



AGILITÄT ALS GRASWURZELBEWEGUNG: DER STILLE WANDEL

Discussion Paper des InsurLab Germany
in Zusammenarbeit mit unseren
Mitgliedern und Partnern

EXECUTIVE SUMMARY

Das vorliegende Discussion Paper untersucht Taktiken zur Förderung von Agilität in Unternehmen, insbesondere im Kontext eines Impulsvortrags zum Thema „Agilität durch die Hintertür“. Der Impuls basierte auf der Idee, Agilität ohne explizites Mandat der Unternehmensführung einzuführen, indem Methoden wie Design Thinking, Prototypisierung, Customer Journeys und Personas genutzt werden.

Die Untersuchung bezieht Daten aus einer Topic Group des InsurLab Germany ein, in der eine Umfrage zu Agilität in Unternehmen der Versicherungsbranche durchgeführt wurde. Der Fokus der Umfrage lag auf der niedrighschwelligigen Einführung von Agilität in Unternehmen. Die Ergebnisse bieten Einblicke in die aktuelle Agilitätsreife von Unternehmen, die Einführung von Agilität durch Organisationseinheiten und Einzelpersonen sowie die Wahrnehmung von Treiber:innen und Nutzer:innen. Die Lean-Coffee-Diskussionen innerhalb der Workshop-Reihe vertieften die Themen der strategischen Förderung und der Entwicklung von Befähigungskonzepten für agile Methoden.

Insgesamt zeigt die Untersuchung, dass die Taktik der niederschwelligen Einführung vielfältige Herausforderungen und Chancen birgt. Die Befragungsergebnisse verdeutlichen, dass Unternehmen unterschiedliche Ansätze zur Einführung von Agilität verfolgen, wobei sowohl Bottom-up- als auch Top-down-Ansätze diskutiert werden. Die Bedeutung von Schulungen und Befähigungskonzepten für Mitarbeiter:innen wird hervorgehoben und Erfahrungen aus verschiedenen Unternehmen bieten Einblicke in bewährte Praktiken.

AUTOR:INNEN



Christoph Dibbern
crossnative



Victoria Edwards
crossnative



Nadine Krings
InsurLab Germany e.V.



Ellen Zimmermann
Concordia Versicherungen

INHALTSVERZEICHNIS

1. Der Schlüssel zum Erfolg: Agilität in einer sich wandelnden Welt	03
2. Agilität in der Praxis	03
2.1. Die Topic Group: Methoden & Tools	04
2.2. Chancen und Risiken bei Agilitätseinführungen	05
2.3. Relevante Rollen der agilen Pionier:innen	07
3. Praktische Werkzeuge für Agilität	08
3.1. Objectives and Key Results: Überzeugen mit Zahlen	08
3.2. Befähigungskonzepte: Verständnis leicht gemacht	10
4. Fazit: Ein Perspektivenwechsel für zukunftsweisende Unternehmensentwicklung	11
Verzeichnis	12

1. DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG: AGILITÄT IN EINER SICH WANDELNDEN WELT

Die Versicherungsbranche steht vor stetigen Veränderungen und wachsenden Anforderungen, die von technologischen Innovationen bis hin zu sich wandelnden Kund:innenpräferenzen reichen. In diesem dynamischen Umfeld gewinnt Agilität für den Erfolg von Organisationen zunehmend an Bedeutung. Die Fähigkeit, flexibel auf Veränderungen zu reagieren, innovative Ansätze zu verfolgen und effizient zusammenzuarbeiten, wird als entscheidender Wettbewerbsvorteil betrachtet. (Michael T. Hannan, 1989)

Herkömmliche Top-Down-Ansätze zur Einführung von Agilität in Unternehmen stoßen jedoch oft auf Hürden. In dieser Hinsicht gewinnt der Einsatz agiler Pionier:innen in Bottom-up-Ansätzen an Bedeutung. Im Gegensatz zu Top-down-Ansätzen, die durch die Unternehmensführung initiiert werden, entsteht der Bottom-up-Ansatz durch die Initiative einzelner Personen oder Teams. Der Bottom-up-Ansatz zielt darauf ab, Agilität organisch und schrittweise in Organisationseinheiten auszuweiten, wenn kein explizites Mandat der Unternehmensführung vorliegt.

Die Haupthypothese dieses Discussion Paper postuliert, dass die Einführung von Agilität über einen Bottom-up-Ansatz eine erfolgversprechende Herangehensweise darstellt, insbesondere wenn keine strategische Verankerung im Unternehmen vorliegt. Dieser Ansatz soll nicht nur die Einführung von Agilität erleichtern, sondern auch eine nachhaltige Veränderung im Verhalten von Organisationseinheiten und Einzelpersonen herbeiführen.

2. AGILITÄT IN DER PRAXIS

Um die Validität dieser Hypothese zu prüfen, werden in dieser Publikation Ergebnisse einer Diskussion der Topic Group „Methoden & Tools“ des InsurLab Germany e.V. dargelegt. Durch die Betrachtung dieser Erkenntnisse soll ein umfassendes Verständnis für die Wirksamkeit agiler Pionier:innen geschaffen werden.

2.1. Die Topic Group: Methoden & Tools

Die Moderation der Topic Group obliegt Christoph Dibbern und Victoria Edwards von crossnative, beide ausgewiesene Agile Coaches, sowie Ellen Zimmermann, tätig als Agile Coach bei den Concordia Versicherungen. Unter ihrer Moderation wurde aus der Gruppe heraus die Fragestellung erarbeitet, wie Agilität auf niedrigschwellige Weise in Unternehmen implementiert werden kann. Ein innerhalb der Topic Group diskutierter Lösungsansatz war die Strategie, Agilität mit Bottom-up-Ansätzen einzuführen. Die Relevanz dieser Taktik spiegelt sich im Spannungsfeld wider, dass in keinem der teilnehmenden Unternehmen agile Arbeitsweisen qua strategischer Entscheidung eingeführt wurden. Die Herangehensweise „Agilität durch die Hintertür“ wurde mit den 40 Teilnehmer:innen der Topic Group in einem Workshop mit einem Lean-Coffee-Format vertieft, begleitet von einer darauffolgenden Umfrage innerhalb der Teilnehmer:innengruppe.

Dieses Discussion Paper basiert auf dem qualitativen Austausch der Gruppe und stellt keine quantitativ repräsentative Befragung dar.

Die darauf aufbauende Umfrage wurde als Hybrid aus offenen und geschlossenen Fragen konzipiert, wobei auch einige grundlegende demografische Daten erhoben wurden. Die geschlossenen Fragen basierten sowohl auf Intervallskalen als auch auf vorformulierten Aussagen, deren Auswahl durch nachfolgende offene Fragestellungen spezifiziert werden konnte. Die Antworten auf die geschlossenen Fragen wurden aggregiert und anschließend stratifizierten Analysen unterzogen. Die Auswertung der offenen Fragen erfolgte manuell. Insgesamt nahmen zwölf Teilnehmer:innen der Topic Group aus verschiedenen Unternehmen an der Umfrage teil.



Abbildung 1: Ausschnitt der Workshop-Teilnehmer:innen von „Agilität durch die Hintertür“ (eigene Darstellung)

Die sechs Agile Coaches, die als agile Berater:innen und Trainer:innen agieren, bringen ihre vielseitigen Erfahrungen regelmäßig in die Diskussionen der Topic-Group-Treffen ein. Dass auch andere Rollen, wie Projekt- und Produktmanager:innen, Organisationsentwickler:innen oder Innovationsmanager:innen, in der Topic Group vertreten sind, zeigt, dass Agilität auch organisationsübergreifend an Relevanz gewinnt. Dieses breite Spektrum an Teilnehmer:innen verleiht der Topic Group eine facettenreiche Dynamik, die durch die gemeinsame Begeisterung für agile Methoden vereint wird. Dennoch zeigt die Selbsteinschätzung der Teilnehmer:innen der Umfrage, dass Agilität in den Unternehmen zwar diskutiert, jedoch nicht im gesamten Unternehmen gelebt wird.

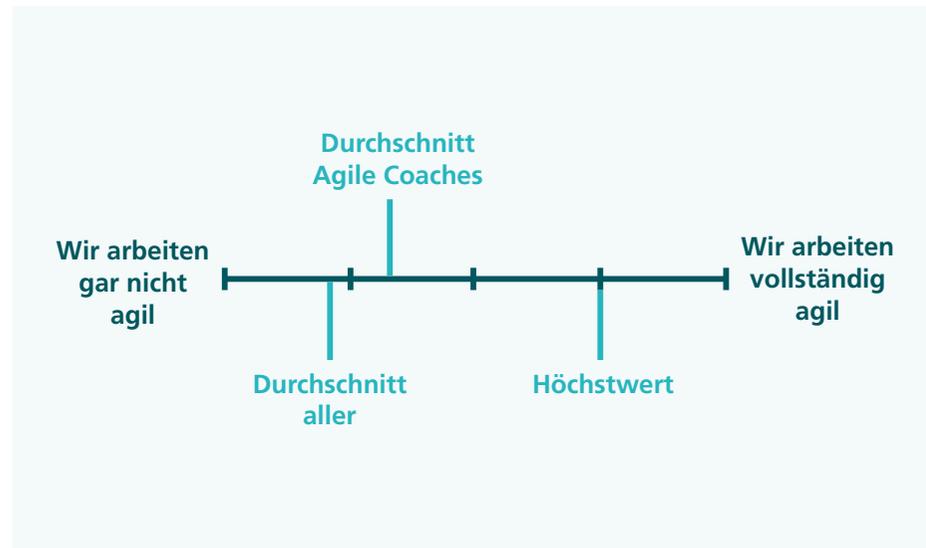


Abbildung 2: Selbsteinschätzung der Agilitätsreife der Unternehmen (eigene Darstellung)

2.2. Chancen und Risiken bei Agilitätseinführungen

Die Einführung von Agilität durch einzelne Organisationseinheiten, beispielsweise innerhalb einer IT-Abteilung, eröffnet eine Vielzahl von Chancen und birgt gleichzeitig diverse Risiken. Die Teilnehmer:innen der Umfrage gaben an, dass in 9 von 12 Fällen agiles Arbeiten durch eine einzelne Organisationseinheit eingeführt wurde. Diese Organisationseinheiten können als Proof of Concept für andere Abteilungen dienen, indem sie als Vorbilder fungieren und spezifische Erfahrungen sowie branchenspezifische Good Practices entwickeln können. Pilotprojekte ermöglichen es, konkrete Einsichten zu gewinnen, während die Einführung von Agilität zu einer höheren Akzeptanz führen kann, indem das Gefühl vermittelt wird, Vorbildern zu folgen. Der Ansatz eliminiert zudem die Notwendigkeit einer Generaldebatte über das Thema und fördert eine kund:innenorientierte Ausrichtung von Dienstleistungen und Angeboten.

Trotz dieser vielversprechenden Chancen sind auch Risiken ersichtlich. Eine zögerliche Einführung könnte den Eindruck erwecken, dass in anderen Abteilungen keine echte Veränderung erforderlich ist. Erschwerend besteht die Gefahr, dass Konflikte zwischen Teams entstehen, insbesondere wenn einige Teams agil sind und andere nicht. Dies kann zu einem Gefühl des „Gegeneinanders“ führen oder dazu, dass agile Teams von anderen als störend oder ablenkend wahrgenommen werden.

Die fehlende Nachahmung durch andere Einheiten könnte die Implementierung von Praktiken wie DevOps erschweren, wodurch sich der Fokus stärker auf die Arbeit als auf ein agiles Mindset verlagert, was in der Folge den Mehrwert von Agilität einschränkt. Durch das Fehlen einer unternehmensweiten Veränderung profitieren außerdem zunächst nur bestimmte Bereiche von der agilen Methode. Zusätzlich könnte eine zu lange Einführung in bestimmten Einheiten die Effizienz, Effektivität und Vorhersagbarkeit der Gesamtimplementierung beeinträchtigen.



- Zufriedenheitssteigerung
- Produktivitätssteigerung
- Akzeptanzsteigerung
- Vorbildfunktion
- Entfall einer Generaldebatte
- Good Practice Entwicklung

- Fehlende Vision
- Uneinigkeit
- Stagnation
- Zurückhaltung
- Bereichsbeschränkung
- Arbeit > agiles Mindset

Abbildung 3: Chancen und Risiken der Bottom-up-Taktik mithilfe einer Organisationseinheit (eigene Darstellung)

Eine leichte Verschiebung sieht die Gruppe in der Diskussion, wenn die Taktik durch Einzelpersonen angewendet wird. 3 von 12 Umfrageteilnehmer:innen haben beobachtet, dass Agilität durch Einzelpersonen in das Unternehmen eingeführt wurde. Hier ist insbesondere hervorzuheben, dass man mutiger bei der Anwendung verschiedener Methoden sein kann, da Fehler nicht direkt unter der Beurteilung der obersten Führungsebene stehen. Auch hier zeigt sich, dass je kleiner der Rahmen ist, in dem Agilität eingesetzt wird, desto stärker eine Ausrichtung auf die Kund:innen berücksichtigt werden kann. Ist man als Einzelperson erfolgreich mit einer Taktik, so kann dies auch andere motivieren. Mit einem guten persönlichen Draht zu den Kolleg:innen trauen sich diese auch vermeintlich eher, um Rat zu bitten.

Die Risiken, die bereits als Vorreiter in Form einer Organisationseinheit gesehen werden, wiegen jedoch bei Einzelpersonen noch schwerer. Ohne offizielle Zustimmung und Ressourcen kann es, auch im Hinblick auf einen Mangel an einem durchgängig agilen Mindset, schwierig sein, echte Business-Agilität zu erreichen. Zudem wird Agilität im falschen Kontext häufig überbewertet. So kann sie nach einem Kulturwandel zwar einen großen Mehrwert bieten, jedoch löst der Einsatz agiler Frameworks und Methoden allein keine größeren organisatorischen Probleme.

2.3. Relevante Rollen der agilen Pionier:innen

Die Bottom-up-Taktik erfordert starke Treiber:innen, die sich durch ihre Fähigkeit auszeichnen, Veränderungen voranzutreiben und Widerstände zu überwinden. Da die Taktik darauf abzielt, Veränderungen schrittweise und auf unauffällige Weise einzuführen, spielen starke Treiber:innen eine Schlüsselrolle bei der Überzeugung von Stakeholdern. Ihre Fähigkeit, eine Vision zu kommunizieren, Menschen zu inspirieren und Hindernisse zu überwinden, macht sie zu zentralen Akteur:innen bei der Umsetzung dieser Strategie. In ihrer versteckten Rolle schaffen sie Akzeptanz für den

Einsatz agiler Methodik und initiieren eine Veränderung der Unternehmenskultur.



Abbildung 4: Rollenverständnis der 12 Umfrageteilnehmer:innen (eigene Darstellung)

Das Bild der Gruppe zeigt, dass sich der Großteil sowohl mit der Rolle „Treiber:in“ als auch „Nutzer:in“ innerhalb ihres Unternehmens identifiziert, wobei die Zustimmung in diesem Rollenverständnis bei den Agile Coaches noch stärker gegeben ist.

Dass eine große Identifikation mit der Rolle „Nutzer:in“ vorhanden ist, spielt für die Bottom-up-Taktik eine bedeutsame Rolle. Nutzer:innen sind diejenigen, die die Veränderungen direkt erleben und anwenden. Die Identifikation als „Nutzer:in“ in der gleichzeitigen Rolle als „Treiber:in“ bietet die Möglichkeit, die Perspektive der Mitarbeiter:innen einzunehmen, was die Anpassung der agilen Ansätze erleichtert und zu einem partizipativen und gemeinschaftlichen Gestaltungsprozess führt. Eine Umstellung auf agile Arbeitsmodelle wird folglich als weniger aufgezwungen und disruptiv wahrgenommen.

Die Zufriedenheit mit diesen Rollen innerhalb der Teilnehmer:innen liegt im mittleren Bereich und wird damit erklärt, dass zwar vereinzelt Kolleg:innen motiviert werden konnten, man jedoch als Einzelperson mit der Taktik nicht weiterkomme.

3. PRAKTISCHE WERKZEUGE FÜR AGILITÄT

Neben motivierten Treiber:innen, die sich für Agilität verantwortlich fühlen, braucht es auch Werkzeuge, um weitere Treiber:innen und Nutzer:innen zu gewinnen. Das Management stellt bei dem langfristigen Ziel einer unternehmensweiten Implementierung von Agilität eine wesentliche treibende Kraft dar. Hier wird klar, dass die Überzeugung des Managements häufig nur mit messbaren Zielen und Ergebnissen gelingt. Für eine nachhaltige Implementierung über eine Bottom-up-Taktik müssen langfristig neben dem Management als treibende Kraft auch die Nutzer:innen abgeholt werden. Hierzu gilt es passende Befähigungskonzepte zu finden. Mit innovativen Schulungsmöglichkeiten und den richtigen Zielvorstellungen kann man den Wandel auf verschieben Ebenen im Unternehmen erfolgreich gestalten.

3.1. Objectives and Key Results: Überzeugen mit Zahlen

Das Thema der strategischen Förderung spielt in vielen Unternehmen eine entscheidende Rolle, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben und die Unternehmensziele effizient zu erreichen. Dabei kommen häufig Business Cases und Key Performance Indicators (KPIs) zum Einsatz, um die relevanten Stakeholder von der Notwendigkeit und dem Nutzen entsprechender Maßnahmen zu überzeugen. Allerdings können bei deren Fehlen oder auch als Ergänzung für qualitative Messungen Objectives and Key Results (OKRs) wirksam eingesetzt werden.

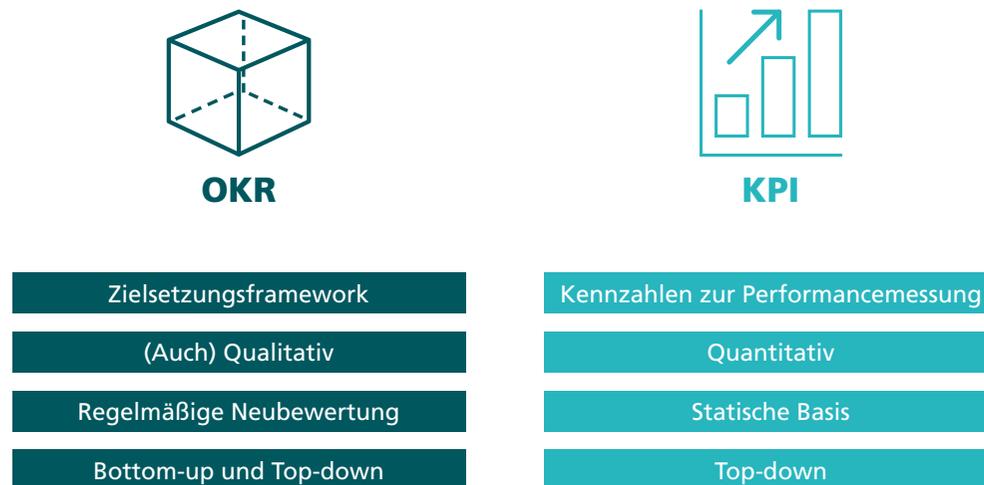


Abbildung 5: Abgrenzung OKRs und KPIs (eigene Darstellung)

KPIs und OKRs sind beides Methoden zur Messung der Unternehmensleistung. KPIs sind Kennzahlen, die die Leistung eines Unternehmens, eines Projekts oder einer Person in einem bestimmten Bereich messen. Beispiele für KPIs sind Umsatz, Kund:innenzufriedenheit oder Produktivität. Innerhalb einer Bottom-up-Taktik sind KPIs nur bedingt geeignet. Sie können zwar dazu beitragen, die Fortschritte bei der Einführung agiler Arbeitsweisen zu messen, allerdings bieten sie keine Orientierung für die konkrete Umsetzung.

OKRs als Zielsetzungsframework können dabei helfen, die Ziele der agilen Transformation zu definieren und zu priorisieren. Sie können auch dazu beitragen, die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Akteuren zu fördern. OKRs bestehen aus zwei Teilen: Objectives und Key Results. Objectives sind übergeordnete Ziele, die in einem bestimmten Zeitraum erreicht werden sollen. Key Results sind konkrete Messgrößen, die den Fortschritt bei der Erreichung der Objectives messen.

Ein weiterer Vorteil von OKRs ist, dass ihre Sichtbarkeit sowohl von Top-down als auch von Bottom-up gewonnen werden kann. Dies macht es möglich, die agilen Ziele auch als agile:r Pionier:in einzuführen. Auf der einen Seite können klare Ziele, die von der Unternehmensführung unterstützt werden, weitere Treiber:innen im Management gewinnen. Auf der anderen Seite werden die Unternehmensziele für alle Nutzer:innen transparent, was die Identifikation mit den übergeordneten Zielen fördert.

Die Erfahrung zeigt, dass die Umstellung auf OKRs und KPIs Zeit und eine sorgfältige Planung erfordert. Es ist allerdings nicht notwendig, dass sich das gesamte Unternehmen sofort darauf einlässt; vielmehr erfolgt die Einführung schrittweise. So berichten einige Topic-Group-Teilnehmer:innen, dass nach einer Einführung dieser Ansatz zu einem Selbstläufer geworden ist. Die Hoffnung, dass durch die Einführung von OKRs alles im Unternehmen schneller abläuft, hat sich jedoch nicht sofort erfüllt. Zusammenfassend zeigt die Diskussion aber, dass auch ohne konkrete Business Cases und KPIs überzeugende Ergebnisse erzielt werden können, sofern eine klare Argumentation und die richtigen Arbeitsmethoden vorhanden sind.

Objective

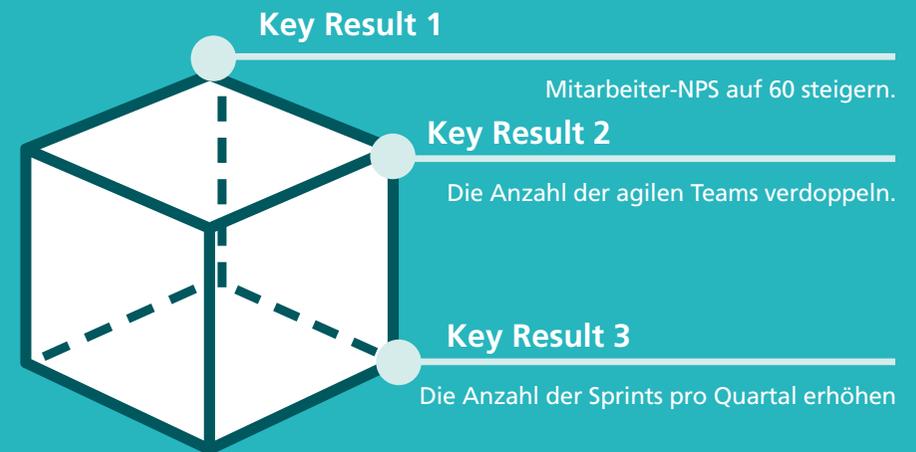


Abbildung 6: Beispiel für Objectives und Key Results (eigene Darstellung)

3.2. Befähigungskonzepte: Verständnis leichtgemacht

Sind über ein Zielsetzungsframework die Ziele kommuniziert worden, so hat man zunächst das Interesse an agiler Methodik geweckt und einen großen Schritt bei der Einführung agiler Methodik gemacht. Nun gilt es jedoch auch, die Nutzer:innen in der Anwendung agiler Methoden und dem Verständnis der Frameworks zu befähigen. Die Projektteams, die teilweise neu zusammengestellt werden, haben oft noch keinen Hintergrund im agilen Arbeiten. Die Topic-Group-Teilnehmer:innen sind sich einig, dass ein Mix aus Schulungen zu theoretischen Grundlagen und praktischen Übungen die beste Herangehensweise ist.

Eine Methode, um Agilität für Nutzer:innen erlebbar zu machen, stellt Lego Serious Play (LSP) dar (The LEGO Group, 2010). Mithilfe von Lego-Steinen werden konkrete Modelle gebaut, was komplexe Themen vereinfacht und gleichzeitig visualisiert. Das kann Teilnehmer:innen helfen, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Diese gemeinsame Basis ist von entscheidender Bedeutung, insbesondere im Kontext der Bottom-up-Einführung von Agilität, da sie die Grundlage für die Schaffung eines agilen Mindsets und die Akzeptanz agiler Methoden bildet. LSP fördert die Kreativität, das gemeinsame Problemlösen und die Integration unterschiedlicher

Perspektiven, was nicht nur die Teamdynamik stärkt, sondern auch hilft Barrieren gegenüber agilen Praktiken abzubauen.

Neben der Art und Weise der Schulungen wurde aber auch die Hürde begrenzter Ressourcen im Zuge der Gewinnung von Nutzer:innen beleuchtet. Vor dem Hintergrund der Einführung von Agilität wurde die Rolle des Scrum Masters interimsmäßig durch Portfolio- und Projektma-

nager:innen besetzt. Agile Frameworks sehen eigentlich eine klare Trennung dieser Rollen vor, jedoch konnte erst durch die Unterstützung von agilen Coaches in den Projektteams eine Skalierung des agilen Arbeitens erreicht werden. Dieses Konzept ermöglichte also in der Personalentwicklung den Aufbau eines Pools an Scrum Masters und die Nutzer:innen haben darüber hinaus eine positive Erfahrung durch die Entlastung der Ressourcen ihres Stabs gemacht.



Abbildung 7: Grundprinzipien des Lego Serious Play (eigene Darstellung)

4. FAZIT:

EIN PERSPEKTIVENWECHSEL FÜR ZUKUNFTSWEISENDE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Die intensive Diskussion über die Förderung von Agilität hat einen faszinierenden Dialog über zeitgemäße Ansätze zur Implementierung agiler Methoden in Unternehmen eröffnet. Sowohl Bottom-up- als auch Top-down-Ansätze können Agilität erfolgreich fördern. Die Vorteile, die in Abbildung 3 aufgezeigt werden, wiegen für die Teilnehmer:innen der Diskussion schwerer als die damit verbundenen Risiken. Die Graswurzelbewegung wird somit im Teilnehmer:innenkreis der Topic Group bevorzugt und kann auch bei einer strategischen Verankerung nach Top-down-Vorgehen ergänzend angestoßen werden, um auch hier von den Vorteilen zu profitieren.

Die erste sichtbare Erfolgsgeschichte kann einen beeindruckenden Effekt haben, steht jedoch im Spannungsfeld zur Wahrnehmung agiler Teams, insbesondere in der IT. Hier wirkt oft der „Geburtsfehler“ nach, der Agilität fälschlicherweise auf die IT beschränkt, während sie in der Produkt- und Serviceentwicklung eine weitreichendere und wirkungsvollere Anwendung findet. Um dieser Herausforderung zu begegnen, könnte eine vielversprechende Lösung darin bestehen, agile Teams oder passende strategische Einheiten direkt unter der bzw. dem Vorstandsvorsitzenden anzusiedeln, sobald diese:r im erfolgreichen Verlauf als Treiber:in gewonnen wurde. Dies würde nicht nur ihre Sichtbarkeit und ihren Einfluss im Unternehmen stärken, sondern auch dazu beitragen, dass Agilität als eine Methode wahrgenommen wird, die in sämtlichen Unternehmensbereichen anwendbar ist und sein sollte.

Die Diskussion in der Topic Group zeigt, dass agile Pionier:innen an einem gewissen Punkt Grenzen erreichen. Eine eindeutige Vorstellung, wie die konkreten nächsten Schritte aussehen, gibt es nicht. Viele der Vorstände haben bereits selbst signalisiert, dass man im angespannten Wettbewerbsfeld etwas unternehmen müsse. Eine grundsätzliche Anerkennung des agilen Arbeitens ist also vom Management gegeben.

Zu den relevanten Schritten zählt vor allem die Sichtbarkeit von Erfolgen und quantifizierbaren Mehrwerten. Neben den Möglichkeiten, die Methoden wie OKRs und Befähigungskonzepte bieten, ist die Bereitschaft von Treiber:innen, die Erfolge in Impulsen und Bildern zu teilen, ein bedeutender Faktor, um Agilität zu verankern. Diese Bemühungen finden zunächst meist unter dem Radar statt, müssen jedoch für einen nachhaltigen Erfolg auf lange Sicht institutionalisiert werden.

Eine Voraussetzung für die Skalierung von Agilität ist die Schaffung der notwendigen organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen, die stark vom spezifischen Kontext abhängen. Jede Organisation ist einzigartig, und so gibt es keine Universallösung für diese Herausforderung. Die geteilten Erfahrungen können bei vielen der genannten Herausforderungen helfen und auf dem individuellen Weg zur Agilität inspirieren.



LITERATURVERZEICHNIS

Michael T. Hannan, J. F. (1989). Organizational Ecology. Harvard University Press.

The LEGO Group. (2010).
Abgerufen am 02. 02. 2024 von LEGO SERIOUS
PLAY Open Source: https://davidgauntlett.com/wp-content/uploads/2013/04/LEGO_SERIOUS_PLAY_OpenSource_14mb.pdf



ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: Ausschnitt der Workshop-Teilnehmer:innen von „Agilität durch die Hintertür“ (eigene Darstellung)	04
ABBILDUNG 2: Selbsteinschätzung der Agilitätsreife der Unternehmen (eigene Darstellung)	05
ABBILDUNG 3: Chancen und Risiken der Bottom-up-Taktik mithilfe einer Organisationseinheit (eigene Darstellung)	06
ABBILDUNG 4: Rollenverständnis der 12 Umfrageteilnehmer:innen (eigene Darstellung)	07
ABBILDUNG 5: Abgrenzung OKRs und KPIs (eigene Darstellung)	08
ABBILDUNG 6: Beispiel für Objectives und Key Results (eigene Darstellung)	09
ABBILDUNG 7: Grundprinzipien des Lego Serious Play (eigene Darstellung)	10



INSURLAB GERMANY

HOHENZOLLERRING 85 – 87

50672 KÖLN

+ 49 221 98 65 29 0

connect@insurlab-germany.com

© InsurLab Germany (2024)