

#GIDSstatement 5/2019

Ove Horstmann, Andreas Schwien und Thorsten Fischer

Agilität: Mehr als ein Hype!

#GIDSstatement | Nr. 5 / 2019 | Dezember 2019 | ISSN 2699-4372

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbiografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISSN 2699-4372

Dieser Beitrag steht unter der Creative Commons Lizenz CC BY-NC-ND 4.0 International (Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitung). Weitere Informationen zur Lizenz finden Sie unter:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>



#GIDSstatement wird vom German Institute for Defence and Strategic Studies (GIDS) herausgegeben.

Die Beiträge sind auf der Website des GIDS kostenfrei abrufbar: www.gids-hamburg.de

#GIDSstatement gibt die Meinung der AutorInnen wieder und stellt nicht zwangsläufig den Standpunkt des GIDS dar.

Zitervorschlag:

Ove Horstmann/Andreas Schwien/Thorsten Fischer, Agilität: Mehr als ein Hype!, #GIDSstatement 5/2019, Hamburg.

GIDS

German Institute for Defence and Strategic Studies

Führungsakademie der Bundeswehr

Manteuffelstraße 20 · 22587 Hamburg

Tel.: +49 (0)40 8667 6801

buero@gids-hamburg.de · www.gids-hamburg.de

Agilität: Mehr als ein Hype!

Der anhaltende Hype um Agilität lässt die Bundeswehr tief in den Spiegel blicken und eine schwerfällige, überregulierte Organisation erkennen – Agilität bewirkt Handlungsfähigkeit und benötigt dafür Handlungsfreiheit. Dabei ist Agilität den Streitkräften im Wesen nicht fremd. Dies gilt es wieder in den Fokus zu rücken – innerhalb der Streitkräfte und über diese hinaus bis in den politischen Raum hinein.

1 Problembeschreibung

Während man im 20. Jahrhundert mit langfristigen Planungsansätzen noch sehr erfolgreich agieren konnte, sehen sich strategische Planung und operative Umsetzung im 21. Jahrhundert deutlich gestiegenen Herausforderungen gegenüber (Ansoff et al. 2019). Konnte den Veränderungen der Technologien und Märkte vor zwei, drei Jahrzehnten – vor Internet, Smartphone, Künstlicher Intelligenz, Augmented und Virtual Reality etc. – noch vergleichsweise leicht gefolgt werden, prägen nun starke Volatilität, große Unsicherheit, hohe Komplexität und stetige Ambiguität die Märkte. Die Effekte von „VUKA“¹ lassen offenbar keine (größere) Organisation verschont. Erprobte Konzepte, gesammeltes Erfahrungswissen und organisationale Paradigmen werden durch VUKA weltweit zunehmend auf die Probe gestellt (Mack et al. 2016; Bennett/Lemoine 2014).

Was genau hat sich geändert? Es sind nicht nur gestiegenes Risiko oder vermehrte Unsicherheit. Diese haben als Herausforderungen für das Management in Organisationen und die militärische Entscheidungsfindung seit jeher bestanden und werden auch weiterhin fortbestehen. Neu sind die beachtliche *Radikalität* der Veränderungen und deren atemberaubende *Geschwindigkeit*, mit der sich die Dinge wandeln² (Baltes/Freyth 2017; Malik 2015). Das zunehmende Bewusstsein hierüber erklärt den Erfolg Agiler Managementansätze.

Wer sich heutzutage mit Organisationsentwicklung als Teil des Managements beschäftigt, kommt um das Thema „Agilität“³ nicht herum. In Organi-

1 Das ursprünglich anglo-amerikanische Akronym „VUCA“ wurde in den 1990er Jahren vom US-Militär zur Beschreibung von Situationen und Umwelten eingeführt, um eine multilaterale Welt mit unklaren Fronten und Entwicklungen kurz und prägnant zusammenzufassen (Hicks Stiehm 2002).

2 Gestiegene Radikalität und Geschwindigkeit sind empirisch mess- und statistisch nachweisbar. Sie äußern sich u. a. in immer kürzer werdenden Innovations- bzw. Produktlebenszyklen und führen bspw. zu ansteigenden Insolvenzraten einst etablierter Fortune-500-Unternehmen (Baltes/Freyth 2017).

3 Aus dem Lat. „agilis“ (lenksam, behände, rasch), abgeleitet von „agere“ (tun, machen, handeln, bewegen). Merkmal des Managements einer Organisation (Hofert 2018), das auf einer starken Werte- und Prinzipienorientierung aufbaut (Vohl 2017).

sationen und Unternehmen erfährt Agiles Management einen regelrechten Hype. Der Begriff erscheint als Terminus diffuser Erwartungen und als Deckmantel für eine unorganisierte, dynamisch anmutende Arbeitsgestaltung. Der nahezu inflationäre Gebrauch des Begriffs „agil“, wie etwa in „agile Methoden“, „agile Führung“, „agile Organisation“, kann den Blick auf das Potential eines wertvollen Managementansatzes verstellen. Die ursprünglich aus der IT- und Produktionsindustrie entstammenden Organisationsprinzipien eines kurzzyklischen, iterativen Vorgehens und einer *selbstorganisierten* sowie vor allem *kundenorientierten* Arbeitsweise werden derzeit durchaus kontrovers diskutiert. Die Bundeswehr befindet sich dabei im Spagat zwischen zwei *Zielgruppen*: Bürger, Gesellschaft und Politik als *externen Kunden* und Streitkräften als *internen Kunden*.

Defizite der Bundeswehr in Planung, Rüstung und Nutzung sind regelmäßig Thema in den Medien: zu spät, zu teuer, qualitativ unzureichend oder technologisch überholt, nicht interoperabel – die Mängelliste ist lang. Dieses Versagen wird zuweilen, auch vom Wehrbeauftragten, als *strukturelles* Problem verstanden, denn der Kontext formt das Verhalten. Verantwortungsdiffusion und unzureichende Handlungsfreiheit erscheinen als zwei Symptome eines Strukturdilemmas. Dies gilt insbesondere für die Bundeswehrverwaltung als Bedarfsdecker, aber auch für Streitkräfte, die als Bedarfsträger und Kunde in Planung, Rüstung und Nutzung maßgeblich eingebunden sind. *Kann Agilität dieses Dilemma auflösen? Können Strukturen überhaupt agil sein oder ist es der Umgang mit ihnen? Welches Potential bieten agile Ansätze für Führung und Management der Bundeswehr⁴ und wie kann dieses genutzt werden?*

Hier wird Agilität als Fähigkeit einer flexiblen Organisation und ihrer Angehörigen verstanden, über alle Ebenen und Bereiche im Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung proaktiv, antizipativ und initiativ agieren zu können. Dies erfordert, sowohl Veränderungen in der Umwelt wahrzunehmen als auch notwendige Veränderungen in der Organisation kundenorientiert und selbstorganisiert in kurzer Zeit herbeiführen zu können.

2 Herausforderung für die Bundeswehr

Die Radikalität und die Geschwindigkeit der Umweltveränderungen fordern auch die Großorganisation Bundeswehr heraus. Dieser Wandel fordert eine organisationsinterne Dynamik ein. Aufgrund dessen werden die Themen organisationale Widerstandsfähigkeit, Resilienz und Adaptions- bzw. Anpassungsfähigkeit im aktuellen Weißbuch herausgestellt. Die Organisation ist so zu gestalten, dass sie den sich ändernden politischen, rechtlichen, gesellschaftlichen, militärischen, technologischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gerecht wird. Dies verlangt von der Bundeswehr als einer sozio-

⁴ Führung und Management der Bundeswehr sind beide zielorientiert. Führung wirkt dabei auf das Verhalten der Organisationsangehörigen ein und schafft Raum für *deren* Wirken, auch in Zusammenarbeit mit anderen Organisationsangehörigen. Management bezweckt die zielgerichtete Nutzung von Methoden, Verfahren und Prozessen sowie Instrumenten.

technisch-ökonomischen Großorganisation, Agilität und Stabilität stets mit den vorhandenen und künftig verfügbaren Ressourcen in Einklang zu bringen. Eine merkliche Entwicklung in Richtung *Agilität* ist allerdings noch nicht erkennbar. Die *Stabilität* ist noch nicht hinreichend mit Ressourcen hinterlegt und erscheint eher als verkrustete Bürokratie. Der Umgang mit der Digitalisierung, d. h. deren Gestaltung und Nutzung, wird Agilität fordern und begünstigen. Hierzu bedarf es „Flexibler Verfahren und Strukturen, die an die kurzen Innovationszyklen digitaler Technologie und eine schnelle Adaption angepasst sind“ (BMVg Stab Organisation und Revision 2019: 37). Notwendigkeit und Potential für mehr Agilität der Bundeswehr zeichnen sich daher deutlich ab. Was bedeutet nun Agilität für die Bundeswehrangehörigen?

Eine 2018 durchgeführte qualitative Befragung mit Führungskräften und Lehrpersonal der Führungsakademie der Bundeswehr hat u. a. diese Fragen thematisiert. Die Befragungsergebnisse lassen erkennen, dass die Bundeswehr respektive die Streitkräfte *grundsätzlich* über ein gutes Wertefundament für eine agile Arbeitsweise verfügt. Begegnung auf Augenhöhe, Veränderungsbereitschaft, Offenheit, Verantwortung, gegenseitige Wertschätzung, Transparenz und Selbstreflexion sind notwendige Determinanten einer agilen Geisteshaltung und finden sich allesamt im Führungsverständnis der Befragten und in der Konzeption der Inneren Führung wieder. Eine Vielzahl der Gesprächspartner stellt allerdings einen Bruch zwischen den gelehrten militärischen Prinzipien und der gelebten bzw. erlebten Praxis fest. Trotz zentraler Führungsprinzipien, wie das des „Führens mit Auftrag“, erscheint die Bundeswehr im Alltagsbetrieb wenig agil. Prozesse seien durch ein intensives Absicherungsdenken geprägt und die notwendige Beteiligung zu vieler Stellen wirke sich lähmend auf den Prozess aus. Alternative, kreative Lösungswege stießen nicht selten auf Unverständnis und Widerwillen. Die Befragten gewinnen dadurch den Eindruck, dass der Einhaltung etablierter Prozessschritte eine größere Aufmerksamkeit beigemessen würde als einer effektiven Auftragserfüllung. Dabei spiele auch die „suboptimale Fehlerkultur“ eine Rolle. Sie gründe auf einer weit verbreiteten und in der Regel unnötigen Risikoaversion.⁵ In Verbindung mit nicht zwingend notwendigen Auflagen oder „Mikro-Management“ (Kontrollfokus) führe das zu einer starken Verlangsamung der Prozesse. Der Verlust des „Momentum“ sei die unausweichliche Folge. *Eine Rückbesinnung auf die Maximen der preußischen Heeresreformer erscheint geboten.*

3 Rückbesinnung

In den Koalitionskriegen hatte der Staat Preußen seit 1795 Neutralität geübt. Notwendige Reformen der Armee wurden aufgrund der vermeidlichen „Stabilität“ immer wieder verschoben. Nach der „Dreikaiserschlacht“ von Austerlitz

⁵ An dieser Stelle sei angemerkt, dass Risikoaversion nicht per se ein Problem darstellt. So ist es bspw. im Bereich des Controllings durchaus sinnvoll, auf die Minimierung von Risiko bedacht zu sein. Letztendlich ist die Zweckmäßigkeit von Risikoaversion immer kontextabhängig zu bewerten.

(1805) war die Preußische Armee der letzte Machtfaktor in der Mitte Europas. Durch einen diplomatischen Affront um das Kurfürstentum Hannover sah sich der König von Preußen gegen seine Überzeugung zum Handeln gezwungen. Am 14. Oktober 1806 trafen die preußische und die französische Armee bei Jena und Auerstedt in Thüringen aufeinander.

Während die französische Armee die Erfahrungen der ersten Koalitionskriege schnell in Strategie, Truppenführung und Organisation, heute würde man sagen im Sinne einer „Lernenden Organisation“ umsetzten, verharrete die Preußische Armee in der Tradition Friedrich II. von Preußen. Im Gegensatz zu den Franzosen hielten sie für ihre Denkweise folgerichtig an einer Gefechtsführung mit linearer Aufstellung fest. Zögerlich befehligte das überalterte preußische Offizierskorps umständlich über Hierarchien hinweg. Die preußischen Oberbefehlshaber gaben zudem unklare Befehle oder übten sich in „Mikromanagement“. Im Gegensatz dazu führten die im Altersdurchschnitt 36-jährigen Kommandeure der Franzosen mit „agilem Mind-Set“. Klaren Zielen ihres Kaisers Napoleon folgend, nutzten sie ihren Entscheidungsspielraum mit Tatkraft und Unternehmungsgeist. Mit einem „crossfunktionalen“ Waffengattungsmix operierten sich gegenseitig unterstützende Korps auf beiden Schlachtfeldern im Sinne der gesetzten Ziele und besiegten die Preußische Armee innerhalb von zwei Tagen. Der erlittene Misserfolg löste eine Vielzahl von Reformen im Staate Preußen aus, von denen sich die Neuerung des preußischen Militärs als nachhaltigste erweisen sollte. „Disziplin durch Einsicht“ und „der mitdenkende und selbshandelnde Soldat“ waren die Maximen der Reformen Scharnhorst und Gneisenau und prägten auch die Bundeswehr.

Doch was hat dieses geschichtliche Beispiel mit dem modernen Agilen Management zu tun? Das preußische Militär sah sich damals mit einem raschen, disruptiven Komplexitätssprung konfrontiert. Einem ebenso starken Wechsel der Spielregeln und Umweltbedingungen, wie er im militärischen Bereich bereits vor 200 Jahren stattgefunden hat, sieht sich derzeit die Bundeswehr konfrontiert.

4 Lösungsimpulse

Die Entwicklung hin zu einer agilen Organisation verlangt ein ganzheitliches Herangehen und eine mehrdimensionale, differenzierte Betrachtung, um Handlungsfelder abzuleiten und diese nach zentralen und dezentralen Kriterien voneinander abzugrenzen. Vor diesem Hintergrund lassen sich *erste kurzfristige* Handlungsoptionen feststellen:

Strategische Dimension: Zielklarheit und Zielkongruenz aller Beteiligten herstellen

Auf den Vorgaben von Weißbuch und Konzeption der Bundeswehr ist zu untersuchen, in welchen Aspekten die Bundeswehr mehr Agilität benötigt (*WO soll die Bundeswehr agiler werden?*). Das Potential agiler Managementansätze ist näher zu untersuchen, um Maßnahmen für weitere Handlungsfelder abzuleiten (*WIE kann die Bundeswehr agiler werden?*). Fragestellungen wie „Wie können die Organisationsangehörigen zu Agilität befähigt werden?“ und „Wel-

che Verfahren und Prozesse sollen agiler werden?“ verlangen beantwortet zu werden. Schließlich: Wie können Agilität und Stabilität der Bundeswehr nachhaltig in Balance gehalten werden?

Kulturelle Dimension: Führen mit Auftrag – Führen mit Zielen

Im Inlandsbetrieb der Bundeswehr ist eine Rückbesinnung auf das „Führen mit Auftrag“ notwendig, analog im BMVg das „Führen mit Zielen“. Damit einhergehend ist eine positive Fehlerkultur stärker auszuprägen, Absicherungsdenken und Risikoaversion ist entgegenzuwirken. Es gilt ein Lernen aus Fehlern zu ermöglichen. Dies erfordert von den Führungskräften nicht nur, die Fehler der Mitarbeiter sowie die eigenen – auch im medialen Bereich – auszuhalten, sondern als Lernchance zu begreifen. Die Befähigung zur Selbstreflexion ist dafür eine Grundvoraussetzung.

Personelle Dimension: Agilität lehren und lernen

Neben dem Ausprobieren am Arbeitsplatz ist Agiles Management in die Aus- und Fortbildung der Führungskräfte zu integrieren. Durch die Entwicklung eines agilen „Mind-Sets“ und die Anwendung agiler Projektmanagementmethoden wie bspw. „Scrum“ oder „Kanban“ kann Agilität für die Organisationsangehörigen als *eine* Ausprägung von Projektmanagement erfahr- und lernbar gemacht werden. Die Beiträge der Personalentwicklung zur Entwicklung von agilen Führungskräfte sind zu untersuchen. Wie können Talente im agilen Umfeld gefördert werden?

Methodische Dimension: Bestehende Praxis verbessern

In Ergänzung und im Vorgriff auf *zentrale*, grundlegende Anstrengungen in der Reorganisation, Prozess- und Verfahrensoptimierung können bereits *dezentral* kleine Verbesserungen mehr Agilität generieren. So sind erste agile Erfahrungen dezentral im Kleinen zu sammeln. Hier liegt das Potential, bereits nach kurzer Zeit das Handlungsrepertoire in komplexen Herausforderungen durch Agilität zu erweitern.

Organisatorische Dimension: Voraussetzungen schaffen – Rahmenbedingungen verändern

In einem agilen, sich selbst organisierenden Umfeld sind die Akteure auf eindeutige Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung („AKV-Prinzip“) angewiesen. Dies ist nicht nur aufbau-, sondern auch ablauforganisatorisch mittel- bis langfristig sicherzustellen. *Kurz- bis mittelfristig sind folgende Fragen zu untersuchen:* „Können Strukturen den Aufgaben schnell genug folgen?“, „Sind Sonderorganisationen und -verfahren als Bypass der Aufbauorganisation Ausdruck von Agilität und Blaupause für die Zukunft?“, „Lässt das Ausrüstungs- und Nutzungsmanagement der Bundeswehr Agilität überhaupt zu?“, „Inwieweit behindert die Kameralistik Agilität?“. Es sind die gesetzgeberischen Vorgaben, insbesondere Haushaltregularien sowie die externen und internen regulatorischen Rahmenbedingungen für Agilität zu untersuchen und herzustellen.

5 „Preisschild“

Agilität erfordert in der Organisation die Dezentralisierung von Entscheidungen und somit das Verschieben von Macht und Einfluss weg vom Vorgesetzten hin zum agil arbeitenden Team. An dieser Stelle sind tiefgreifende organisationskulturelle Veränderungen in der Regel unerlässlich (Birkinshaw 2018). Auch gilt es zu beachten, dass diverse Bedarfsträger und „Stakeholder“ ein Abweichen von der erprobten Praxis missbilligen werden⁶ (Nuottila/Aaltonen/Kujala 2016). Zudem muss betont werden, dass das „optimale“ Maß an agiler Selbstorganisation und Selbstregulierung nicht einfach zu bestimmen ist. Ein langer Lernprozess ist von Nöten, bis die richtige Balance zwischen Steuerung und Autonomie gefunden ist (Birkinshaw 2018). Hier gilt es auch das eigene Selbst- und Rollenverständnis zu hinterfragen und anzupassen, sowohl innerhalb der Bundeswehr wie auch im politischen Raum. Schließlich geht es bei einer agilen Organisation nicht nur um das *Sollen*, *Können* und *Wollen*, sondern vor allem um das *Dürfen*. *Welche Anforderungen erwachsen daraus für Bundesregierung und Bundestag im Umgang mit der Parlamentsarmee Bundeswehr? Woran ist das strategische Handeln auszurichten – daran, was der Kunde heute will oder daran, was der Kunde morgen braucht?* Es geht dabei um das Herstellen und Halten einsatzfähiger Streitkräfte – heute und morgen.

Neben diesen organisationskulturellen Anpassungen werden auch strukturelle, prozess- und verfahrensbezogene Änderungen zu alimentieren sein. Größere Unternehmen beginnen die Realisierung agiler Prinzipien typischerweise in dedizierten Stabsabteilungen, ausgegründeten Start-ups oder in spezifischen Projektgruppen – meist in bewusster Trennung zur Mutterunternehmung. Dabei geht es nicht um Experimente (keine Organisation sollte mit ihren Mitarbeitern experimentieren), sondern um das zeitlich und räumlich begrenzte, zügige Umsetzen von „Ideen der Organisationsentwicklung“ (Häusling 2017: 291).

6 Fazit

Potential für mehr Agilität und Flexibilität ist innerhalb der Bundeswehr durchaus vorhanden, doch der Appell „Machen sie mal...“ allein reicht nicht aus, um zukunftsfähig und agil zu handeln; hierfür bedarf es grundlegender organisatorischer und struktureller Veränderungen sowie der Befähigung zur Selbstreflexion. Zusammenfassend seien folgende zentrale Forderungen formuliert:

- Für das effektive und effiziente Zusammenwirken von Bundeswehrverwaltung und Streitkräften gilt es, beide Akteure gleichermaßen zu Agilität zu befähigen und die erforderlichen Rahmenbedingungen im politischen Raum herzustellen. Das Streben nach langfristigen Gold-

⁶ Insbesondere das kurzzyklische Arbeiten, das Nicht-Eingreifen der Führungskraft in den Arbeitszyklus, sowie die eigenständige Fristensetzung durch agile Teams (Denning 2018) werden Erläuterungsbedarf mit sich bringen.

- randlösungen ist dabei in einer VUKA-Welt kontraproduktiv.
- Alle Leitungs- und Führungskräfte der Bundeswehr und deren Auftraggeber sind gefordert, die eigenen Regelungen und Interventionen zu hinterfragen und auf das notwendige Maß zu beschränken.
 - Eine agile Bundeswehr erfordert eine nachhaltige, verlässliche Bereitstellung der notwendigen Ressourcen für Personal, Rüstung, Organisation, Infrastruktur und Betrieb. Bundesregierung und Parlament sind gefordert, den entsprechenden Handlungsrahmen zu schaffen.
 - Die Zukunftsfähigkeit der Bundeswehr und damit auch die künftige Handlungsfähigkeit von Bundesregierung und Parlament verlangen strategische Weitsicht und Veränderungswillen, die deutlich über die Zeitspanne einer politischen Legislaturperiode hinausreichen sowie den Verzicht auf politisches Mikromanagement.

Literaturverzeichnis

- Ansoff, H. Igor/Kiple, Dan/Lewis, Alfred/Helm-Stevens, Roxanne/Ansoff, Rick (2019): *Implanting Strategic Management*, Basel: Palgrave Macmillan.
- Baltes, Guido/Freyth, Antje (2017): Die radikal neuen Anforderungen unserer Zeit und die Konsequenz für Veränderungsarbeit, in: Antje Freyth und Guido Baltes (Hgg.), *Veränderungsintelligenz – Agiler, innovativer, unternehmerischer den Wandel unserer Zeit meistern*, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S. 1–80.
- Baltes, Guido/Selig, Christoph (2017): Veränderungsintelligenz – Wachstumsfähigkeit mit strategischer Innovation erneuern, in: Guido Baltes und Antje Freyth (Hgg.), *Organisationale Veränderungsintelligenz – Agiler, innovativer, unternehmerischer den Wandel unserer Zeit meistern*, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S. 81–168.
- Bennett, Nathan/Lemoine, James D. (2014): What VUCA Really Means for You, in: *Harvard Business Review* 92 (1/2), S. 27–30.
- Birkinshaw, Julian (2018): What to Expect from Agile, in: *MIT Sloan Management Review* 59 (2), S. 39–42.
- BMVg Stab Organisation und Revision (2019): *Zukunft jetzt gestalten!* Hrsg. v. Bundesministerium der Verteidigung, Berlin.
- Bundesministerium der Verteidigung (2016): *Weißbuch 2016 – Zur Sicherheitspolitik Deutschlands und zur Zukunft der Bundeswehr*, Paderborn: Bonifatius GmbH.
- Bundesministerium der Verteidigung (2018): *Die Konzeption der Bundeswehr – Ausgewählte Grundlinien der Gesamtkonzeption*, Bonn.
- Denning, Stephen (2018): How Major Corporations Are Making Sense of Agile, in: *Strategy & Leadership* 46 (1), S. 3–9.
- Häusling, André (2017): *Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere*, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co KG.
- Hicks Stiehm, Judith (2002): *The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy*, Philadelphia: Temple University Press.
- Hofert, Svenja (2018): *Das agile Mindset – Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Mack, Oliver/Khare, Anshuman/Kramer, Andreas/Burgartz, Thomas (2016): *Managing in a VUCA World*, Basel: Springer International Publishing.

- Malik, Fredmund (2015): Navigieren in Zeiten des Umbruchs: Die Welt neu denken und gestalten, Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Nuottila, Jouko/Aaltonen, Kirsi/Kujala, Jaakko (2016): Challenges of Adopting Agile Methods in a Public Organization, in: International Journal of Information Systems and Project Management 4 (3), S. 65–85.
- Vohl, Hans-Jörg (2017): Agilität zur Steigerung der Veränderungsintelligenz, in: Guido Baltes und Antje Freyth (Hgg.), Veränderungsintelligenz – Agiler, innovativer, unternehmerischer den Wandel unserer Zeit meistern, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S. 169–192.