A vibrant green lizard with a crest is perched on a tree branch. The lizard is facing right, looking slightly upwards. The background is a blurred forest scene with brown tree trunks and green foliage. A semi-transparent white box is overlaid on the right side of the image, containing text.

REFLECT Whitepaper

# AGILE TRANSFORMATION

Stellen Sie sich vor, Ihre Organisation wäre  
agil, effizient und erfolgreich...



# Agenda

ABSTRACT .....	3
EINFÜHRUNG IN DIE AGILE TRANSFORMATION .....	4
ANALYSE DES STATUS QUO .....	7
GRUNDLAGEN FÜR EINE ERFOLGREICHE AGILE TRANSFORMATION .....	10
<b>Passung zwischen Organisationsdesign und Arbeitsverständnis .....</b>	<b>10</b>
<b>Unternehmenskultur - Kooperation als Leitmotiv für die Zusammenarbeit .....</b>	<b>11</b>
<b>Vorbildfunktion der Führungskraft.....</b>	<b>11</b>
ROADMAP .....	12
<b>Definition des Zukunftsbildes.....</b>	<b>12</b>
<b>Leitlinien beim Erstellen der Roadmap.....</b>	<b>12</b>
<b>Aufsetzen eines ambidextren Organisationsdesigns.....</b>	<b>14</b>
PILOTPROJEKT .....	16
<b>Wann ist ein Pilotprojekt sinnvoll?.....</b>	<b>16</b>
<b>Meilensteine des Pilotprojektes.....</b>	<b>17</b>
METHODEN UND INSTRUMENTE .....	19
<b>Vertikale und horizontale Durchdringung .....</b>	<b>19</b>
<b>Vernetztes Arbeiten.....</b>	<b>20</b>
<b>Integrierte Plattformen.....</b>	<b>20</b>
UNSERE LEISTUNGEN.....	22

# Abstract



**Agile Transformation – essentieller Bestandteil der REFLECT Whitepaper Serie** – erläutert anschaulich, wie agile Transformationen erfolgreich umgesetzt werden können – und wie Veränderungsbereitschaft sowie ihre daraus resultierende Veränderungsfähigkeit in der **VUCA-Welt** immer wichtiger wird.

**Ingo Kallenbach**

Geschäftsführer REFLECT GmbH & Co. KG

Zunächst wird in diesem Whitepaper aufgezeigt, warum Transformation nötig ist und worin der Unterschied zwischen **agiler Transformation** und klassischem **Change-Management** besteht.

Das Whitepaper beschreibt, wie durch die Analyse des aktuellen Reifegrades der Organisation eine solide Grundlage für eine erfolgreiche, agile Transformation hin zu einer gesunden, responsiven Organisation entsteht.

Nach der **Analyse des Status Quo**, wird erläutert, wie eine **“Roadmap”** die Zielrichtung der agilen Transformation definiert und ein **Pilotprojekt** erfolgreich auf das Unternehmen skaliert werden kann. Im zweiten Teil des Whitepapers werden **Methoden** und **Instrumente** vorgestellt. Außerdem veranschaulichen wir, wie der benötigte **kulturelle Wandel** im Unternehmen etabliert werden kann.

Zuletzt präsentieren wir unser **Leistungsportfolio**, mit denen wir Sie in der agilen Transformation auf dem Weg hin zur Gesunden Organisation unterstützen können.

Facettenreiche Einblicke und hilfreiche Erkenntnisse wünscht Ihnen,



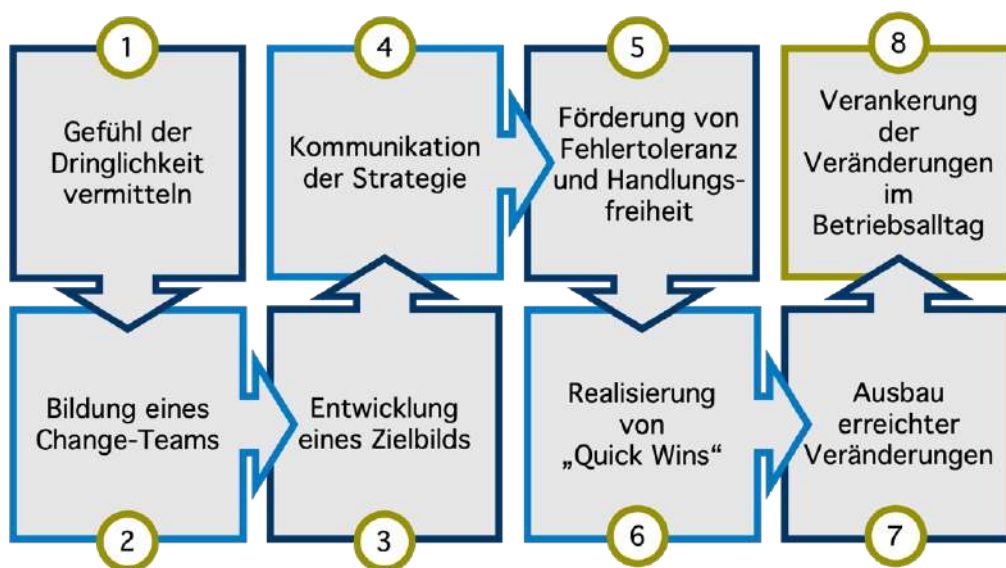
# Einführung in die Agile Transformation

Experten und Führungskräfte sind sich einig, dass die entscheidende Eigenschaft eines [gesunden Unternehmens](#) ihre **Veränderungsbereitschaft** sowie ihre daraus resultierende **Veränderungsfähigkeit** ist. Fakt ist, dass sich die Welt in einem umfassenden **Transformationsprozess** befindet.

„Change is all around us“ – Change ist kein Modewort, kein Trend – in einer **VUCA-Welt** sind Umweltveränderungen, teilweise volatil und undurchsichtig, an der Tagesordnung. Es gilt, sich ständig an einen sich schnell verändernden Markt anzupassen oder vom Markt gefegt zu werden. Die Frage ist, wann und wie man sich dieser Veränderung und **Transformation** stellt - und nicht ob.

Welches Verständnis beinhaltet die [Agile Transformation](#) im Vergleich zum klassischen [Change Management](#)?

Klassisches **Change-Management** hat zwar Veränderung als Ziel, allerdings ist sie eingebettet in einen Umgebungskontext, in welchem Stabilität und Planbarkeit übergeordnete Parameter sind. Werden Veränderungen als notwendig erkannt, wird versucht, diese so schnell wie möglich hinter sich zu bringen. Es gibt einen noch halbwegs stabilen Ausgangszustand und einen gewünschten, stabilen Zielzustand. Die Aufgabe des klassischen Change-Managements ist es, die **Phase der Unruhe** zwischen diesen beiden **stabilen Zuständen** so kurz wie möglich zu halten.



Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach.

Abbildung 1: Klassisches Change-Management

In der **Agilen Transformation** ist dauerhafte Stabilität dagegen ausdrücklich nicht vorgesehen. Sie wird ersetzt durch einen Zustand des **permanenten Überprüfens, Experimentierens und Ausprobierens**, des „permanent beta“. Auf den stabilen Ausgangszustand folgt damit nicht eine kurze Phase der Unruhe und dann ein stabiler Zielzustand. Stattdessen wird ein **permanenter Anpassungsprozess** zur neuen Normalität.

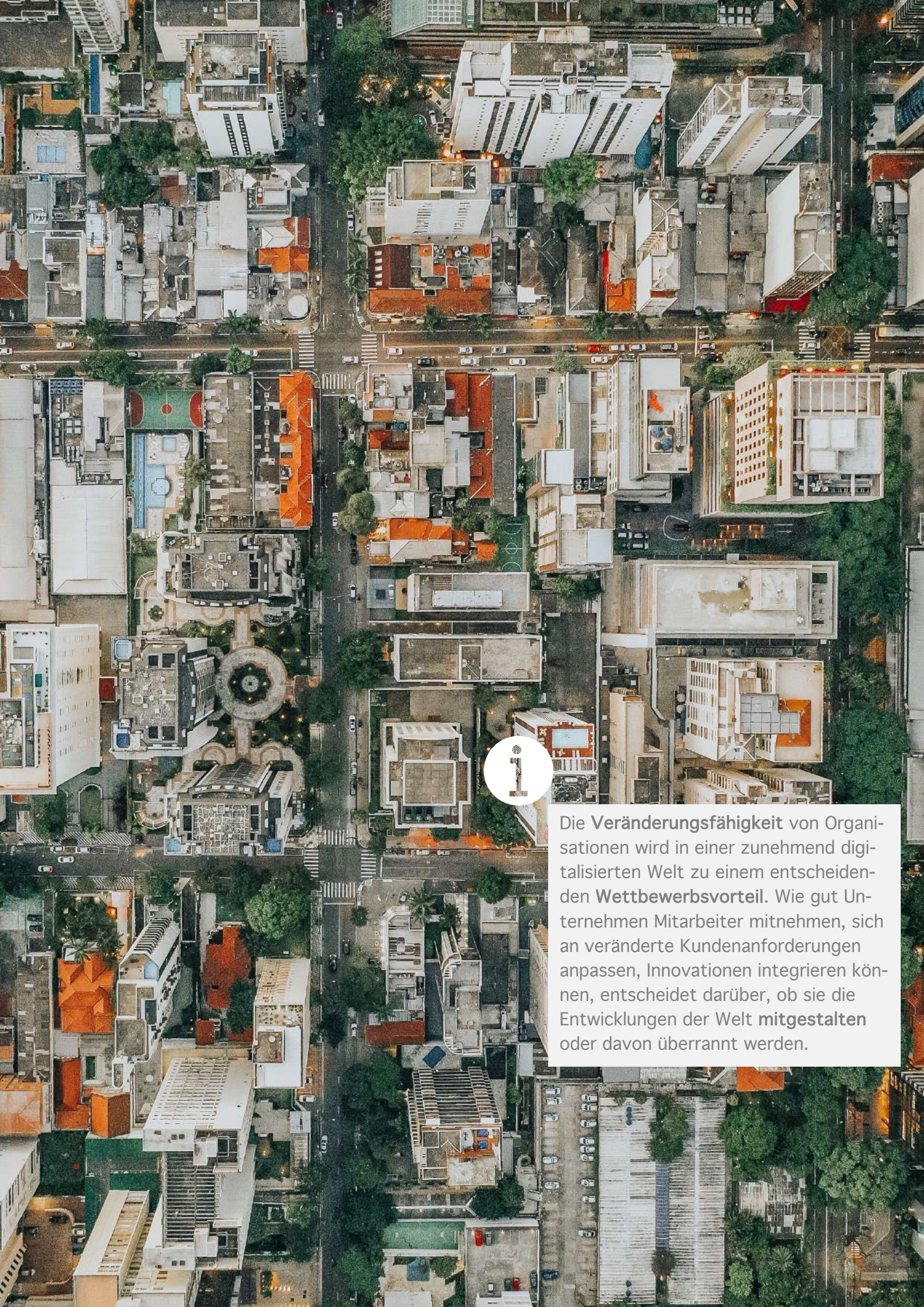
Es geht es nicht nur um Veränderungen mit definiertem Start und Ende, mit Projektplan und entsprechenden Maßnahmen, sondern um das Bewusstsein der Notwendigkeit und Normalität einer stetigen Weiterentwicklung der Organisation. Somit ändert sich das Verständnis von Veränderungen als Projektvorhaben hin zur **Transformation als permanenten Prozess**, in dem die kulturellen Rahmenbedingungen der Organisation agiler und flexibler gestaltet werden.

Klassisches Change-Management verläuft häufig immer noch streng hierarchisch, d.h. **top-down**. Oft nimmt sich dabei die Führung selbst vom Wandel aus. Allerdings reproduziert man damit die **Widerstände**, die man eigentlich verhindern wollte – zuweilen auch durch den Einsatz von externen Beratern und Organisationen, die den Wandel bei den Mitarbeitern „durchdrücken“ sollen.

Agiles Vorgehen macht es demgegenüber erforderlich, dass sich [Führungskräfte](#) selbst als Speerspitze des Wandels verstehen, ihn jedoch nicht mehr hierarchisch kontrollieren wollen, sondern vielmehr **systemisch** balancieren können. Unternehmensinternes **Wissen** und persönliche Erfahrungen der Mitarbeiter werden als die zentrale Ressourcen für die Initiierung und Gestaltung von **Veränderungen** gesehen. Erst über ein solch erweitertes Verständnis von „Change“ kann die Führung von Veränderungsprozessen **Glaubwürdigkeit** erlangen und **kollektive Kräfte** der Organisation entfachen, die es mit den heutigen turbulenten Umweltveränderungen aufnehmen können.

Die **Veränderungsfähigkeit** von Organisationen wird in einer zunehmend digitalisierten Welt zu einem entscheidenden **Wettbewerbsvorteil**. Wie gut Unternehmen Mitarbeiter mitnehmen, sich an veränderte Kundenanforderungen anpassen, [Innovationen](#) integrieren können, entscheidet darüber, ob sie die Entwicklungen der Welt **mitgestalten** oder davon überrannt werden.

Für diese Herausforderungen reichen die klassischen Change-Management-Ansätze nicht mehr aus. Eine Agile Transformation ist notwendig, wodurch Unternehmen ihre Strategie und deren Umsetzung **kontinuierlich anpassen** und optimieren und sich selbst immer wieder neu erfinden lernen.



Die **Veränderungsfähigkeit** von Organisationen wird in einer zunehmend digitalisierten Welt zu einem entscheidenden **Wettbewerbsvorteil**. Wie gut Unternehmen Mitarbeiter mitnehmen, sich an veränderte Kundenanforderungen anpassen, Innovationen integrieren können, entscheidet darüber, ob sie die Entwicklungen der Welt **mitgestalten** oder davon **überraant** werden.

# Analyse des Status Quo

Eine gründliche Analyse ist die Basis für Erkenntnisse und viable Handlungsansätze, um Organisationen zu entwickeln. Transformationsprozesse sind mitunter deshalb erfolgreich (oder erfolglos), da zu Beginn die Ausgangssituation erkundet wurde.

## Folgende Bereiche sollen analysiert werden

- [Führung](#)

Führungskräfte sind die Schlüsselfiguren eines jeden Unternehmens und stellen daher ein zentrales Systemelement dar, welches es zu analysieren gilt. Dabei ist es entscheidend, die individuellen Potenziale und Stärken jeder Führungskraft zu erkennen, zu fokussieren und zu fördern, um so eine außergewöhnliche Leistung im Team zu erreichen und gesamtorganisationale Potenziale zu entfalten.

- [Mitarbeiter](#)

Die Mitarbeitenden sind Ausgangspunkt jeglicher Aktivität im Unternehmen. Sie schaffen die wesentliche **Wertschöpfung**. Die Bestandsaufnahme thematisiert, ob die Mitarbeitenden zueinander und zur Organisation passen, ob sie gesund und engagiert sind, die **Produktivität** steigern sowie ihre Innovationskraft.

- [Beziehungen](#)

Beziehungen beschreiben die Art und Weise, wie **Kommunikation** innerhalb der Organisation und an den Schnittstellen nach außen abläuft. Es wird evaluiert, inwiefern sich Beziehungen durch Kooperation, wechselseitiges Vertrauen und Unterstützung, Engagement und positiver Darstellung des Unternehmens auszeichnen.

- [Kultur](#)

Eine gute **gemeinschaftliche Kultur** zeichnet sich durch grundlegende Annahmen über gültige Verhaltensweisen, Leitlinien und deren täglich sichtbare Ausprägungen aus. Subkulturen (Lern-, Fehler-, Kommunikationskultur) prägen die Gesamtkultur.

- [Strukturen](#)

Strukturen bilden die Architektur der Organisation. Sie stellen die Aufbau- und Ablauforganisation und ermöglichen – im Einklang mit Strategie und Kultur – Wertschöpfung. Es gilt festzustellen, in welchem Ausmaß sich die Organisationsstrukturen durch eine hohe **Anpassungsfähigkeit** auszeichnen und durch ihren Aufbau kundennahes Denken, Fühlen und Handeln, Schnelligkeit und kluge Entscheidungen durch Mitarbeitende erlauben.

- [Prozesse](#)

Prozesse beschreiben Vorgehensweisen und Abläufe für vorgegebene und vorher definierte Geschäftsvorfälle. **Agile Prozesse** sollten dabei weder zu aufgedunsen noch zu mager sein, sondern sich zwischen steuerbar-mechanischen und lebendig-dynamischen Umweltbedingungen unterscheiden lassen.

- [Strategien](#)

Strategien basieren auf dem Leitbild, in welchem das Zukunftsbild, Sinn und Zweck der Organisation sowie deren Werte beschrieben sind. In der Analyse wird aufgezeigt, ob die Strategien auf dem Weg zur Erreichung des Zukunftsbildes den Sinn und das Überleben der Organisation sicherstellen.



Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach, Führen in der Gesunden Organisation 2016

Abbildung 2: Kränkelnde Organisation



Eine gründliche Analyse ist die Basis für Erkenntnisse und viable Handlungsansätze, um Organisationen zu entwickeln. Transformationsprozesse sind mitunter deshalb erfolgreich (oder erfolglos), da vorher die Ausgangssituation erkundet wurde.

# Grundlagen für eine erfolgreiche agile Transformation

Anspruch und Herausforderung an Unternehmen in der **VUCA-Welt** sind **Innovation, Schnelligkeit** und **Flexibilität**, um auf Marktanforderungen reagieren zu können. Andererseits darf das normale Tagesgeschäft mit Hinblick auf etablierte Prozesse und Vorgehensweisen nicht vernachlässigt werden.

## Passung zwischen Organisationsdesign und Arbeitsverständnis

Agile Organisationen können vor allem dann wirtschaftlich erfolgreich sein, wenn sie ihre Wertschöpfung möglichst **effizient** gestalten. Auf der anderen Seite ist entscheidend, die Leistungsfähigkeit und **Potenzialentfaltung** jedes Mitarbeiters im Auge zu haben, damit die Mitarbeiter nicht überfordert werden und eine Abwehrhaltung entwickeln, wenn sie aus einem „Command-and-Control-Kontext“ in einen **partizipativen Kontext** wechseln sollen.

In diesem Fall sind **Führungsmodelle** entscheidend, die Führung als **Dienstleistung** verstehen. Mit solch einer Führungshaltung haben Führungskräfte die persönliche Entwicklung aller Mitarbeiter im Fokus.

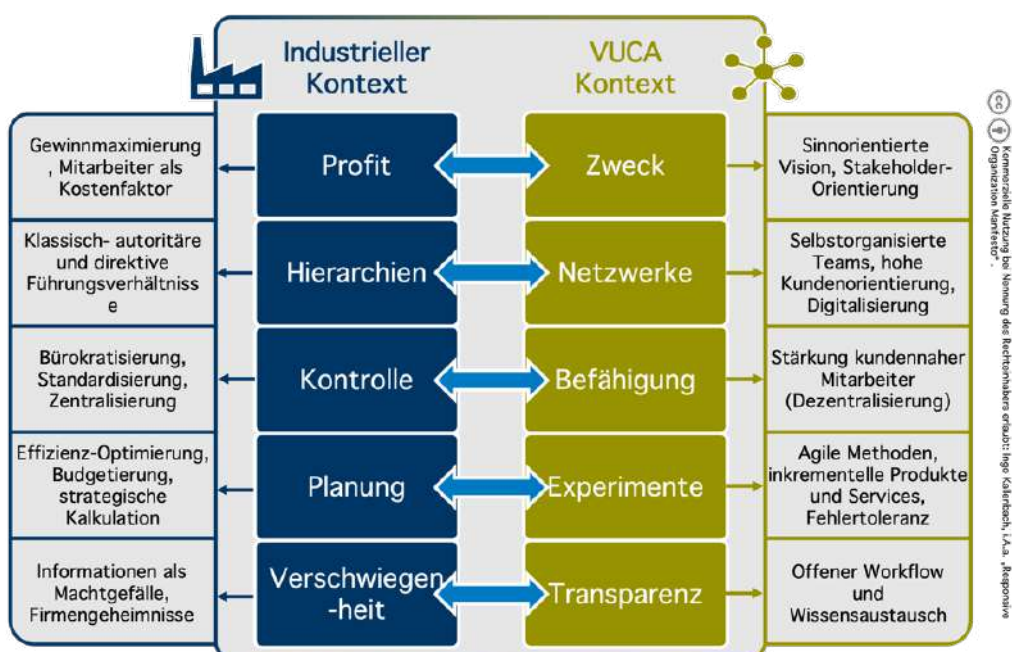


Abbildung 3: Grundsätzliche Orientierung zu den Arbeitsmodi als Entscheidungsgrundlage für Teams

**Duale Betriebssysteme** bzw. „Adaptive Strukturen“ gestatten vielfältige Organisationsformen innerhalb eines Unternehmens. Sie schaffen einerseits durch ihre Standardisierung eine möglichst hohe **Effizienz** („Exploitation“), bieten durch agile Netzwerke und crossfunktionale Teams aber ausreichend Möglichkeiten, **individuelles Potenzial** freizusetzen, und damit Kreativität und Innovationskraft zu fördern (Exploration). Sie vereinen so Effizienz und Agilität und bieten gleichzeitig durch balancierte Führung einen Rahmen zur individuellen Potenzialentfaltung

## Unternehmenskultur - Kooperation als Leitmotiv für die Zusammenarbeit

Wenn bisher die **Unternehmenskultur** dadurch ausgezeichnet war, vor allem nach KPI's zu handeln und der Kollege eher Wettbewerber als Kollege war, dann ist eine Abschottung zwischen Abteilungen und Teams als Folge wahrscheinlich.

**Silodenken** und vielleicht sogar gegenseitige Anschuldigungen, finden in so einer Umgebung schnell Platz. Niemand sieht das **große Ganze**, jeder Bereich schaut nur nach sich, damit er in den Augen der Geschäftsführung gut abschneidet.

Eine gesunde Kultur baut auf gemeinschaftlichen Werten wie **Kooperation** und **Eigenverantwortung** auf. In so einer Atmosphäre kann die Entwicklung neuer Dienstleistungen direkt von dezentralen, **interdisziplinären Teams** Erfolg haben.

*Das Vermitteln und Vorleben von Werten wie Offenheit, „Commitment“, Respekt und Integrität sowie der Fokus auf das Gemeinsame sind als Grundvoraussetzung essenziell für eine erfolgreiche agile Transformation.*

## Vorbildfunktion der Führungskraft

Abhängig vom Einfluss der Führungskraft ist dies die vermutlich **entscheidendste Voraussetzung** für eine **agile Transformation** in einer Organisation.

Ist die Führungskraft innerlich absolut überzeugt davon, dass es sinnvoll und wichtig ist, in Ihrer Organisation eine Transformation zu beginnen, die dahinführt, dass sie statt „Command-and-Control“ in Zukunft **Befähigung, Vertrauen und Eigenverantwortung** nicht nur zulassen, sondern sogar fördert?

Mit Sicherheit wird es Unternehmensbereiche geben, bei denen Führungskräfte hinterfragen, ob es Sinn macht, ein „**agiles Mindset**“ zu verankern. Demgegenüber wird es vermutlich genügend Bereiche geben, in denen eine erfolgreiche agile Transformation der Schlüssel ist, um erfolgreich am Markt zu bleiben und in der VUCA-Welt mehr als zurechtzukommen.

# Roadmap

Im Verlauf einer **Agilen Transformation** ist nach der Analyse des [Status quo](#) klar zu kommunizieren, was man denn eigentlich genau mit der Transformation erreichen möchte. Im Umfeld von VUCA und „**permanent beta**“ können Ziele schnell aus den Augen verschwinden, weil ständig neue Herausforderungen das Tagesgeschäft beeinflussen.

Eine „Roadmap“ ist ein **Plan**, der ein Ziel oder ein gewünschtes Ergebnis definiert und die wichtigsten Schritte und Meilensteine enthält, die erforderlich sind, um dieses Ziel zu erreichen. Es dient auch als **Kommunikationsmittel**, das dazu beiträgt, das strategische Denken - das **Warum** - hinter dem Ziel und dem Plan für das Erreichen dieses Ziels zu formulieren.

## Definition des Zukunftsbildes

Die „Roadmap“ sollte immer eine überzeugende Verbindung zwischen dem erstrebenswerten Zukunftsbild, dem damit inhärenten **Sinn** („Purpose“) sowie den daraus abgeleiteten Strategien und Zielen schaffen. Gerade für die Mitarbeitenden während einer agilen Transformation ist **Transparenz** und **Klarheit** ein entscheidendes Kriterium, das dabei hilft, die Transformation mitzutragen und zu unterstützen.

## Leitlinien beim Erstellen der Roadmap

- **„Why“**

An erster Stelle ist es wichtig, sich mit dem **„Warum“** zu beschäftigen. Das Problem oder die Gelegenheit, die mit der Roadmap gelöst werden soll, muss klar ausgedrückt werden.

Viele Transformationsprojekte scheitern oft schon zu Beginn genau an dieser Sollbruchstelle, da es keine glaubwürdige Antwort auf die Frage des Sinns gibt.

- **„What“**

Eine logische **Roadmap** macht evident, was zu ändern ist und mit welchen Mitteln dies geschehen soll. Die **Maßnahmen** können vielfältig sein, sie umfassen wiederum die in der Strategie definierten Eckpfeiler. Sollen bspw. Silos aufgebrochen und crossfunktionale Teams eingeführt werden, braucht es entsprechende Maßnahmen, um diese Neuorganisation zu unterstützen. Die Anpassung des Organigramms ist dabei nur der kleinste Schritt.

- „How“

Jedes Unternehmen hat einen Weg, der am besten zu deren Kultur, Prozessen und Werten passt. Der Weg ist gleichzeitig das Ziel. Mit dem WIE wird aufgezeigt, wie ernst das Unternehmen die Transformation nimmt.

Wenn die Arbeitsweise „agiler“ werden soll, dann sollte alles entsprechend an **Kanban-** oder **Scrum-Boards visualisieren** werden. Das Top-Management sollte hier den Anfang machen, bevor es auf Teamebene umgesetzt wird.

Auch **IT-Kollaborationsplattformen** sollten von Beginn an die Transformation und eine agile Arbeitsweise technisch unterstützen. Gleiches gilt für die konsequente Nutzung von **Retrospektiven**. Regelmäßige Retrospektiven, in welchen die Zusammenarbeit reflektiert wird, können ein grandioser Beschleuniger in Sachen Glaubwürdigkeit, Lernen aus Erfahrung und „Bessermachen“ sein.

- **Entwicklung einer gemeinschaftlichen Kultur**

Eine Transformation lässt nichts beim Alten. Ein Aspekt, der für das Gelingen einer Implementierung der **Roadmap** in das tägliche Arbeiten und das Verfolgen der Ziele essentiell ist, ist eine gemeinschaftliche Kultur, die den Unterbau einer Transformation zu einer gesunden Organisation darstellt.

Die Roadmap sollte dadurch auch eine weiterentwickelte Kultur in der Organisation fördern und zugleich fordern.

Das **Zwiebelprinzip** ist ein gutes Anschauungsbeispiel, da es deutlich macht, dass die einzelnen Schalen in Einklang stehen und vom inneren Kern her wachsen. Je besser der Einklang, desto eher gehen Sinn, Werte, gelebte Prinzipien und tatsächlich gezeigtes Verhalten stimmig ineinander über und bilden so eine organische Einheit einer **transformierten Kultur**.

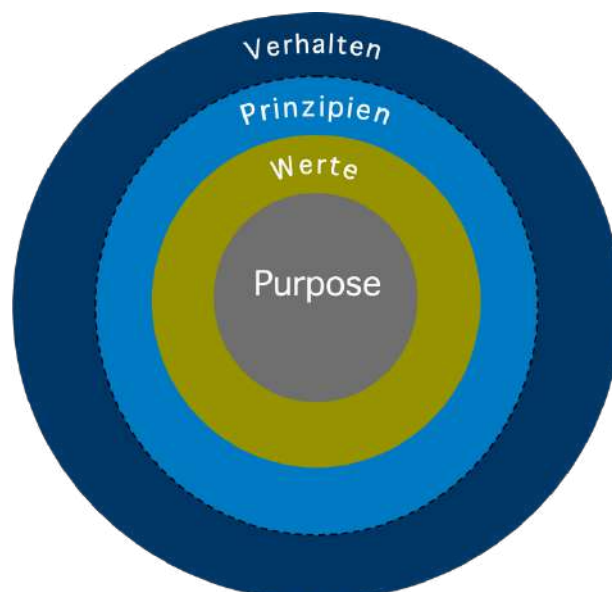


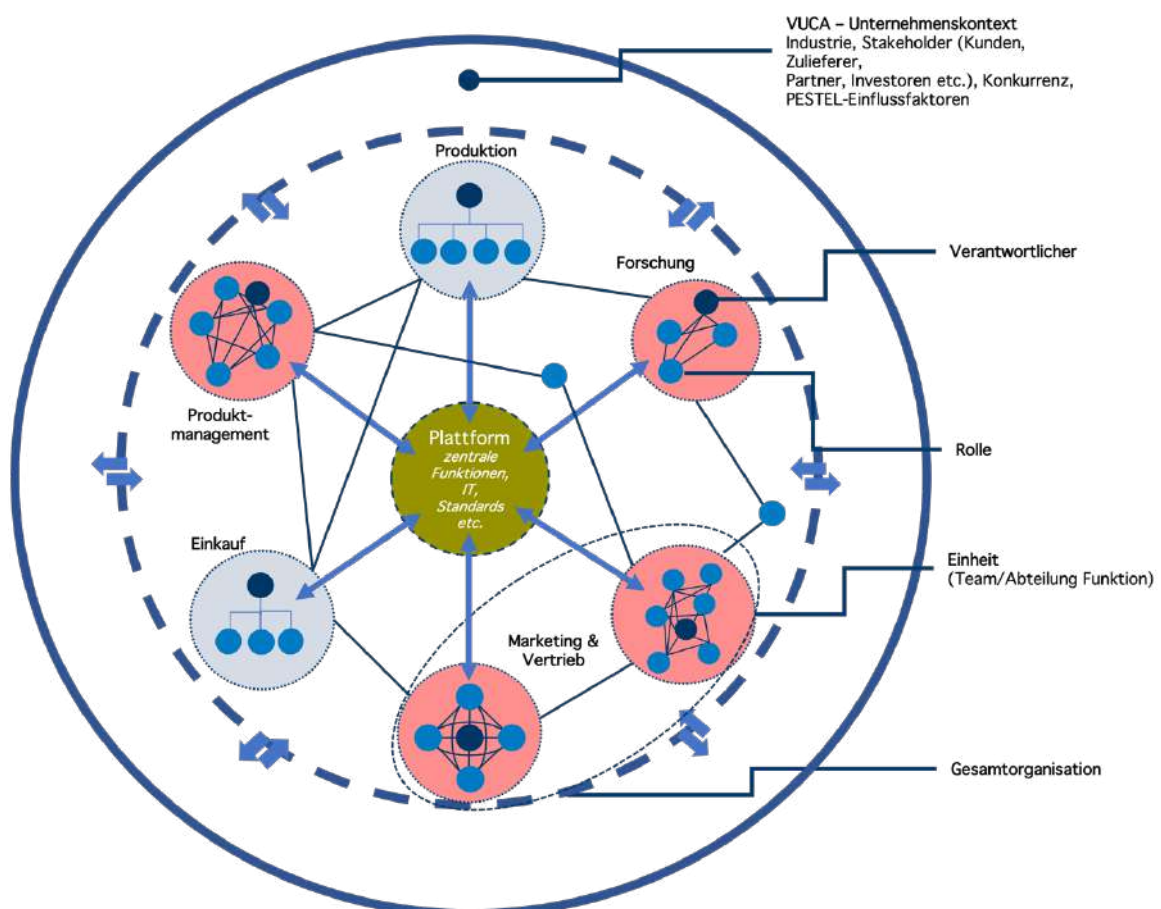
Abbildung 4: Zwiebelmodell Kulturentwicklungsprozess

## Aufsetzen eines ambidextren Organisationsdesigns

Darüber hinaus kann es von Vorteil sein, dass „beidhändig“ (ambidexter) im Unternehmen gehandelt werden kann und sowohl **klassische Organisationsformen** sowie adaptive Organisationsformen in Kombination miteinander das Bewältigen der Herausforderungen ermöglichen.

Es gibt durchaus Unternehmensbereiche, in denen eine pyramidale Organisation die richtige Wahl sein kann (Produktion, Finanzen ...). Anderen kreativeren, offeneren Bereichen (Forschung, Entwicklung, Marketing ...) ermöglichen adaptive Strukturen Erfolg und Vielfaltigkeit.

Welches **Organisationsdesign** ist sinnvoll für die Zielerreichung? Welche Veränderungen müssen wir vornehmen? Welche **neuen Strukturen** müssen geschaffen werden? Jede Einheit in der Organisation sollte das passende **Betriebssystem** erhalten. In Zukunft wird es innerhalb einer Organisation zahlreiche Betriebssysteme geben. Das System sollte adaptiv sein und viel Handlungsraum zulassen.



Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach, Führen in der Gesunden Organisation 2016

Abbildung 5: Beispiel eines ambidextren Organisationsdesigns



Das Erstellen einer Roadmap ist ein wichtiger Aspekt innerhalb einer agilen Transformation. Entscheidend sind dabei die Fokussierung auf das Zukunftsbild und die nötigen Schritte, um dieses zu erreichen. Wichtig ist in dem Zusammenhang das Aufsetzen eines flexiblen Organisationsdesigns sowie einer begleitenden Transformation der Unternehmenskultur hin zu einer gemeinschaftlichen Kultur.

# Pilotprojekt

Das Aufsetzen eines Pilotprojekts stellt eine oft erfolgreiche Alternative innerhalb einer agilen Transformation dar. Verläuft der Pilot gut, gewinnt die Organisation ein **konkretes Beispiel**, an welches sie anknüpfen kann. Wenn das Projekt jedoch scheitert, besteht die Gefahr, dass die gesamte Initiative einer agilen Transformation von ihren Kritikern zerrissen wird.

## Wann ist ein Pilotprojekt sinnvoll?

Mit Sicherheit können traditionelle Hierarchien und Projektmanagementmethoden weiterhin **repetitiven** und **vorhersehbaren Anforderungen** eines Unternehmens erfolgreich begegnen, sie sind jedoch nicht mehr in der Lage, Gefahren und Chancen **früh genug** zu erkennen (Disruption), kreative **strategische Initiativen** angemessen zu formulieren und diese schnell umzusetzen.

Die Lösung kann der Aufbau eines zweiten Betriebssystems sein, das der Implementierung einer **Strategie** dient, die auf **adaptiven Strukturen** und **agilen Prozessen** aufbaut. Für eine solche Konstellation ist der Pilotansatz gut geeignet.




 Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach, Führen in der Gesunden Organisation 2016

Abbildung 6: Systematische Perspektive der GO

## Meilensteine des Pilotprojektes

Bei der Implementierung eines Pilotprojektes können folgende Aspekte ins Auge gefasst werden:

- **Projektauswahl**

Kriterien für die Auswahl sind vor allem Vorhersagbarkeit und Repetition. Je weniger vorhersehbar die Umwelt bzw. der Markt und je unterschiedlicher (nicht repetitiv) die **Arbeitsabläufe** sind, desto besser geeignet ist der Bereich für den Pilotansatz.

- **Teamzusammenstellung**

An der Spitze des Pilotprojekts muss eine **Führungskoalition** stehen, die 100% hinter der Veränderung steht. Diese haben gemeinsam ein **positives Zukunftsbild** entwickelt. Das Team sollte mit Mitgliedern besetzt werden, die von der neuen Richtung **begeistert** sind und genug **Ausdauer** mitbringen, auch Durststrecken zu überstehen.

- **Dauer des Projekts**

Empfehlenswert ist, eine Dauer von 18 bis max. 24 Monaten zu wählen. Wichtig sind in dieser Zeit regelmäßige **Lernschleifen** und [Retrospektiven](#), wie sie in agilen Prozessen ohnehin vorgesehen sind.

- **Training**

Die Mitarbeiter sollten durch entsprechende **Trainings** und intelligente **Formate** (wie Workhacks) unterstützt werden, die vor allem auf die passende **Haltung („mindset“)** abzielen. Parallel dazu werden sinnvolle **Werkzeuge („toolset“)** und die dafür notwendigen **Fähigkeiten („skillset“)** entwickelt und trainiert. Diese Fokussierung wird durch **interne und externe agile Coaches** geleistet.

- **Schneller Erfolg**

Skeptiker haben wenig Geduld, also muss der Beweis schnell erfolgen. Die ersten, **kurzfristigen Gewinne** („low hanging fruits“) sollten eindeutig mit der Vision verbunden sein. Das **Feiern** von Gewinnen, **Innehalten** und **Rückblicken** auf das schon Erreichte, wird die Transformation stärken und dazu führen, dass mehr Mitarbeiter daran glauben, das Zukunftsbild für sinnvoll und erreichbar halten, und damit die Transformation unterstützen.

- **Kommunikation**

Kommunikation macht einen Anteil von **30-40% am Gelingen der Transformation** aus. Die Informationen sollten zeitnah erfolgen, um Skeptikern keinen Nährboden zu verschaffen. Zusätzlich sollte man **Netzwerke** über die internen „**social media**“-Kanäle aufbauen und mit Formaten wie [„Working Out Loud“](#) die interdisziplinäre Vernetzung unterstützen.



Durch das Aufsetzen eines Pilotprojekts kann eine agile Transformation im Unternehmen gestartet werden. Entscheidend sind vor allem eine Führungskoalition, die hinter dem Piloten steht, eine passende **Teamzusammenstellung**, das fortwährende Training der Mitglieder sowie das **Feiern und Kommunizieren der Erfolge** im gesamten Unternehmen, sodass die **Transformation** in der gesamten Organisation einen guten Nährboden findet.

# Methoden und Instrumente

Führungskräfte gehen oft von einem **Workshop** in den nächsten und bekommen zahlreiche **agile Instrumente** an die Hand, mit welchen sie dann in ihrer Organisation hantieren sollen.

Agilität muss **ganzheitlich** gedacht werden, um die entsprechende Wirkung zu erzielen. Es darf nicht allein auf ihre methodische Anwendung wie Scrum, „Working out loud“ oder „Delegation Poker“ reduziert werden.

## Vertikale und horizontale Durchdringung

Nicht selten wird auf Teamebene mit der agilen Transformation begonnen. Meist gehen die Entwicklerteams voraus bzw. arbeiten schon länger mit agilen Methoden wie Scrum, Kanban etc. Das allerdings führt oft nicht zur gewünschten Beschleunigung, da die darüber liegenden Ebenen nicht nach denselben **Agilitätsprinzipien** arbeiten.

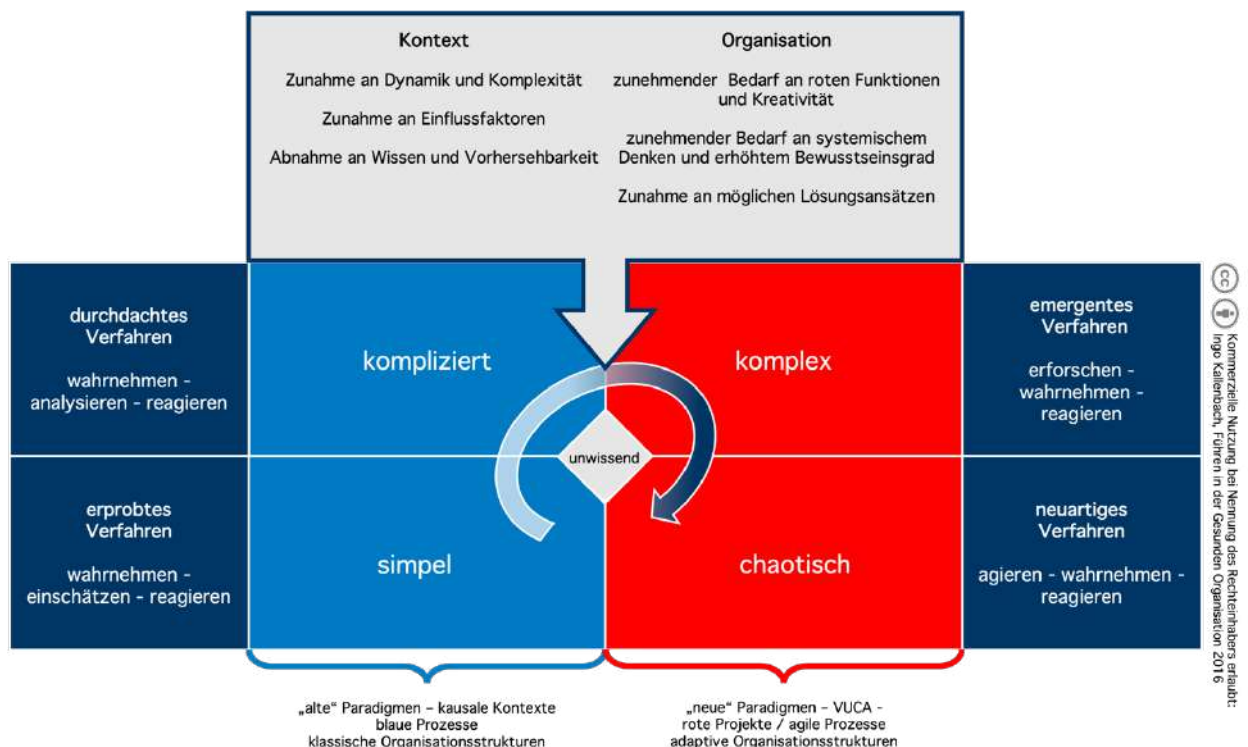


Abbildung 7: Paradigmenwechsel

Eine **horizontale** wie auch **vertikale** Durchdringung ist notwendig, um eine agile Transformation erfolgreich zu realisieren. Der agile Modus, als ganzheitlicher Ansatz, muss alle Unternehmensebenen erfassen. Die einzelnen Teams können dabei nach unterschiedlichen Methoden arbeiten. Die gewählte Methode ist abhängig vom Grad der **Vorhersehbarkeit** der Ereignisse.

*Als Faustregel kann man sagen: Je weniger vorhersehbar, desto agiler, je besser planbar, desto klassischer kann die gewählte Vorgehensweise sein.*

Die Methoden allein bringen noch keine Beschleunigung. Es braucht parallel eine Kulturentwicklung, die eine **agile Haltung** auf der Grundlage eines **gemeinsamen Wertebewusstseins**, **gemeinsamer Prinzipien** und eines gemeinsamen Purpose evoziert.

## Vernetztes Arbeiten

Die **kommunikative Leistungsfähigkeit** von Organisationen und den dort tätigen Mitarbeitenden entwickelt sich immer mehr zu einem entscheidenden **Erfolgsfaktor**. Die interne Kommunikation rückt näher an die **Wertschöpfung** heran. Vernetztes Arbeiten muss gewährleistet werden, und zwar schnell, unkompliziert und optimalerweise möglichst transparent für andere Mitarbeitende. **Soziale Netzwerke** wirken hierbei als Katalysator. Instrumente für Dialog, für Vernetzung und Interaktion eröffnen neue Möglichkeiten für eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit.

## Integrierte Plattformen

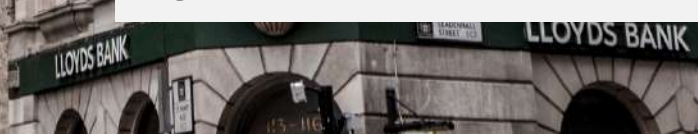
Schon heute – und erst recht in den kommenden Jahren – wird es für Unternehmen immer wichtiger sein, Plattformen zu implementieren, in denen alle Applikationen zusammenlaufen. Nur das wird die erforderliche **Transparenz** und **Effizienz** bieten. Dadurch wird agiles Arbeiten realer und greifbarer, weil Informationsflüsse objektiv eingeordnet und schnell reagiert werden kann.

**Agile Transformation** – ohne die **Informationstechnologie** zu integrieren – ist deshalb undenkbar. Hier liegt gleichzeitig auch eine der größten Herausforderungen. Nur die wenigsten Unternehmen haben es bisher geschafft, ihre zahlreichen Programme und Applikationen auf eine gemeinsame, leicht anwendbare Plattform zu stellen. Es geht um **Integration** und **Automation**. Und es geht um **Datenschutz**, der bei aller Offenheit und Transparenz weiterhin gewährleistet sein muss.

Eines ist jedoch klar: Die Zukunft wird **integrierten Plattformen** gehören, die gleichzeitig einen **hohen Datenschutz** gewährleisten. Denn diese schaffen die Voraussetzung für agiles, effizientes und erfolgreiches Arbeiten



Agile Transformation – ohne die Informationstechnologie zu integrieren – ist deshalb undenkbar. Hier liegt gleichzeitig auch eine der größten Herausforderungen. Die Zukunft wird integrierten Plattformen gehören, die gleichzeitig einen hohen Datenschutz gewährleisten. Denn diese schaffen die Voraussetzung für agiles, effizientes und erfolgreiches Arbeiten.



# Unsere Leistungen

**Nicht reden, handeln!** Wir stellen Ihre Organisation auf gesunde Füße, ganz egal wo Sie stehen. Mit bewährter Methodik, aber stets offen für Neues. Mit erfahreinem Blick, aber nie betriebsblind.

Unsere Trainer und Berater verfügen über die unterschiedlichsten Hintergründe und haben Expertisen aus diversen Branchen. Sie können sich sicher sein, auch für Ihre Organisation finden wir die bestmögliche Lösung – garantiert.

## [Sprechen Sie uns an!](#)

Schildern Sie uns Ihre Situation. Das Erstgespräch ist kostenfrei – und es bringt Sie einen Schritt weiter.

In diesen Bereichen helfen wir Ihnen weiter:

- **Transformation** in eine agile, gesunde Organisation
- **Führungskräfteentwicklung** – Aufsetzen eines ganzheitlichen und stimmigen Entwicklungsprogramms.
- **Gesunde Führung** – außergewöhnliche Leistung durch Potenzialentfaltung.
- **Workplace Change** – Entwicklung von kreativen und neuen Arbeitswelten
- **Werte- und Haltungsarbeit** – Bildung eines „agile mindset“
- **„Komplexithoden“** für die VUCA-Welt: Konsent, konsultativer Einzelentscheid, Agile Projektarbeit, Kompleximeetings, Lean Coffee, Kanban, Scrum
- **Führungskräftecoaching** im Rahmen der anstehenden Veränderungen
- **Expertenvorträge – auch online:** Vorträge zum Grundverständnis von agilem Führen und agiler Transformation
- **Seminare & Workshops (auch virtuell möglich)** zu den Themen Führungskräfteentwicklung, agile Transformation und weitere



## Quellen

Titelseite von Diego Madrigal von Pexels

<https://www.pexels.com/de-de/foto/runder-spiegel-2853432/>

<https://www.pexels.com/de-de/foto/heissluftballons-am-himmel-3879070/>

<https://www.pexels.com/de-de/foto/luftaufnahmen-von-gebauden-3582177/>

<https://unsplash.com/photos/kjywMTV3Te8>

<https://unsplash.com/photos/qoAllAmLJBU>

<https://unsplash.com/photos/fb7yNPbT0I8>

<https://unsplash.com/photos/XmMsdtiGSfo>

<https://www.shutterstock.com/de/image-photo/webcam-laptop-screen-view-many-faces-1694685346>



**GOOD  
NEWS  
IS COMING**

## Wir teilen unser Wissen gern

Wir haben uns dem Erfolg von Unternehmen verschrieben. Deshalb gibt es bei uns zweimal im Monat sorgfältig recherchierte Artikel mit fundiertem Knowhow in Ihr Postfach.

Hier dreht sich alles rund die Themen agile Transformation, Führung und Personalentwicklung.

[Jetzt kostenlos zum Newsletter anmelden und nichts mehr verpassen](#)

### Noch mehr Whitepaper?

Erhalten Sie eine gute Übersicht und gleichzeitig die notwendige Tiefe zu aktuellen Themen.

[Hier geht's zum Downloadbereich.](#)

Reflect GmbH & Co. KG  
Insheimer Straße 33  
D-76865 Rohrbach  
Fon +49 6349 96 30 228  
E-Mail [info@reflect-beratung.de](mailto:info@reflect-beratung.de)

