2015). *Das demokratische Unternehmen*. München: Haufe Verlag.

Schwaber, K. (2015). Nexus Framework. <https://www.scrum.org/Resources/The-Nexus-Guide>.