

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Change Fake

Wandel als leeres Versprechen

Alles nur Show?

Wie Berater zum Fake Change beitragen

Täuschend echt

Manipulatoren rechtzeitig erkennen

Wahrhaftiger Wandel

Erfolgsfaktoren für den echten Change

Lügendetektor

Mit Shadowing den Blick auf die Hinterbühne wagen

Aus eigener Kraft

Shopfloor Management bei thyssenkrupp Steel



1
—
21

Up-Scaling agiler Arbeitsweisen

Organisationsentwicklung mit Scrum, Dualen Betriebsmodellen und Microenterprises

Markus Warg und Markus Frosch

Agile Arbeitsweisen haben sich in den meisten Unternehmen etabliert. Die teilweise signifikanten Unterschiede zwischen den Ansätzen zeigen sich vor allem beim Up-Scaling auf die gesamte Organisation, wobei sie zudem ihren Beitrag zur Organisationsentwicklung offenbaren. Der Beitrag fasst die Ergebnisse unserer Studie zum Thema Chancen, Risiken und Empfehlungen zum Up-Scaling agiler Methoden im Rahmen von Kundenzentrierung und Organisationsentwicklung zusammen.

Agile Arbeitsweisen fördern die Innovation

Neue Technologien beschleunigen die Digitalisierung, die Entstehung von Plattformen sowie von Ökosystemen. Sie bieten Chancen für den Aufbau und die bessere Nutzung von Fähigkeiten in der Organisation und damit für deren Entwicklung. Gerade im Dienstleistungssektor zeigt sich, wie neue Technologien Gesellschaft und Arbeitsformen verändern und im Zusammenspiel zwischen Menschen und Technologien Wert schaffen. Zusätzlich zur traditionellen Mensch+Mensch-Interaktion entstehen neue Formen der Zusammenarbeit wie Mensch+Technologie oder Technologie+Technologie. Ein neues Verständnis von Workforce Management etabliert sich, das nicht nur den Mensch sondern alle Kräfte, die für eine Organisation wirken können, umfasst (Frosch & Warg 2020; Storbacka, Brodie, Böhmman, Maglio & Nenonen 2016).

Gleichzeitig bremsen diverse Innovationsbarrieren diese Entwicklungen: Risikoaversion bzgl. Innovationen, fehlende Ressourcen und Fähigkeiten, Fokus auf das laufende Geschäft, strukturelle Aspekte wie Zentralisierung und Formalisierung, alte IT-Systeme, fehlende Koordinationskapazitäten sowie Widerstand in der Organisation (Lewin, Välikangas & Jin 2017). Diese Barrieren machen es für Organisationen zu einer Her-

ausforderung moderne Technologien einzubinden und diesbezügliche Fähigkeiten aufzubauen.

Agile Arbeitsweisen können dabei helfen, die Zusammenarbeit zu gestalten und die Chancen neuer Technologien sowie der Digitalisierung für die Organisationsentwicklung zu nutzen. Agile Vorteile durch kleine Teams, eindeutige Rollen und Verantwortungen, schnelle Zyklen und die Einbindung des Kunden können beim Veränderungs- und Transformationsprozess helfen.

Im Kleinen funktionierende agile Arbeitsweisen können aber in großen Organisationen und bei erhöhter Komplexität auch im Chaos enden. Dabei sind die Auswirkungen, wenn ein unternehmensweites agiles Experiment scheitert, deutlich gravierender als ein misslungenes Projekt.

Agile Arbeitsweisen auf größere Einheiten oder das Gesamtunternehmen zu übertragen birgt neben den Chancen also auch Risiken. Da agile Praktiken ursprünglich für kleinere Teams oder Einheiten entwickelt wurden, lassen sie sich nicht ohne weiteres auf große Organisationen ausrollen. Um dies dennoch zu ermöglichen, sind in den letzten Jahren verschiedene Ansätze entstanden, die Unternehmen beim Ausrollen, dem so genannten Up-Scaling, agiler Arbeitsweisen unterstützen sollen.

Drei Up-Scaling-Ansätze

Die Studie analysiert drei unterschiedliche Ansätze zur Skalierung agiler Arbeitsweisen:

- Der Ansatz «*Up-Scaling agiler Methoden*» zielt darauf, die Vorteile agiler Methoden nicht nur in einzelnen Teams sondern für die Zusammenarbeit in großen Teilen oder in der gesamten Organisation zu skalieren.
- Der Ansatz «*Duale Betriebsmodelle*» versucht die Stärken agiler Arbeitsweisen mit den Stärken klassischer, hierarchieorientierter Strukturen zu verbinden.
- Der Ansatz der «*Microenterprises*» bietet eine neue Organisationsform durch den Einsatz agiler Teams als Microenterprises, die über Plattformen und Ökosysteme zusammenarbeiten.

Up-Scaling agiler Methoden – Beispiel Spotify

Agile Methoden unterstützen die Effektivität von Teams. Diese sind zumeist recht klein, zwischen sechs und zwölf Personen, und nur temporär angelegt. Die Rollen jedes Teammitgliedes sind eindeutig festgelegt und Kommunikation hat eine große Bedeutung. Kommunikationsprinzipien und -regeln wie die tägliche Abstimmung, in der jedes Teammitglied berichtet was es erreicht hat, an welchem Thema es arbeitet und wo es Hilfe benötigt, sind genau festgelegt. Auf die Befähigung jedes Teammitgliedes bspw. durch Mentoring wird großer Wert gelegt. Da es wenig Hierarchien, wenige formale Regelungen und keine gravierenden Unterschiede in der Qualifikation gibt, werden agile Teams auch als organische Organisationsstrukturen bezeichnet (Hamann 2013, Zell 2019).

Mit steigendem Erfolg und erhöhter Nachfrage kommt es in der Regel zunächst zur Ausweitung des Teams mit neuen

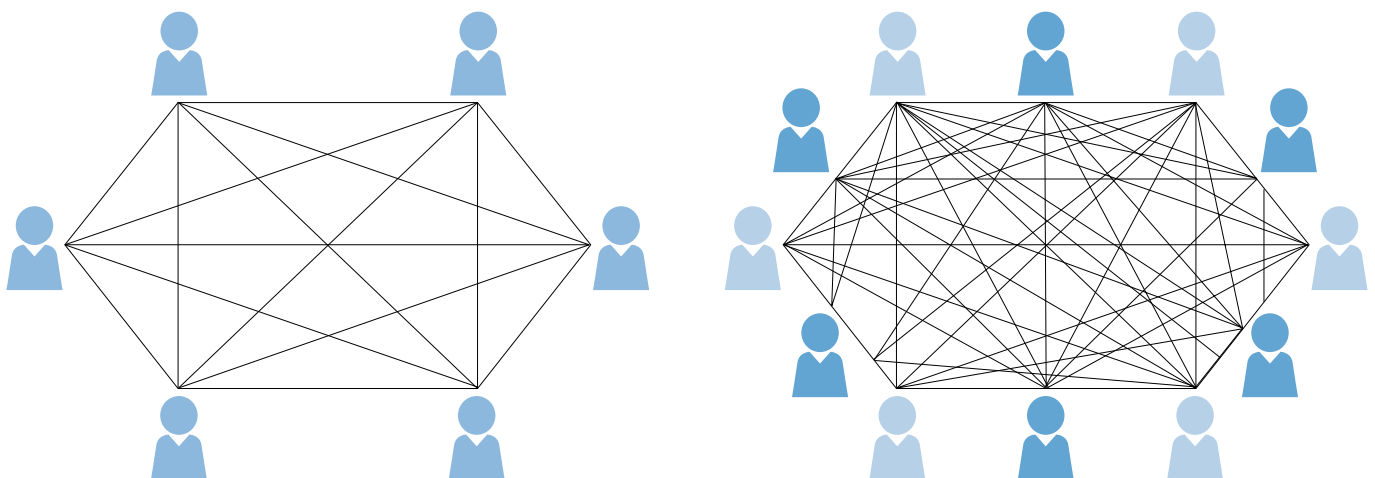
Mitarbeitenden und dann zur Bildung weiterer Teams, die sich eng abstimmen. Dieser Wachstumsprozess erhöht die Anzahl der Verbindungen zwischen den Teammitgliedern und damit die Komplexität. Die Rollen und Aufgaben werden differenzierter und die Kommunikation anspruchsvoller (vgl. Abbildung 1).

Die steigende Komplexität führt zu nachlassender Effektivität und dem Bedarf nach Skalierung. Up-Scaling-Methoden versuchen die Effektivität der agilen Teams durch gezielte Regeln auch bei zunehmender Organisationsgröße zu erhalten und weiter weitestgehend auf Hierarchien zu verzichten. Scrum of Scrums (SoS), Scaled Agile Framework (SAFe), Disciplined Agile Delivery (DAD) oder die Spotify Culture sind die dabei führenden Ansätze (Daut 2015; Mucker 2020).

Scrum of Scrum ist eine Technik, um Scrum für größere Projekte und sogar Programme zu skalieren. Bei mehr als zwölf Teammitgliedern werden die Personen auf neue Teams verteilt. In die Daily Scrum of Scrums-Meetings entsendet jedes Team einen Botschafter, der das Team repräsentiert (Mucker 2020). Dabei beantworten die Botschafter im einfachsten Fall die gleichen Fragen wie im Daily Scrum: Was habe ich/haben wir seit dem letzten Daily Scrum/SoS erledigt? Was plane ich/planen wir, bis zum nächsten Daily Scrum/SoS? Was hat mich/uns bei der Arbeit behindert (Impediments)? Auf diese Weise können Themen strukturiert und an die jeweiligen (Spezialisten-) Teams übergeben werden. Der Nachteil ist, dass Scrum of Scrums sehr von der Anzahl und den beteiligten Personen sowie von deren Einstellung und Methodenkenntnis abhängt und eine Kontrolle nur schwer möglich ist.

Scaled Agile Framework (SAFe) stammt von Dean Leffingwell und beschreibt eine übergreifende Struktur aus Methoden, Prinzipien und Ansätzen, um auch agile Teams von 200

Abbildung 1
Start-ups zwischen Effektivität und Komplexität (IFSD)



und mehr Mitarbeitenden zu steuern, da diese Teams eine übergreifende Struktur benötigen (De Jong 2020). Die Gefahr bei SAFe ist, dass die einzelnen Regeln unreflektiert zur Anwendung kommen. Auch der One-Size-Fits-All Anspruch von SAFe ist ein Kritikpunkt, da es nicht auf unterschiedliche Rahmenbedingungen eingeht (Conboy & Carroll 2019).

Das *Disciplined Agile Delivery (DaD) Framework* versucht bereits vor Scrum und Sprint 0 anzusetzen. Dazu berücksichtigt das Framework Entscheidungen über die anzuwendende Programmiersprache, die Architektur und Plattform. Der Anspruch, den die Entwickler von DaD erheben, ist, eine end-to-end Strategie zu liefern, die von der Initiierung des Projekts bis hin zu Wartung und Betrieb reicht. DaD setzt auf einen Methodenmix, der allerdings nicht unreflektiert und ohne Verständnis der dahinterliegenden Prinzipien übernommen werden sollte. Darin begründet sich auch der wesentliche Nachteil von DaD, nämlich, dass kaum Ressourcen verfügbar sind, die diesen ganzheitlichen Ansatz in größeren Organisationen implementieren können.

Bei der *Spotify Culture* handelt es sich um eine Organisationsstruktur der Produktentwicklung mit dem Fokus auf die Aufbaustruktur. Es ist weniger ein Framework als ein Vorzeigebeispiel für eine agile Organisation entstanden beim schwedischen Musikanbieter Spotify. Spotify wurde 2006 gegründet, hat das Musikstreaming revolutioniert, mehr als 280 Mio. aktive Nutzer und beschäftigt ca. 4.500 Mitarbeitende. Maßgeblich relevant für diesen Erfolg ist die Art und Weise wie Spotify der Herausforderung begegnet, eine Vielzahl an Teams im Rahmen des Produktentwicklungsprozesses zu managen. Das kleinste Team wird bei Spotify als Squad bezeichnet und ähnelt dem Scrum-Team. Der Squad wird von einem Product Owner priorisiert, der die Kunden vertritt. Mehrere Squads (100–120 Personen) werden in Tribes gebündelt. Die Aufgabe der Querschnittsfunktionen wird von den Chapters übernommen. Im Ergebnis gleicht die Spotify-Organisationsstruktur stark einer Matrix-Organisation: Die horizontale Struktur (Squads und Tribes) sorgt dafür, dass Wissen, Tools und Software geteilt werden. Die vertikale Struktur (Chapter) unterstützt und ermöglicht diese Prozesse.

Die Kritik am Spotify-Modell konzentriert sich zumeist auf die fehlende Auflösung der Abhängigkeiten innerhalb der Tribes. Spotify hat dieses Risiko mit der Einführung einer Zielarchitektur begrenzt. Die Architektur besteht wiederum aus Systemen mit eindeutig geregelten Verantwortungen. (Daut 2015; Kniberg & Ivarsson 2012).

Auch das Beispiel Spotify zeigt, dass es beim Up-Scaling agiler Arbeitsweisen darum geht, ab einer gewissen Organisationsgröße (wahrscheinlich im unteren dreistelligen Mitarbeiterbereich) die richtige Ergänzung agiler Methoden zu finden, um Komplexität, Redundanzen und Unsicherheiten zu beseitigen.

Duale Betriebsmodelle – Beispiel SIGNAL IDUNA

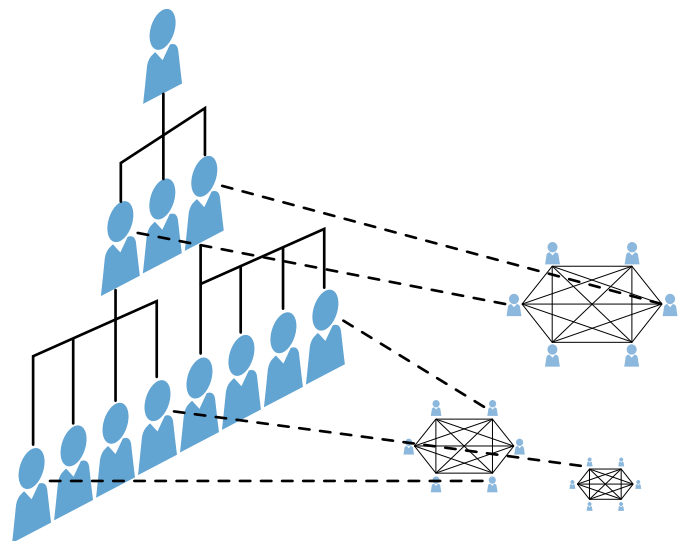
Aus der Perspektive agiler Arbeitsweisen ist der Begriff Hierarchie negativ belegt. Er steht für altmodische, machtorientierte Führungsprinzipien, die auf Statussymbolen anstelle von Kompetenzen basieren. Allerdings steigt bspw. bei Start-ups die Wertschätzung für Querschnittsfunktionen und Hierarchien mit Zunahme der Organisationsgröße, was sich auch aus den dargestellten Up-Scaling-Grenzen und den einhergehenden Problemen wie Komplexität und Überlastung ableitet.

Die Gegenposition, die den Begriff Hierarchie positiv belegt, war Mitte des letzten Jahrhunderts, im Zuge der signifikanten Zunahme der Organisationsgrößen besonders ausgeprägt. Dabei wird Hierarchie als selbstverständliche Begleiterin von komplexen Organisationen erachtet. Hierarchie ermöglicht Wertschätzung und Anreize für besondere Mitarbeitende sowie die Vertretung der Organisation als Teil der Gesellschaft (Barnard 1938).

Da organische, agile Organisationsstrukturen, wie bei Start-ups erlebbar, bei Erreichen gewisser Organisationsgrößen Elemente mechanistischer, hierarchischer Organisationsstrukturen – eindeutige Verantwortungen, Führungsebenen, formale Regelungen – benötigen und mechanistische Organisationsstrukturen wiederum einen Bedarf an Agilität haben, liegt die Ausgestaltung der Organisationsstruktur bei mittelgroßen und großen Organisationen zumeist im mittleren Bereich zwischen organischem Netzwerk und mechanistischer Hierarchie.

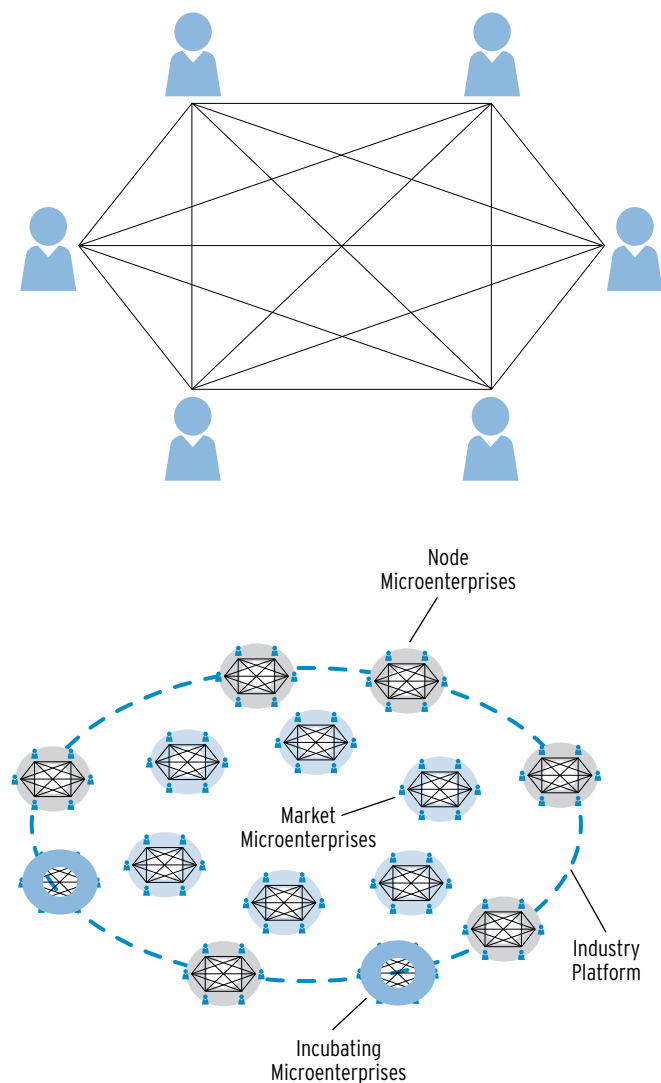
Die Kombination organischer, netzwerkartiger Strukturen mit mechanistischen, hierarchischen Strukturen bezeichnet Kotter als Dual Operating Model (Duales Betriebsmodell) (Kotter 2014) (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2
Dual Operating Model (ifSD) (Kotter 2014)



Kotter erachtet die Anpassungsfähigkeit von Strukturen und Kulturen, die im letzten Jahrhundert gewachsen sind, an die heute benötigte Veränderungsgeschwindigkeit als nicht gegeben. Die Lösung sieht er nicht darin, das Vorhandene zu beseitigen, sondern darin, der vorhandenen mechanistischen Struktur eine organische Struktur zur Seite zu stellen. Die organische Struktur ermöglicht Agilität und Geschwindigkeit, während die mechanistische Struktur Stabilität und Effizienz sicherstellt. (Kotter 2014). Das Duale Betriebsmodell ermöglicht es trotz vorhandener Silos, Bürokratien, Regelreporting etc. die Vorteile agiler, organischer Teams insbesondere in kundennahen Bereichen zu realisieren und auf diese Weise «Beschleunigung» als Teil des Betriebssystems der Organisation zu implementieren.

Abbildung 3
Microenterprises (IfSD) (Hamel & Zanini 2018)



Das Beispiel der SIGNAL IDUNA-Gruppe zeigt wie die Transformation einer Gruppe mit der Hilfe des Dualen Betriebsmodells erfolgreich gestaltet werden kann. Hierfür hat der führende deutsche Zielgruppenversicherer für Handel, Handwerk und Gewerbe (Beitragseinnahmen ca. 6 Mrd. Euro, 10.200 Mitarbeitende) die Themen Service- und Kundenzentrierung in den Mittelpunkt seiner Vision «Gemeinsam mehr Lebensqualität schaffen» gestellt. Agiles Arbeiten und kleine Teams setzen konsequent aus Sicht der Kunden die angestrebte Verbesserung der Kundenerlebnisse (Customer-Journeys), der Servicequalität (Service-Journeys) und des Nutzens für die Zielgruppen (Zielgruppen-Journeys) selbstbestimmt durch.

Gleichzeitig trägt die Beibehaltung der mechanistischen, hierarchieorientierten Teilstruktur zur Stabilität und Sicherheit in der Organisation bei, erhält jedoch auch die eher geschlossenen, bewahrenden Eigenschaften.

Bei einer Vielzahl von Journeys ist es sinnvoll Unterstützungsfunktionen, die alle Journeys benötigen, wie bspw. Personalfunktionen, einheitlich anzubieten und Fähigkeiten, die in den Journeys geschaffen werden, systematisch wiederzuverwenden. An diesen Themen offenbaren sich die Nachteile Dualer Betriebsmodelle. Die agilen, selbstorganisierenden Teams stoßen auf die mechanistischen Strukturen. Die SIGNAL IDUNA-Gruppe löst diese Herausforderung durch den Einsatz von Plattformen, die durch eine Service Dominierte Architektur (SDA) charakterisiert sind. Diese Architektur ermöglicht es, alle Fähigkeiten, Daten und Kompetenzen, die für kundenzentrierte Prozesse benötigt werden, in Echtzeit bereitzustellen und zu nutzen. Auf diese Weise gelingt es dem Unternehmen die Fähigkeiten der bestehenden operativen Einheiten und der agilen Teams zu kombinieren.

Microenterprises – Beispiel HAIER

Der chinesische Industriekonzern und Serien-Weltmarktführer bei großen Haushaltsgeräten, die Unternehmensgruppe HAIER, beschäftigt ca. 73.000 Mitarbeitende. HAIER gelang innerhalb von 20 Jahren der Aufstieg von einer Kühlschranksfabrik zu einem multinationalen Konzern. Der Erfolg fußt maßgeblich auf der Etablierung einer neuen Philosophie, die auf agiler Arbeitsweise basiert und zu einer neuen Organisationsstruktur geführt hat.

Die Philosophie Rendanheyi bezeichnet die Ausrichtung von «Mitarbeiter und Anwender» auf ein Ziel. HAIER geht es dabei darum, die Mauern zwischen den Kunden und der Organisation einzureissen und ganz nah am Kunden zu sein, eben Null-Abstand: «Zero-distance» (Kanter & Dai 2018). Um aus Sicht der Organisation näher an den Kunden zu kommen, werden in Form von Microenterprises agile, selbstorganisierende Teams auf- und eingesetzt. Diese Teams haben die Kompetenzen, um Innovationen und externe Lösungen schnell für die Kunden bzw. Nutzer zu adaptieren (Tangvald & Wallhoff 2019).

Es gibt drei Arten von als Microenterprises bezeichneten Teams (Hamel & Zanini 2018) (vgl. Abbildung 3):

- *Markt- / kundenzentrierte Microenterprises* haben ihre Wurzeln in der alten Organisation und erfinden sich selbst neu, um kundenzentrierte Lösungen zu erstellen.
- *Incubating Microenterprises* identifizieren neue Geschäftsmodelle und digitale Services und verbinden diese mit den klassischen Geschäftseinheiten.
- *Node Microenterprises* unterstützen die anderen Microenterprises mit allen Produkten und Services, die diese benötigen: Personalwesen, IT (-Betrieb, Produktion), Design usw.

Neben den agilen Teams sind Plattformen bei HAIER von zentraler Bedeutung. Unterschiedliche Plattformen integrieren und bündeln digitale Fähigkeiten und stellen diese wiederverwendbar zur Verfügung. Auf diese Weise unterstützen die Plattformen sowohl die Microenterprises als auch die Interaktionen mit Kunden und externen Partnern. Dies ermöglicht der Organisation neue Mensch+Technologie-Konstellationen, innovative Produkte und innovatives Workforce Management.

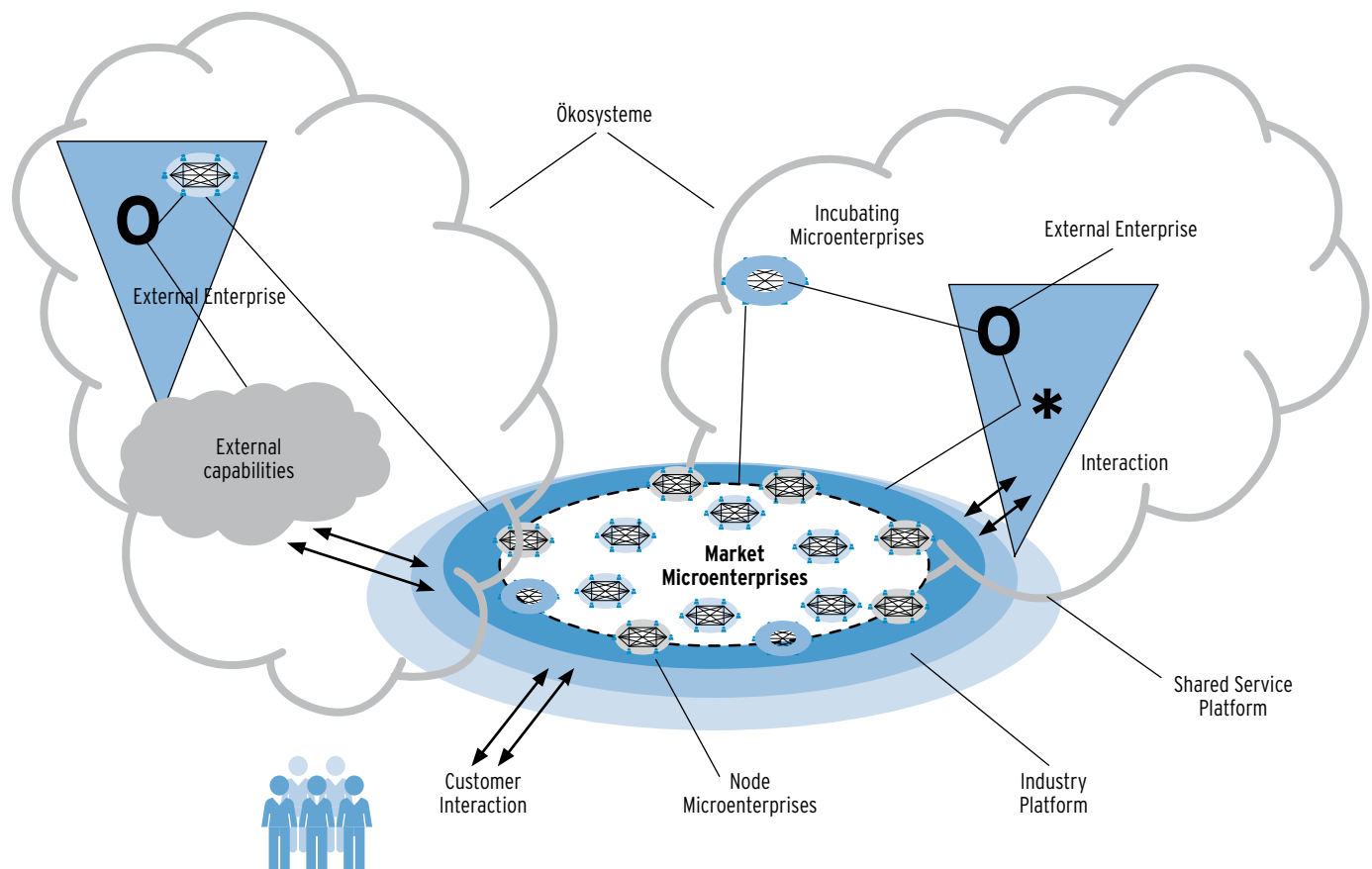
Bei der Unterstützung der Microenterprises unterscheidet HAIER zwischen Shared Service-Plattformen und Industrie-Plattformen:

- Shared Service-Plattformen unterstützen Microenterprises mit Querschnittsfunktionen wie HR, Finance, Design, Controlling, usw.
- Industrie-Plattformen finanzieren und koordinieren Microenterprises

Um die Kunden besser zu verstehen soll die Interaktion mit ihnen erhöht werden. Ziel ist es, aus Kunden Anwender bzw. Nutzer zu machen, da ein Kunde bei HAIER für die «one transaction»-Beziehung steht, ein Nutzer hingegen für die kontinuierliche Interaktion (Kanter & Dai 2018).

Mit dem Ziel die Interaktion mit den Kunden zu erhöhen, ermöglichen Plattformen, die bestehenden Produkte und Lösungen durch wertvolle Services und Fähigkeiten zu ergänzen. Dies bietet neue Wertversprechen, mittels derer der Kunde zum Engagement und damit zur Interaktion animiert wird. Auf diese Weise werden Kunden zunehmend Nutzer, die bereit

Abbildung 4
Microenterprises, Plattformen und Ökosysteme (IFSD)



sind, sich und ihre Ressourcen einzubringen, wenn es für sie vorteilhaft ist. In einem dritten Schritt werden dann von HAIER auf Basis der Plattformen Nutzergemeinschaften und Ökosysteme entwickelt.

Der Aufbau von Ökosystemen soll aus Nutzern Lifetime-Nutzer machen. Hierfür wird kontinuierlich die Anzahl der Wertversprechen (Lösungen, Anbieter, Funktionen, Services) erhöht. Um den Nutzen der Wertversprechen für sich zu generieren, engagieren sich die Kunden im Sinne eines Co-creation-Prozesses und interagieren mit der Organisation (Kanter & Dai 2018).

«Der Preis dieser Vorteile ist die Anforderung, das gesamte Unternehmen neu aufzustellen und damit ein hoher Transformationsaufwand.»

Das Beispiel HAIER zeigt wie mit dem Ansatz der Microenterprises die wesentlichen «innovation barriers» (Lewin et al. 2017) beseitigt werden:

- Risikoaversion bzgl. Innovationen wird durch selbstorganisierende, unternehmerisch agierende, agile Teams abgebaut.
- Fehlende Ressourcen und Fähigkeiten für die Exploration werden über offene Plattformen auf Basis moderner Technologien integriert, aufgebaut und neu kombinierbar.
- Der Fokus auf das laufende Geschäft bleibt und Microenterprises ergänzen Produkte, entwickeln kundenzentrierte Lösungen und Ökosysteme.
- Alte IT-Systeme werden durch moderne Plattformen ergänzt und teilweise ersetzt.

- Die Koordination wird durch klare Rollen im Zuge der Modularisierung in verschiedene Microenterprises, Industrie- und Shared Service-Plattformen skalierbar.

Der Preis für die Realisierung dieser Vorteile ist die Anforderung, das gesamte Unternehmen, bzw. die gesamte Organisation neu aufzustellen und damit ein hoher Transformationsaufwand. Wie die Erfolgsgeschichte von HAIER zeigt, scheint der Ansatz der Microenterprises dann sinnvoll, wenn das Geschäftsmodell den systematischen Aufbau von Fähigkeiten erfordert, um dem hohen Innovationsdruck gerecht zu werden.

Ergebnis und Empfehlungen

Allen drei Up-Scaling-Ansätzen ist die Kundenzentrierung immanent, da ihr Ursprung in agilen, selbstorganisierenden Teams liegt, die bereits bei der Entwicklung von Wertversprechen die Kunden und ihre Wünsche via Interaktion und Co-creation einbinden.

Signifikante Unterschiede bestehen bei den Up-Scaling Ansätzen hinsichtlich des systematischen Aufbaus und der Wiederverwendung von Fähigkeiten. Während bei «Agilen Methoden» und dem «Dualen Betriebsmodell» lediglich die Zuordnung zu Querschnitt-Teams bzw. vorhandenen Querschnitt-Funktionen vorgesehen ist, sehen die «Microenterprises» die Integration, den Aufbau und die Wiederverwendung von Fähigkeiten bereits in ihrem plattformbasierten Ansatz vor.

Alle drei Ansätze zum Hochskalieren agiler Arbeitsweisen haben Stärken und Schwächen. Bei der Wahl des Ansatzes sollten insbesondere die Aspekte Strategie, Unternehmensgröße, Geschäftsmodell, Qualifikation, Innovationsdruck, Tech-

Abbildung 5 Kundenzentrierung und Organisationsentwicklung mittels Up-Scaling agiler Arbeitsweisen

Kriterium	Indikator	AM*	DB*	ME*
Kundenzentrierung	Kundennähe und Wertversprechen	++	++	++
	Interaktion, Co-Creation und Ressourcen-Integration	++	+-	++
	Datenbasiertes Kundenverständnis und Nutzergemeinschaften	--	--	++
Organisationsentwicklung	Verbesserung der Integration und Nutzung von Ressourcen	-+	-+	++
	Aufbau und Wiederverwendung von internen/externen Fähigkeiten	--	+-	++
	Workforce Management und gegenseitige Wertschöpfung	--	--	++

*AM = Agile Methoden; *DB = Duales Betriebsmodell; *ME = Microenterprises

nologieabhängigkeit und die Bedeutung der Interaktion mit den Kunden berücksichtigt werden.

Tendenziell empfiehlt sich der Ansatz «Up-Scaling agiler Methoden» bei kleinen und mittelgroßen Organisationen, deren Strategie den schnellen Aufbau von einer oder wenigen Lösungen erfordert und deren Teams eng zusammenarbeiten und über annähernd gleich qualifizierte Teammitglieder verfügen.

Der Ansatz «Duales Betriebsmodell» ermöglicht größeren Organisationen, die bzgl. Qualifikationsniveau und Art der Tätigkeit durch sehr heterogene Organisationseinheiten charakterisiert sind, die Stärken agiler Methoden mit den Stärken klassischer, hierarchieorientierter Strukturen zu verbinden.

Der Ansatz der «Microenterprises» erfordert eine grundlegende Neuaufstellung der Organisation. Dafür bietet er größeren Organisationen mit hohem Innovationsdruck die Möglichkeit systematisch Fähigkeiten zu integrieren, aufzubauen, wiederzuverwenden und zu kombinieren. Vorhandene Fähigkeiten können für neue Wertversprechen genutzt, neue Workforce-Kombinationen etabliert und die Organisation systematisch entwickelt werden.



Prof. Dr. Markus Warg

Leiter Institut für Service Design, Hamburg

Kontakt:
markus.warg@ifsd.hamburg



Markus Frosch

CEO projekt 3T, Frankfurt

Kontakt:
markus.frosch@projekt-3T.com

Literatur

- **Barnard, C. I. (1938).** The Functions of the Executive. Harvard University Press.
- **Conboy, K. & Carroll, N. (2019).** Implementing large-scale agile frameworks: challenges and recommendations. IEEE Software, 36(2), S. 44–50.
- **Daut, P. (2015).** Agile@ scale: do more with less or be safe? Ansätze zur Skalierung - ein Überblick. Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2015.
- **De Jong, B. (2020).** Das Scaled Agile Framework – Was ist SAFe? #1. Das Scaled Agile Framework. <https://zoe.ch/scaled-agile-framework>
- **Frosch, M. & Warg, M. (2020).** A Conceptual Framework for Workforce Management: Impacts from Service Science and SD Logic. International Conference on Applied Human Factors, 2020 Springer.
- **Hamann, D. (2013).** The art of scaling people. Slideshare.
- **Hamel, G. & Zanini, M. (2018).** The end of bureaucracy. Harvard Business Review, 3(3), S. 44–51.
- **Kniberg, H. & Ivarsson, A. (2012).** Scaling agile @spotify. <https://zoe.ch/spotifyscaling>
- **Kotter, J. (2014).** Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world, Harvard Business Review Press.
- **Lewin, A. Y., Välikangas, L. & Jin, C. (2017).** Lessons from Haier Enabling Open Innovation. International Journal of Innovation Studies.
- **Moss Kanter, R. & Dai, N. H. (2018).** Haier: Incubating Entrepreneurs in a Chinese Giant.
- **Mucker, C. (2020).** Scaling Agile - Welcher Ansatz passt zu mir?
- **Storbacka, K., Brodie, R. J., Böhmman, T., Maglio, P. P. & Nenonen, S. (2016).** Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. Journal of Business Research, 69(8), S. 3008–3017.
- **Tangvald, M. & Wallhoff, E. (2019).** Adopting a network-based organisation.
- **Zell, H. (2019).** Die Grundlagen der Organisation – lernen und lehren: BoD-Books on Demand.