

Wissen auf den Punkt gebracht.



**30 MINUTEN**

# **Business Agility**

---

Gerald Draht  
Erno Marius Obogeanu-  
Hempel

**GABAL**

# Wissen auf den Punkt gebracht

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- **Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.**
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.

# Inhalt

<b>Vorwort .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Business Agility .....</b>	<b>9</b>
Business Agility – eine Definition .....	10
Die Agile Zeitenwende .....	13
Die 3 Phasen der Agilen Zeitenwende .....	16
Die 5 Charakteristika der Agilen Zeitenwende .....	23
Sie können sich dieser Auseinandersetzung nicht entziehen .....	26
Folgen der Untätigkeit – aufgelaufene Transforma- tions-Schuld .....	29
BWMs: nicht „One size fits all“, sondern „Fit for Purpose“ .....	32
Agile Frameworks schaffen vorübergehende Stabilität und Ordnung im Chaos .....	36
<b>2. Lösungsansätze zur Steigerung der Business Agility..</b>	<b>47</b>
Die DNA der Agilen Zeitenwende: Die Prinzipien von Business Agility.....	48
Business Agility in komplexen Organisations- systemen.....	55
OKR als Zentrum des Betriebssystems zur Steigerung der Business Agility .....	59

<b>3. Business Agility als unternehmensweite</b>	
<b>Transformation .....</b>	<b>65</b>
Die zentrale Rolle von Führungskräften.....	66
Individuelle und systemische Widerstände in der Transformation .....	68
Die kollektiven Handlungsfelder in der Agilen Transformation .....	71
Annäherungsweisen an Business Agility .....	77
<b>Starthilfen &amp; Tipps für Ihre Business Agility.....</b>	<b>80</b>
<b>Fast Reader .....</b>	<b>89</b>
Die Autoren .....	92
Weiterführende Literatur .....	94
Glossar .....	95
Register.....	96

# Vorwort

Wir befinden uns am Anfang einer Digitalen Ära, aber führen Organisationen oft so, als befänden wir uns noch im Industriezeitalter. Viele Organisationen ringen damit, ihre traditionellen Geschäfts- und Arbeitsmodelle an die disruptiven Dynamiken dieser neuen Ära anzupassen. Damit einhergehend verändern sich die Anforderungen an ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden in einer Weise, welche die direkte Übertragung von Managementansätzen aus dem Industriezeitalter auf das Digitale Zeitalter unmöglich macht. Dies gilt für jegliche Unternehmen und Organisationen.

Die meisten Organisationen werden zunehmend von der massiven Komplexität und Hypervolatilität des Digitalen Zeitalters überfordert und haben längst erkannt, dass sie in der heutigen schnelllebigen Welt insgesamt anpassungsfähiger werden müssen. Gefangen zwischen Denk- und Handlungsansätzen des Taylorismus und der Digitalen Ära, tun sie sich schwer, ihre Arbeitsweisen adäquat anzupassen. In unserer Beratung hören wir oft von isolierten Versuchen mit agilen Ansätzen: „Wir haben es mit agil versucht ... hat aber nicht funktioniert!“ Oder: „Wir haben es mit OKR (Objectives and Key Results) versucht! ... Hat sich nicht durchgesetzt – war Arbeit on top!“ Und: „Wir sind nicht Google.“ Die punktuelle und isolierte Einführung einer agilen Methodik wie Scrum oder Kanban ist oft nicht mehr als ein Feigenblatt, um sagen zu können: „Wir sind doch agil!“, ohne

die Essenz von Agilität wirklich verstanden zu haben. Isolierte agile Ansätze erfüllen oft nicht ihr Versprechen, das gesamte Unternehmen anpassungsfähiger zu machen. Was benötigt wird, ist ein kohärenter und konsistenter Ansatz, der das gesamte Unternehmen in die Transformationsreise einbezieht und dazu beiträgt, die Business Agility der gesamten Organisation zu verbessern. Die gesamte Organisation samt den handelnden Personen muss sich kollektiv und synchron verändern.

Gleichzeitig ist es für einige Manager und Organisationen als solche schwierig, die richtigen Konsequenzen aus dieser neuen Realität zu ziehen – aber es gibt kein Zurück zum „Business as usual“. Deshalb ist Business Agility eine „Pflichtveranstaltung“ – nur der Zeitpunkt, zu dem Sie starten, ist freiwillig.

In 30 Minuten werden Sie verstehen, welche Anforderungen eine erfolgreiche Transformation mit sich bringt und wie Sie die Hemmnisse überwinden können, um die Business Agility Ihres Unternehmens ganzheitlich und nachhaltig zu verbessern. Um die Arbeitswelt trotz hoher Volatilität und Unsicherheit attraktiver zu gestalten, Talente zu halten und zu gewinnen – und insgesamt die Arbeitswelt zu einem erfüllenderen Ort zu machen.

*Gerald Draht & Erno Marius Obogeanu-Hempel*

## **Was bedeutet Business Agility?**

Seite 10

---

## **Weshalb gibt es keine Alternative zu einer gesteigerten Business Agility?**

Seite 13

---

## **Welche Phasen der Agilen Zeitenwende lassen sich unterscheiden?**

Seite 16

# 1. Business Agility

Es gibt viele agile Frameworks wie Scrum, SAFe®, OKR, Lean, LeSS, Scrum@Scale, Design Thinking, Flight Levels usw. Sie sind zum Teil schon über 30 Jahre alt und dennoch relativ neue Handlungsansätze, um Unternehmen zu helfen, sich schneller und besser an ihre Geschäftsumwelt und Kunden-erwartungen anzupassen. Für solch „neue“ Phänomene ist es entscheidend, dass wir zunächst ein Denk- und Verstehensmodell entwickeln, um die Mechanismen dessen, was wir gerade an disruptiven Dynamiken in der Geschäftswelt erleben, nachvollziehen zu können. Wir sehen einen großen Bedarf an einem übergreifenden Rahmenwerk, das alle agilen Methodologien kohärent und intelligent integriert – ein verbindendes Element, das wir in Business Agility sehen. „Business Agility“ etabliert sich aktuell als einer dieser konzeptionellen Meta-Begriffe wie beispielsweise bei SAFe und Flight Levels. Mit diesem Buch möchten wir einerseits zum besseren Verständnis von Agilität beitragen und gleichzeitig ein Bewusstsein für die Handlungsfelder und Herausforderungen einer verbesserten Business Agility schaffen. In diesem Kapitel fassen wir die wesentlichen Dynamiken zusammen, aus welchen wir die Unausweichlichkeit einer systematischen Beschäftigung mit Business Agility ableiten.

## 1.1 Business Agility – eine Definition

Der Begriff „Business Agility“ hat sich im Laufe der Zeit entwickelt. Eine frühe Erwähnung finden wir bei Michael Hugos (2009: Business Agility als organisationale Resilienz). Charlie Rudd legte in seinem Whitepaper „The Third Wave of Agile“ aus dem Jahr 2016 dar, dass die Anfänge der Agilität mit dem Agilen Manifest von 2001 lediglich auf die Teamebene fokussiert waren. Mit der zweiten Welle im Jahr 2007, bekannt als „Agile at Scale“ und repräsentiert durch Ken Schwabers „The Enterprise and Scrum“, wurde Agilität auf weitere Teams und Teile der Wertschöpfungskette ausgedehnt. Die dritte Welle, die Rudd als „Business Agility“ bezeichnet, zielt auf einen ganzheitlichen Ansatz ab, der über agiles Projektmanagement und Softwareentwicklung hinausgeht und alle unterstützenden Bereiche wie Rechtsabteilung, Marketing und Human Resources miteinbezieht.

2019 definierte Philipp von Bentivegni\* Business Agility als Unternehmenskultur, die Agilität auf allen Ebenen integriert und für reibungslose Abläufe sorgt. Hierbei sind lokale agile Inseln nur ein Aspekt einer breiter angelegten, unternehmensweiten Agilität.

### **Schneller anpassen als andere**

Business Agility ist die Fähigkeit einer Organisation, rasch und effizient auf eine Vielzahl von Veränderungen zu re-

---

\* Präsentation auf dem Scrum-Day 2019, Titel: Business Agility – Die nächste Stufe der Agilität

agieren. Diese können Marktbedingungen, Kundenbedürfnisse, technologische Entwicklungen sowie interne und externe Faktoren wie gesetzliche oder umweltbedingte Veränderungen umfassen. Ziel ist es, sich schneller und effektiver als die Konkurrenz auf eine volatile Geschäftswelt einzustellen, den eigenen Fortbestand zu sichern und Wettbewerbsvorteile auszubauen.

### **Definition**

Im Wesentlichen bedeutet Business Agility, dass eine Organisation in der Lage ist, ihre strategische Ausrichtung und das Geschäftsmodell schnell und regelmäßig zu ändern, ihre Organisationsmodelle, Arbeitsmodelle, Prozesse entsprechend effektiv und effizient anzupassen, diese Änderungen ohne Schaden für die Organisation umzusetzen, ein attraktives, motivierendes und inspirierendes Arbeitsumfeld für ihre Mitarbeitenden zu gestalten, um für ihre Kunden einen höheren Nutzen zu schaffen und ihre Märkte besser bedienen zu können.

### **Ebenenübergreifende Agilität**

Business Agility basiert auf spezifischen Methoden und vor allem auf einer flexiblen Denk-, Management- und Führungsweise. Sie verlangt eine neue Unternehmenskultur, die Agilität auf allen Ebenen fördert und nahtlos integriert. Während für einige Unternehmen erhöhte Business Agility eine Überlebensfrage darstellt, nutzen Marktführer sie als Strategie, um ihre Spitzenposition auszubauen oder zumindest zu halten.

## **BWMs**

Mit Geschäfts- und Arbeitsmodellen (engl.: Business and Working Models; kurz: BWMs) subsumieren wir alle organisationalen Aspekte von Denk-, Management-, Lösungsansätzen, Haltungen, Grundannahmen, Menschenbildern, Führungsstilen, Organisationsansätzen und so weiter, die in Summe und stellvertretend die jeweilige Ära kennzeichnen.

## **Dritte Welle der Agilität**

- Erste Welle: Fokus auf die Teamebene und interne Zusammenarbeit.
- Zweite Welle: Skalierung von Agilität auf mehrere Teams und größere Organisationsstrukturen.
- Dritte Welle (Business Agility): ein ganzheitlicher Ansatz, der über das reine Projektmanagement hinausgeht und alle Teile der Organisation einbezieht. Hier wird Agilität fest in der gesamten Organisation verankert und erhält dort eine klare Verortung mit einem robusten Mandat.

**Business Agility bezeichnet die Fähigkeit einer Organisation, rasch und wirkungsvoll auf vielfältige Disruptionen zu reagieren, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Dies erfordert eine hochanpassungsfähige, agile Management- und Unternehmenskultur und bezieht sich nicht nur auf agile Teams, sondern auf die gesamte Organisation. Business Agility hat sich als ganzheitlicher, funktionsübergreifender Ansatz etabliert, der neben operativen Teams auch Bereiche wie Produkt, Marketing, Vertrieb und HR umfasst.**

## 1.2 Die Agile Zeitenwende

Wir sehen uns mit mehreren grundlegenden Veränderungen gleichzeitig konfrontiert: globale Veränderungen wie Digitalisierung, neue Technologien, Klima, Gesellschaft, Energie, KI sowie lokale Veränderung wie Brexit, Energiewende, DSGVO. Diese erzeugen einen enormen und kontinuierlichen Anpassungsdruck auf Unternehmen und haben maßgeblichen Einfluss auf deren Geschäftsverlauf. Dieser Anpassungsdruck kumuliert sich zu noch nie da gewesenen geschäftlichen Herausforderungen und einem hohen Anpassungsbedarf sowie einem daraus resultierenden Transformationsdruck.

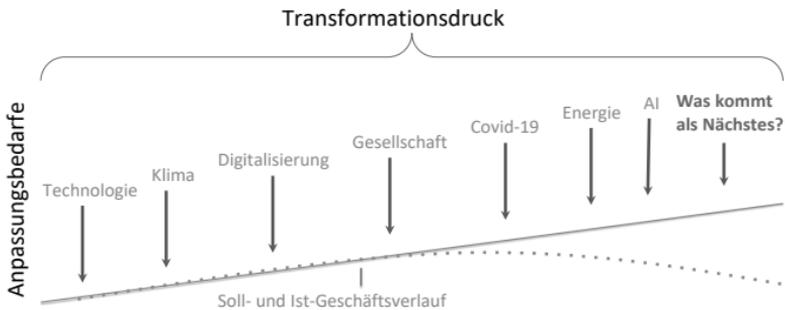


Abb. 1: Zunehmende Anpassungsbedarfe summieren sich zu einem nie da gewesenen Transformationsdruck auf Organisationen

### Übergang von der Industriellen zur Digitalen Ära

Zahlreiche Unternehmen stellen fest, dass ihre herkömmlichen Arbeits- und Betriebsmodelle (BWMs) nicht mehr die gewünschten Ergebnisse liefern. Woran liegt das?

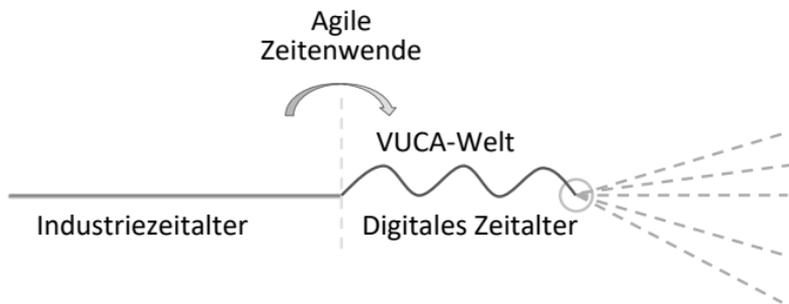


Abb. 2: Geschäftsverlauf in der Agilen Zeitenwende: von stabil zu chaotisch

Wir befinden uns derzeit im Übergang vom Industrie- ins Digitale Zeitalter. Das Industriezeitalter zeichnete sich durch eine überschaubarere, stabilere Geschäftswelt aus, in der Planbarkeit und Beständigkeit im Vordergrund standen. Im Gegensatz dazu ist das Digitale Zeitalter, in dem wir uns jetzt befinden, von rasanten Veränderungen, Digitalisierung und einer manchmal sogar chaotischen Geschäftsumgebung geprägt (VUCA = Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – dt. Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit). Die Übertragung von Geschäfts- und Arbeitsmodellen aus dem Industriezeitalter auf die Lösung von Problemen des Digitalen Zeitalters ist ineffektiv.

### **Eine sich beschleunigende Dynamik**

Den Übergang zwischen dem Industriezeitalter und dem Digitalen Zeitalter nennen wir die „Agile Zeitenwende“ (engl.: Agile Inflection Point, AIP), die die Schwelle zwischen der alten und neuen Ära bezeichnet. Es ist ein globales Phänomen, in dem eine Organisation effektiv und effizient auf disruptive Veränderungen in ihrer Geschäftsumgebung

reagieren muss, um nicht zu scheitern. Die Dynamiken, die zur Agilen Zeitenwende geführt haben, werden nicht mehr verschwinden, sondern sie beschleunigen sich sogar, was den Anpassungsdruck auf Unternehmen und Führungskräfte in gleichem Maße weiter enorm erhöht. Diese einfache Unterscheidung zwischen Industrie- und Digitalem Zeitalter hilft uns, die BWMs beider Zeitalter in ihren Aspekten besser zu verstehen und zu erklären, weshalb sie nicht aufeinander übertragbar sind.

Hier eine **Veranschaulichung der Aspekte von BWMs im Industriezeitalter vs. Digitales Zeitalter:**

<b>Aspekt</b>	<b>Industriezeitalter</b>	<b>Digitales Zeitalter</b>
<b>Unternehmensvision</b>	Unternehmenszentriert, fokussiert auf interne Prozesse; vereinzelte Kundenzentrierung	Betont radikale Kundenfokussierung
<b>Strategie</b>	Langfristige, detaillierte Planung	Adaptive, emergente Strategie, agil und anpassungsfähig
<b>Strukturen</b>	Top-down, hierarchisch, funktional organisiert	Orientiert an Value Streams, flexibel und weniger hierarchisch
<b>Handlungsansatz</b>	Funktionale Umsetzung, klare Aufgabenverteilung	Crossfunktionales Alignment, multidisziplinäre Teams
<b>Prozesse</b>	(Hoch) Standardisiert	Schnelle Iteration, Experimentieren, kontinuierliches Lernen
<b>Rolle der Mitarbeiter</b>	Ausführende von vorgegebenen Aufgaben	Kern der Wertschöpfung und Innovation
<b>Veränderungen</b>	Episodisch	Kontinuierlich

# WISSEN AUF DEN PUNKT GEBRACHT!

## GLEICH WEITERLESEN?

In den Büchern der **30-Minuten-Reihe** finden Sie praxisorientiertes Wissen und relevante Themen für Erfolg im Beruf, Gelassenheit im Alltag und ein besseres Leben.



Scannen Sie den QR-Code und lassen Sie sich von den **Leseproben unserer 30-Minuten-Bücher** inspirieren. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!