

# Agiles Change Management

## Revolution der Change Beratung?

Oliver Kohnke und Doris Wieser

*Agiler werden – dieser Trend hat längst auch das Change Management erreicht. Leider erfolgt die Auseinandersetzung mit einem agilen Change Management oft nicht systematisch. Der folgende Beitrag soll diese Lücke schließen, Impulse für die Ausgestaltung eines agilen Change Managements liefern und auf die Grenzen von Agilitätsbestrebungen hinweisen.*

Agilität ist «in»: Was in der Softwareentwicklung begann, ist inzwischen ein übergreifender Trend. Insbesondere getrieben durch die fortschreitende Digitalisierung, die den Konkurrenzdruck und die Veränderungsdynamik erhöht, versuchen viele Unternehmen, schneller und flexibler zu werden. Selbst in eher konservativen Branchen wird nicht nur mit Methoden wie Scrum oder Design Thinking experimentiert, sondern es werden auch Geschäftsprozesse und Organisationsstrukturen auf Agilisierungspotenziale geprüft, Kriterien für agile Führung zusammengestellt und Initiativen zur Entwicklung einer agilen Kultur gestartet.

Für einen nicht unerheblichen Teil dieser Transformationsvorhaben suchen die Verantwortlichen eine kompetente Change Management-Unterstützung (Prosci 2017). In diesem stetig wachsenden Markt positionieren sich immer mehr Berater mit einer agilen Veränderungsbegleitung. Was auf den ersten Blick logisch erscheint, wirft jedoch schnell eine zentrale Frage auf: Was ist agiles Change Management überhaupt? Eine Integration von Methoden der agilen Softwareentwick-

lung in klassische Change Management-Ansätze? Der generelle Überbegriff für Change Management in agilen Projekten? Ein speziell auf agile Transformationsvorhaben zugeschnittenes Change Management-Vorgehen? Die Bezeichnung für eine neue, agile Haltung? Oder doch nur ein geschäftstüchtiges Label, mit dem man alten Wein in neuen Schläuchen verkauft (frei nach dem Motto «agile sells»)? Da eindeutige Antworten bisher ausstehen, erscheint eine systematische Annäherung an dieses Thema sinnvoll.

Als Ausgangspunkt für den aktuellen Agilitätsboom wird häufig das Manifest für agile Softwareentwicklung (kurz «agiles Manifest») genannt. Deshalb soll es im Folgenden kurz dargestellt und auf mögliche Implikationen für ein agiles Change Management überprüft werden.

## Change Management und das agile Manifest

Das agile Manifest ([www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org)) entstand bereits 2001 bei einem Treffen von 17 IT-Experten als Gegenentwurf zu den klassischen, als bürokratisch und wenig kundenorientiert erlebten, sogenannten «Wasserfall»-Modellen. Den Kern des Manifests bilden vier Leitsätze. Sie beschreiben die Werthaltung agiler Softwareentwicklung im Gegensatz zum herkömmlichen Vorgehen (siehe Kasten links).

Was lässt sich aus dem agilen Manifest für das Thema Change Management ableiten? Vor allem Bestätigung – denn die Leitsätze adressieren grundlegende Change Management-Prämissen und -Werte:

- *zu 1: Fokus auf Menschen:* Change Management beschäftigt sich mit der «menschlichen Seite» einer Veränderung; Tools und Modelle sind lediglich ein Mittel zum Zweck. Insbe-

### Leitsätze des agilen Manifests

1. **Individuen und Interaktionen** mehr als Prozesse und Werkzeuge
2. **Funktionierende Software** mehr als umfassende Dokumentation
3. **Zusammenarbeit mit dem Kunden** mehr als Vertragsverhandlung
4. **Reagieren auf Veränderung** mehr als das Befolgen eines Plans

Beide Werte sind jeweils grundsätzlich wichtig, den Werten auf der linken Seite kommt aber eine höhere Bedeutung zu.

sondere systemische Ansätze betonen darüber hinaus die Bedeutung von Interaktionen und deren komplexe Wechselwirkungen im Gesamtsystem.

- zu 2: *Wirksame Veränderung*: Die Aufgabe von Change Management ist es, durch Verhaltens- und Einstellungsänderungen die Erreichung definierter Veränderungsziele zu unterstützen. Das geschieht am besten durch ein pragmatisches, lösungsorientiertes Vorgehen – und nicht mit aufwändigen PowerPoint-Präsentationen oder umfangreichen Excel-Analysen.
- zu 3: *Partnerschaftlichkeit*: Eine gelungene Veränderungsbegleitung setzt in der Regel eine Kombination aus Change Management-Expertise und Kenntnis der betroffenen Organisationseinheiten voraus – und damit eine vertrauensvolle Kooperation und Ko-Kreation zwischen Change Management- und Fachexperten.
- zu 4: *Prozessorientierung*: Es ist gängige Praxis, die Change-Architektur sowie die definierten Change Management-Maßnahmen in regelmäßigen Feedbackschleifen auf ihre Passung und Wirksamkeit zu überprüfen und ggf. prozessorientiert anzupassen.

Gedanken, die in der Softwareentwicklung neue Erkenntnisse und Impulse brachten und agile Methoden wie Scrum begründeten (Bischof & Kohn 2015), helfen also alleine nicht dabei, die Frage nach einem agilen Change Management zu beantworten. Eine weitere Perspektive, um sich dem Thema anzunähern, ist die systematische Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Agilität und Change.

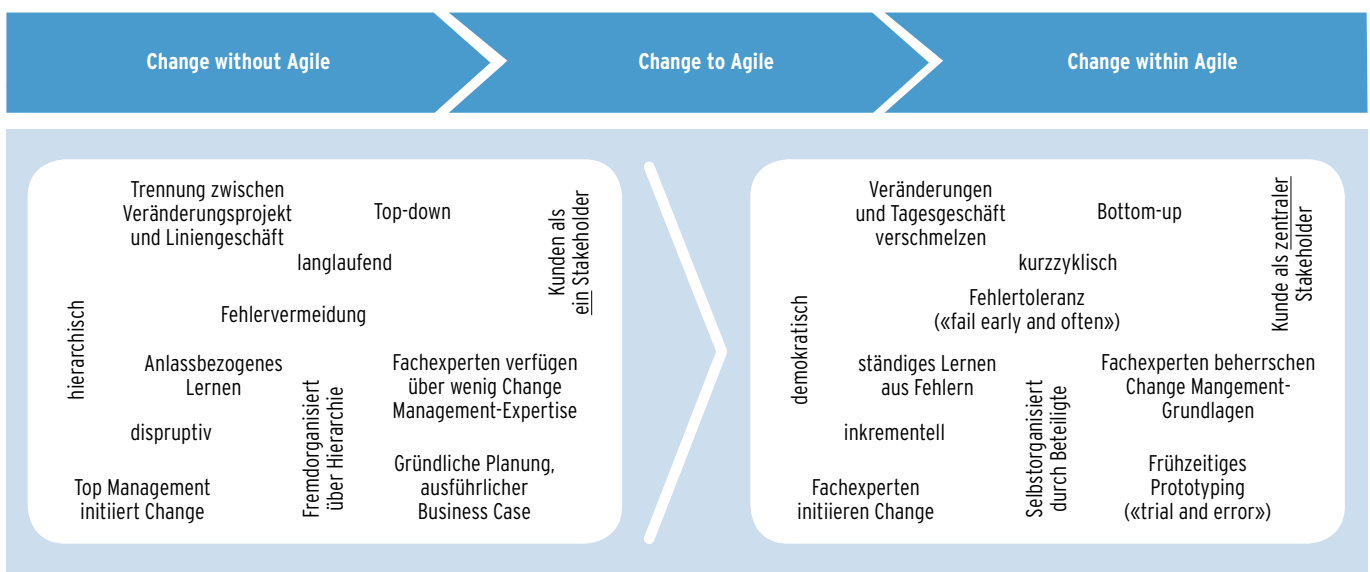
**Agilität und Change**

Agilität lässt sich definieren als ein Konzept, das Unternehmen unterstützt, mit Unsicherheit, zunehmender Komplexität und Dynamik ihres wirtschaftlichen Umfeldes umzugehen und beschreibt die Anpassungsfähigkeit einer Organisation (Schurig 2017). Damit ist Agilität ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Bestehen im Wettbewerb und letztlich für das Überleben eines Unternehmens. Betrachtet man nun systematisch Veränderungsinitiativen und ihren Zusammenhang mit Agilität, lassen sich drei Varianten unterscheiden:

«*Change without Agile*»: Obwohl Agilität derzeit hoch im Kurs steht, gibt es nach wie vor (und vermutlich gar nicht so selten) Veränderungsprojekte, in denen Agilität keine Rolle spielt. Reorganisationen oder Post-Merger-Integrationsprojekte finden auch in nicht agilen Organisationen und mit nicht agilen Zielsetzungen wie Kostensenkung oder höherer Marktdurchdringung statt. Darüber hinaus können auch Rahmenbedingungen wie stark regulierte Vorgehensweisen (z. B. bei der Zulassung von Medikamenten) oder hohe Sicherheitsstandards (z. B. für Energieversorger) den Spielraum für agile Veränderungsvorhaben stark limitieren.

«*Change to Agile*»: Viele aktuelle agile Transformationsvorhaben streben eine Steigerung der Agilität an. Um Ziele wie die schnelle Identifikation und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle oder das flexible Antworten auf sich kontinuierlich verändernde Kundenanforderungen zu erreichen, müssen Unternehmen ihre Fähigkeit zur fortlaufenden strukturellen und prozessualen Anpassung optimieren (Ramsauer, Kayser & Schmitz 2017). Eine Veränderung in Richtung Agilität umfasst

**Abbildung 1**  
**Unterschiede zwischen nicht-agilen und agilen Veränderungsvorhaben**



in der Regel sowohl harte als auch weiche Faktoren und erfordert nicht selten umfangreiche kulturelle Anpassungen. Sie stellt für das Unternehmen damit ein anspruchsvolles, umfassendes und langlaufendes Vorhaben dar.

Häufig erwähnte Organisationskonzepte zur Steigerung der Agilität sind *Holacracy* (Robertson 2015) oder *TEAL-Organisationen* (Laloux 2014). Auch der Aufbau und die Nutzung von parallelen Strukturen, z. B. durch interne Netzwerke (Kotter 2014) zusätzlich zur Linienorganisation wird als Variante aufgeführt. Darüber hinaus ist mit dem Wandel zu einer agilen Organisation oft auch die Einführung oder stärkere Nutzung von agilen Methoden wie Design Thinking, Lean Start-up oder Scrum verbunden.

«*Change within Agile*»: Die dritte Variante von Veränderungen findet in Organisationen statt, die das Ziel Agilität bereits erreicht haben. Sie haben zumindest einen Teil der oben aufgeführten Konzepte erfolgreich implementiert und zeichnen sich durch eine hohe Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit auf neue Rahmenbedingungen aus. Veränderungsprozesse können deshalb kontinuierlich angestoßen werden und sind weitgehend in den Alltag integriert (Hamel & Zanini 2014). Aktuell dürfte diese Art von Veränderungen allerdings zumindest in traditionellen Organisationen noch die Ausnahme sein.

Diese drei Kategorien von Veränderungen lassen sich als ein Kontinuum verstehen. Die beiden Pole «Change without Agile» und «Change within Agile» unterscheiden sich deutlich voneinander, wie Abbildung 1 zeigt. Der «Change to Agile» ist – je nach bereits vorhandenem «agilem Durchdringungsgrad» – zwischen den beiden Polen anzusiedeln.

## Merkmale eines agilen Change Managements

Es ist naheliegend, dass sich Change Management für eine optimale Unterstützung der Veränderungsziele an den Kontext der Veränderung anpassen sollte: Ein «Change without Agile» kann gut durch ein «klassisches» Change Management flankiert werden, während ein «Change within Agile» nach einem modifizierten, «agilen» Change Management verlangt. Um die Grundzüge eines agilen Change Managements zu beschreiben, werden im Folgenden zentrale Charakteristika von Change Management in einem nicht-agilen Umfeld («Change without Agile») mit denen in einem agilen Umfeld («Change within Agile») kontrastiert (siehe Abbildung 2).

### 1. Eher kurzzyklisch als langlaufend

Anstatt für langlaufende, nicht selten mehrjährige Transformationsvorhaben vorab eine (zumindest generische) Change-Architektur zu entwerfen, agieren Change Manager in einem agilen Umfeld mit einem deutlich geringeren Planungshori-

zont. Dieses kurzzyklische, iterative Arbeiten erfordert das schnelle Anpassen an wechselnde Rahmenbedingungen sowohl auf der Konzept- als auch auf der Interventionsebene. Change Manager benötigen deshalb eine hohe Fähigkeit zur Improvisation. Gleichzeitig entfällt jedoch nicht die Anforderung, verschiedene Szenarien zu antizipieren und die jeweiligen Konsequenzen vorzudenken – denn nur so wird sich in einem agilen Umfeld die notwendige Reaktionsgeschwindigkeit gewährleisten lassen.

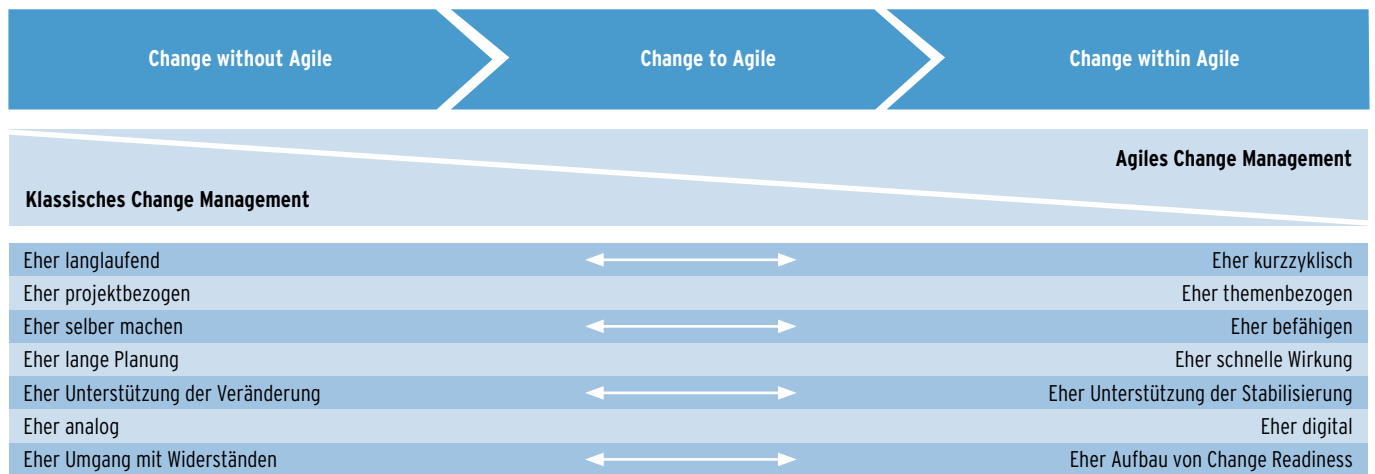
### 2. Eher themen- als projektbezogen

Wenn Veränderungen der Normalfall sind, lassen sich Veränderungsprojekte kaum mehr klar voneinander abgrenzen und mit einer individuell «durchorchestrierten» ganzheitlichen Change-Architektur begleiten. Entsprechend sollte sich ein agiles Change Management nicht so sehr auf einzelne Initiativen, sondern stärker auf übergreifende Schwerpunktthemen fokussieren. Die Aufgabe von Change Managern besteht dann vor allem darin, über viele Veränderungsinitiativen hinweg gemeinsam mit den fachlichen Treibern der Veränderung diejenigen Themen zu identifizieren, bei denen Unterstützungsbedarf besteht. Die zunehmend veränderungserprobten Kunden kaufen also nicht mehr den gesamten Change Management-Baukasten ein, sondern greifen sich bedarfsorientiert diejenigen Module mit einem konkreten Nutzen heraus. Dabei kann es durchaus passieren, dass verschiedene Change Management-Maßnahmenpakete mit unterschiedlichem Umfang und Dauer parallel vorangetrieben werden. Change Manager sind dabei gefordert, eine übergreifende Abstimmung und Koordination der verschiedenen Handlungsstränge zu gewährleisten.

### 3. Eher befähigen als selber machen

In agilen Unternehmen haben sich Fach- und Führungskräfte durch die Vielzahl bereits bewältigter größerer und kleinerer Veränderungen quasi nebenbei Change Management-Know-how angeeignet. Das liegt unter anderem daran, dass agile Methoden auch explizit klassische Change Management-Themen mit abdecken. So sind Scrum-Master darin geübt, Konflikte im Entwicklungsteam zu mediieren und regelmäßige «Lessons learned»-Prozesse durchzuführen; Product Owner haben sich im Stakeholder-Management der involvierten Kunden erprobt. Folglich dürften Change Manager immer weniger aufgrund ihrer Durchführungsexpertise eingekauft werden. Ihre Rolle in agilen Unternehmen besteht vielmehr darin, die Fach- und Führungskräfte für die eigenständige Übernahme von Change Management-Aufgaben zu qualifizieren und als Sparringspartner bei konkreten Problemstellungen zu fungieren. Damit rückt die Tätigkeit als Befähiger, Coach und Supervisor deutlich in den Vordergrund. Die Durchführungsexpertise ist nach wie vor eine notwendige, aber keine hinreichende Qualifikation.

**Abbildung 2**  
**Agilität und Change Management**



#### 4. Eher schnelle Wirkung als lange Planung

Die hohe Veränderungsgeschwindigkeit in agilen Organisationen erfordert es, dass sich auch das Change Management auf eine schnelle Wirksamkeit von Interventionen fokussiert. Wie sich ein agiles Projekt längerfristig entwickelt, ist kaum vorherzusagen, weil die Modifikation oder gar das Einstellen eines Projekts nicht mehr ein Scheitern, sondern eine normale Entwicklung darstellt. Bei einer aufwändigen, zeitintensiven Analyse- und Planungsphase für ein maßgeschneidertes Change Management besteht deshalb die Gefahr, dass sich die Rahmenbedingungen schon wieder geändert haben, bevor die ersten Maßnahmen ihre (dann schon nicht mehr passende) Wirkung entfalten. Die Fokussierung auf einen schnellen «Impact» und greifbare «Quick Wins» impliziert einen gewissen Pragmatismus und «Hemdsärmeligkeit» sowie die Bereitschaft zum Experimentieren. Gefragt sind in diesem Umfeld erfahrene Change Manager, die über ein breites Spektrum an Interventionen verfügen, um die Passung sowie die Chancen und Risiken von Interventionen intuitiv und ohne umfassende Datenbasis zu bewerten – oder den Kunden so umfassend zu beraten, dass er selbst in der Lage ist, die jeweils richtige Intervention für die aktuelle Rahmenbedingung auszuwählen. Auf der konzeptionellen Ebene könnten Change Manager zudem gefordert sein, aufwändige Change Management-Ansätze zu entschlacken.

#### 5. Eher Unterstützung der Stabilisierung als Unterstützung der Veränderung

In agilen Unternehmen mit ihren ständigen Veränderungen besteht die Gefahr, dass die Bedeutung von Stabilität als notwendigem Gegenpol von Agilität unterschätzt wird. Organisationen und ihre Mitglieder können nicht unbegrenzt agil sein, und

Veränderungen sind nach wie vor nur dann erfolgreich, wenn sich das Neue im Denken und Tun der betroffenen Mitarbeitenden verankern kann und tatsächlich gelebt wird. Liegt im nicht-agilen Kontext der Fokus von Change Managern auf dem Werben für die Veränderung, könnte es deshalb im agilen Kontext zu einer Fokusverschiebung kommen: Der Change Manager wird (auch) zum Stabilitäts-Manager, der dabei hilft, organisationale Strukturen zu schaffen und Kompetenzen aufzubauen, die es hochdynamischen Unternehmen ermöglichen, den langfristigen Erfolg eines permanenten Wandels sicherzustellen. Dazu kann es beispielsweise gehören, herauszuarbeiten und zu kommunizieren, welche organisationalen Routinen, Regeln und Muster nach wie vor gelten – weil dies Orientierung und Sicherheit gibt. Außerdem könnten Change Manager in ihrer Beratungsfunktion gefordert sein, auf die Grenzen von Agilitätsbestrebungen hinzuweisen, um eine Überforderung von Organisation und Menschen zu vermeiden.

#### 6. Eher digital als analog

Die fortschreitende Digitalisierung ist ein wichtiger, wenn nicht gar der Treiber für Agilität. Auch für Change Management im agilen Umfeld bietet die Digitalisierung viele Chancen und Gestaltungsoptionen (Ewenstein, Smith & Sologar 2015). So eröffnen Big Data und Machine Learning neue Möglichkeiten zur individualisierten Auswertung von Mitarbeiterinformationen und -verhalten sowie zur Ableitung maßgeschneiderter Interventionen. Auch die Change-Kommunikation kann von einer intensiven Nutzung moderner Technologien (z. B. Social Media, Apps, Cloud-Plattformen) profitieren, weil aktuelle Informationen schnell und zielgruppenspezifisch veröffentlicht und interaktiv diskutiert werden können. Zudem lassen sich digitalisierte Tools generell leicht anpassen und bei Bedarf auch

auf größere Einheiten skalieren. Change Manager sollten sich also intensiv mit der Digitalisierung von Change Management beschäftigen. Neben den oben geschilderten Chancen geht es nicht zuletzt darum, die «Anschlussfähigkeit» an das meist stark digitalisierte Umfeld in agilen Organisationen sicherzustellen.

## 7. Eher Aufbau von Change Readiness als Umgang mit Widerständen

In agilen Organisationen verfügen Mitarbeitende über viel Erfahrung im Umgang mit ständigen Veränderungen – und sind in der Regel auch intensiver eingebunden als in nicht-agilen Transformationen. Change Management muss sich also deut-

lich weniger damit beschäftigen, einsam oben getroffene Entscheidungen im Nachgang mühsam und aufwändig zu «verkaufen», da das Commitment zu Veränderungen durch partizipative Entscheidungsprozesse bereits relativ hoch ist. Deshalb können sich Change Manager in einem agilen Umfeld stärker darauf fokussieren, eine flächendeckende und dauerhafte Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit zu etablieren, die sich schließlich auch in der Unternehmenskultur verankert. Change Management wird dadurch idealerweise in die Organisation eingebettet, so dass die Mitarbeitenden die grundlegenden Herausforderungen der hohen Veränderungsdynamik weitgehend selbst bewältigen können. Change-Experten müssen dann nur noch bei spezifischen Fragestellungen hinzugezogen werden.

### Projektbeispiel

Im Finanzbereich eines Technologieunternehmens wird eine neue Software eingeführt. Das Projektteam arbeitet nach einer agilen Projektmethodik. Nach vier Monaten soll das erste Softwarerelease implementiert werden; weitere Releases mit zusätzlichen Verbesserungen werden danach monatlich eingespielt. Der verantwortliche Change Manager hat die Aufgabe, die betroffenen Stakeholder in diesem agilen Umfeld auf die anstehenden Veränderungen vorzubereiten.

In den ersten zwei Projektwochen erfolgt das Change Management-Setup und eine grobe Aktivitätenplanung im elektronischen Task Board sowie eine erste Informationskampagne. Während der Phase der agilen Softwareentwicklung geschieht die Umsetzung von Change Management-Aktivitäten analog zu den Sprintzyklen in einem vierwöchigen Rhythmus. Das bedeutet eine kurzzyklische, wiederholte Anwendung von Change Management-Methoden unter hohem Zeitdruck:

- Anhand der im Sprint bearbeiteten User Stories werden die Veränderungen für die betroffenen Stakeholder abgeleitet.
- Auf dieser Basis werden umgehend spezifische Kommunikationsmaßnahmen initiiert. Außerdem werden die Trainingsbedarfe analysiert und entsprechende Trainingsunterlagen erstellt.
- Die betroffenen Stakeholder-Gruppen werden in die Präsentation des Sprint-Ergebnisses einbezogen, um Akzeptanz für bevorstehende Änderungen zu schaffen.
- Aktualisierungen der ursprünglichen, generischen Change-Planung werden fortlaufend im elektronischen Task Board nachgehalten.

Nach den Sprint-Zyklen erfolgen die Zusammenführung der Trainingsunterlagen und die Finalisierung der Trainingskurse, die Vorbereitung der Trainer sowie die Trainingsdurchführung zum ersten Release. Parallel finden Kommunikationsmaßnahmen sowie die Mobilisierung der Stakeholder statt.

Die weiteren monatlichen Releases werden durch die Projektmitarbeitenden in enger Kooperation mit den betroffenen Einheiten ausgerollt; der Change Manager coacht die verantwortlichen Fachexperten und Führungskräfte lediglich bei Bedarf.

Zwischen den gerade betrachteten Extrempolen «Change within Agile» und «Change without Agile» sind Veränderungsvorhaben in Richtung Agilität («Change to Agile») angesiedelt. Diese stellen, wie bereits geschildert, aufwändige Transformationen dar, die ein intensives Arbeiten an fachlichen und vor allem auch kulturellen Themen implizieren. Die Ausgestaltung von (agilem) Change Management sollte dem jeweiligen Transformationsziel Rechnung tragen und es «erlebbar» machen, gleichzeitig aber auch anschlussfähig an den aktuellen Status sein. Somit lässt sich der ideale Change Management-Ansatz mit einer Art «Schieberegler» auf dem Kontinuum «nicht-agil» bis «agil» bestimmen (siehe Abbildung 2). Eine Faustregel könnte sein: So viel «nicht-agiles» Change Management wie nötig, so viel agiles Change Management wie möglich!

### Fazit

Agilität wird meist mit Schnelligkeit und Flexibilität gleichgesetzt. Dadurch ist Agilität sehr positiv konnotiert – denn wer will schon langsam und träge sein? Die Sichtweise von Agilität als Gegenpol zu Stabilität verdeutlicht jedoch, dass Agilität auch ihren Preis hat und nicht um ihrer selbst willen angestrebt werden sollte. Agilität an sich ist kein Selbstzweck; vielmehr geht es darum, mit einem angemessenen Ausmaß an organisationaler Agilität die Zukunftsfähigkeit und damit langfristig den Fortbestand des Unternehmens zu gewährleisten.

Was aber ist nun agiles Change Management? Die Antwort klingt zunächst recht trivial: Agiles Change Management ist Change Management, das angepasst an eine Veränderung in einem agilen Kontext erfolgt. Genau dadurch, dass Change Manager ihre Kunden hier kompetent und mit Augenmaß beraten, können sie jedoch einen wichtigen Beitrag zum Erfolg agiler Transformationsvorhaben leisten. Dabei gilt es zu berücksichtigen:

### Change Management muss nicht neu erfunden werden.

Auch wenn es deutliche Unterschiede zwischen agilem und nicht-agilem Change Management gibt, muss das Change Ma-

nagement-Rad nicht neu erfunden werden. Zum einen wird es auf absehbare Zeit nach wie vor eine Vielzahl nicht-agiler Veränderungsvorhaben geben, die mit einem «herkömmlichen» Change Management begleitet werden können. Und zum anderen bedeutet ein agiles Change Management, wie bei den oben skizzierten Unterschieden deutlich wurde, ja nicht, dass alle gängigen Modelle, Instrumente und Werkzeuge völlig neu entwickelt werden müssen. So dürften das Durchführen von Stakeholderanalysen oder das Erarbeiten von Kommunikationskonzepten weiterhin – wenn auch vielleicht in einer geänderten Art und Weise – zu den Standardaktivitäten in Veränderungsprozessen gehören.

### **Change Management kann nicht unbegrenzt agil werden.**

Gleichzeitig sollten sich Change Manager bewusst machen, dass Change Management – ebenso wie der Mensch – nur begrenzt agil werden kann. Bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen kann ein kurzzyklisches Ausprobieren im Sinne eines «trial and error» und die Haltung eines «fail early and often» extrem hilfreich sein. Anders ist es dagegen bei Change-Interventionen, die ja in der Regel auch Befindlichkeiten auslösen. Eine missglückte Kommunikationsaktivität kann nicht einfach «zurückgenommen» und optimiert noch einmal gestartet werden! Change-Berater sollten deshalb ein realistisches Erwartungsmanagement betreiben und den Kunden auf die Grenzen eines agilen Vorgehens hinweisen.

### **Change Management in agilen Transformationen ist anspruchsvoll.**

Das Beherrschen des gängigen agilen Vokabulars alleine reicht nicht aus; es ist lediglich ein «must-have», um im Austausch mit den oftmals bereits agil gut vorgebildeten Kunden die gleiche Sprache zu sprechen. Um die Herausforderungen des Kunden auf seinem agilen Weg realistisch einzuschätzen, benötigen Change Manager zudem gute theoretische Grundlagen in den gängigen agilen Konzepten sowie eigene praktische Erfahrungen mit agilen Methoden und Frameworks. Gefordert sind zudem eine ausgeprägte Coaching- und Supervisionskompetenz sowie die Flexibilität, schnell auf neue Rahmenbedingungen zu reagieren. Auch eine hohe IT-Affinität ist hilfreich, da Agilität und Digitalisierung oft Hand in Hand gehen.

Wie zu Beginn dieses Beitrags geschildert, hat Agilität einen wichtigen Ursprung in der Softwareentwicklung. Bei der Verortung (und Vermarktung) von agilem Change Management sollte man jedoch einen zentralen Unterschied nicht vergessen: Agilität hat die Softwareentwicklung grundlegend verändert; für Change Management bedeutet Agilität dagegen eher Evolution als Revolution.



## **PD Dr. Oliver Kohnke**

Chief Business Consultant  
SAP Deutschland SE & Co. KG

**Kontakt:**  
oliver.kohnke@sap.com



## **Dr. Doris Wieser**

Principal Business Consultant  
SAP Deutschland SE & Co. KG

**Kontakt:**  
doris.wieser@sap.com

## Literatur

- **Bischof, H. & Kohn, I. (2015).** Werkzeugkiste – 44. Mit Scrum zur agilen Organisation. *OrganisationsEntwicklung*, 34(3), S.90–95.
- **Ewenstein, B., Smith, W. & Sologar, A. (2015).** *Changing change management.* McKinsey & Company.
- **Hamel, G. & Zanini, M. (2014).** *Build a change platform, not a change program.* McKinsey & Company.
- **Kotter, J. (2014).** *Accelerate – Building strategic agility for a faster-moving world.* Harvard Business Review Press.
- **Laloux, F. (2014).** *Reinventing organizations.* Nelson Parker.
- **Prosci (2017).** *Change management and agile – The intersection of the people side of change and Agile development processes.* Prosci Inc.
- **Ramsauer, C., Kayser, D. & Schmitz, C. (Hrsg.) (2017).** *Erfolgsfaktor Agilität – Chancen für Unternehmen in einem volatilen Marktumfeld.* Wiley.
- **Robertson, B. (2015).** *Holacracy – The new management system for a rapidly changing world.* Henry Holt and Company.
- **Schurig, M. (2017).** *Definiert – Was man unter Agilität versteht.* In C. Ramsauer, D. Kayser & C. Schmitz (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Agilität – Chancen für Unternehmen in einem volatilen Marktumfeld* (S. 77–99). Wiley.