



**Projektbericht zum Erklärvideo  
„Agile Organisationen: Eine Einführung“**

Projektarbeit an der Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften  
der Hochschule München im Studiengang  
Gesellschaftlicher Wandel und Teilhabe  
WS 2018/19

Name:	T. D. D. F. L. G. L. L.
Fachsemester:	1
Veranstaltungstitel:	Die Steuerung komplexer Organisationen im digitalen Zeitalter
Veranstaltungsleitung:	Dr. Alexander Klier
Ort und Datum der Abgabe	München, den 07.03.2019

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1.</b>	<b><u>EINLEITUNG</u></b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b><u>VORGEHEN</u></b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b><u>AUSWAHL DES ERKLÄRVIDEOS ALS DARSTELLUNGSFORM</u></b>	<b>4</b>
<b>4.</b>	<b><u>SPRECHTEXT</u></b>	<b>5</b>
<b>5.</b>	<b><u>TECHNIK</u></b>	<b>6</b>
<b>6.</b>	<b><u>REFLEXION</u></b>	<b>8</b>
<b>7.</b>	<b><u>IMPRESSIONEN</u></b>	<b>9</b>
<b>8.</b>	<b><u>QUELLEN</u></b>	<b>12</b>

## **1. Einleitung**

Im Folgenden wird das Vorgehen und die Arbeitsweise zur Erstellung des Erklärvideos „Agile Organisationen: Eine Einführung“ beschrieben. Neben Erläuterungen zur Wahl des Erklärvideos als Darstellungsmethode werden auch Informationen bezüglich der verwendeten grafischen Darstellungen/Bildelemente und technischen Anforderungen genannt. Zudem soll der gesamte Vorgang auf Herausforderungen und stattgefundene Lernprozesse reflektiert werden.

## **2. Vorgehen**

An der Erstellung des Erklärvideos waren die vier im Deckblatt genannten Personen beteiligt. Die Initiative der beteiligten Personen für dieses Videoprojekt geht auf ein gemeinsames Referat zum Thema „Agile Methoden / agile Steuerung von Organisationen“ im ebenso oben genannten Seminar „Die Steuerung komplexer Organisationen im digitalen Zeitalter“ zurück. Dieses wurde als Blended-Learning Seminar durchgeführt. Dies wirkte sich bereits auf die Organisation und Vorgehensweise der Studierenden bei der Erstellung des Referates aus. Hier wurden beispielsweise über die Lernplattform „moodle“ kommuniziert und über digitale Tools, wie das zur Referatsbearbeitung zur Verfügung gestellte Etherpad, Inhalte gemeinsam erarbeitet. Nach Vorstellung des Referats in der Präsenzsitzung des Seminars am 19. Dezember 2018 beschloss ein Großteil der Referatsgruppe den Leistungsnachweis für das Seminar in Form eines Erklärvideos erbringen zu wollen. Zum einen, da die bereits gut funktionierende Gruppe weiter zusammenarbeiten wollte, zum anderen da bereits bei und nach der Erstellung des Referates verschiedene Ideen für ein anschauliches Videoprojekt entstanden. Obwohl niemand der beteiligten Student\*innen Vorerfahrungen im Erstellen solcher Videos hatte, wurde dies im Voraus von allen Beteiligten als positive Herausforderung gewertet, welche die Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit moderner Technik und Hardware, sowie Software zur Bearbeitung digitaler Medien und vielem mehr erweitern könnte.

In einem ersten persönlichen und kurzen Treffen wurde die Form eines Erklärvideos als Darstellungsform der Inhalte beschlossen und, dass die erarbeiteten Inhalte anhand einer fiktiven Geschichte präsentiert werden sollten. Nach eingehender Recherche und Aufbereitung der Inhalte wurde in einem zweiten Treffen die Person der Sophia, die den Zuschauer\*innen in ihrer Geschichte auf leicht verständliche Weise Informationen vermitteln soll, erfunden bzw. kreiert. Im Stil des Youtube -Trends der Erklärvideos wurden in einem kreativen Prozess geeignete Darstellungen und Icons überlegt und diese für ein nächstes Treffen auf die Gruppenmitglieder nach Interesse zur zeichnerischen Umsetzung aufgeteilt. (Die Darstellung der Figur Sophia und die Figuren ihrer KollegInnen gehen auf eigene Entwürfe einer der beteiligten Personen zurück. Teilweise dienten verschiedene Internetquellen als Inspiration für gewisse Zeichnungen, welche im Anhang vermerkt sind). Währenddessen erfolgte eine umfangreiche Recherche bezüglich der technischen Umsetzungsmöglichkeiten (technische Umsetzung siehe 5. Technik). Für die Aufnahme und bis das Timing zufriedenstellend erschien erforderte es eine Vielzahl an Durchläufen und ein gut funktionierendes aufeinander abgestimmtes Team. Abschließend wurde das Vorhaben gemeinsam reflektiert und eine Handreichung erstellt.

### **3. Auswahl des Erklärvideos als Darstellungsform**

Um die Aufmerksamkeit der Zuschauer nicht zu verlieren, wurde durch die beteiligten Student\*innen - auch aufgrund eigener Erfahrungen mit digitalen Medien - angenommen, dass ein Erklärvideo kurz und prägnant Zusammenhänge und Fakten darstellen sollte. Dies stellte die Gruppe von Beginn des Videoprojektes vor das Dilemma Inhalte notwendigerweise vereinfachen zu müssen (Vertiefung siehe 6. Reflexion), um dem Video nicht den *Schwung* zu nehmen und in komplexe Erklärungen oder Aufzählungen zu verfallen. Um hier die Waage zwischen notwendiger Oberflächlichkeit und gewünschter Tiefe der Inhaltsdarstellung zu finden, wurden auch für schwierige Inhalte eine einfache Sprache und eine Vereinfachung einiger erklärungsbedürftiger Inhalte gewählt. Dieser Kompromiss macht es letztlich erst möglich ein zeitlich begrenztes Video zu dem bereits eingegrenzten Thema zu erstellen. Es schien

unrealistisch, dass ein eigentlich interessiertes Publikum ein langgezogenes komplexes Video bis zu Ende anschaut. Vielmehr erschien plausibel, dass durch inhaltliche Kürzung und in Kauf genommener möglicher Ungenauigkeit ein Gesamtüberblick über ein Thema erreicht wird. Eine anschließende Vertiefung beispielsweise durch die angegebene Vertiefungsliteratur und Quellen am Ende des Erklärvideos scheint ohnehin unumgänglich für einen fundierteren Wissenserwerb, der durch ein einführendes Erklärvideo nicht leistbar ist. Das bedeutet anders ausgedrückt, das angenommen wurde, dass fachlich hoch interessierte Personen nach einem ersten Überblick ohnehin vertieft in die Thematik einsteigen müssen, das Video so aber auch einem breiteren Publikum zur Verfügung steht ohne durch hohe Komplexität der Inhalte Langeweile oder Überforderung zu erzeugen. Um das Thema anschaulich und lebenspraktisch darzustellen, wurde eine Hauptperson (Sophia) erfunden und in Überforderungs- oder Frustsituationen dargestellt, welche jedem aus bestimmten Tätigkeiten bekannt sein könnten, und Sophia so zu einer Identifikationsfigur machen sollten. Ob dies gelingt, liegt sicherlich im Auge der Betrachter\*in und den eigenen Erfahrungen, in jedem Fall soll diese Darstellung lebenspraktischer als theoretische Erörterungen Zugang zum Thema agile Organisationen und agile Steuerung ermöglichen.

#### **4. Sprechtext**

Das ist Sophia. Sophia ist Führungskraft in einem mittelständischen Unternehmen. Sie ist seit einiger Zeit total frustriert von den langsamen Abläufen in ihrem Unternehmen und dass sie sich viel mit bürokratischen Prozessen beschäftigen muss, statt sich inhaltlich einzubringen. Dabei weiß sie doch eigentlich, wie es besser geht. Sophia erinnert sich, dass in ihrer vorherigen Arbeit agile Methoden angewendet wurden. Das hat ihr sehr gut gefallen. Deshalb informiert sie sich genauer, was Agilität überhaupt bedeutet. Ihre Ideen will sie dann im nächsten Meeting ihren Kolleginnen und Kollegen vorstellen. Agilität kennzeichnet sich durch: Schnelligkeit, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Produktivität und Wahrnehmungsfähigkeit. Aktuell ist unsere Organisation klassisch aufgebaut. Es gibt starre Hierarchien, das heißt die Steuerung erfolgt

von oben nach unten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können wenig mitentscheiden und Informationen gehen leicht verloren. Agile Organisationen sind netzwerkartig aufgebaut. Das heißt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten selbstorganisiert, kollaborativ und abteilungsübergreifend zusammen. Dadurch können das Wissen und die Fähigkeiten aller Beteiligten miteinbezogen werden. Das nennt man auch Schwarmintelligenz. Entscheidungen und Kontrolle werden durch das Team getragen. Die Vorteile hieraus sind: Flexibilität am Markt, Zeitgewinn, Offenheit und Transparenz, eine Lernkultur statt Fehlerkultur, mehr Verantwortung und die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität. Damit agile Methoden funktionieren können, gibt es einiger Voraussetzungen. Es bedarf einer klaren, gemeinsamen Vision. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte lassen sich voll darauf ein, stehen dahinter und ziehen an einem Strang. Dass der Prozess Unsicherheiten mit sich bringt, wird akzeptiert und angenommen. Sie bringen sich aktiv und engagiert ein und nehmen den erhöhten Kommunikations-, Koordinations- und Abstimmungsaufwand auf sich. Ein solcher Veränderungsprozess erzeugt Kraft und Emotionen. Diese werden im Team thematisiert. Ein Umdenken beansprucht viel Zeit. Ziele und ihre Umsetzung werden gemeinsam bearbeitet und durch ein konkretes Change-Event eingeleitet. Die Veränderungen werden immer wieder zusammen reflektiert. In der neuen Lernkultur werden Fehler nicht verurteilt. Sie werden konstruktiv aufgegriffen und aus ihnen gelernt. Es gibt ganz viele verschiedene Methoden, die agile Unternehmen anwenden können. Zum Beispiel, Design Thinking, Scrum oder Kanban.

Über diese Methoden können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Intranet ihres Unternehmens informieren. Alle ihre Informationen stellt Sophia nun in ihrem nächsten Meeting ihren Kolleginnen und Kollegen vor. Sie sind von der Idee begeistert und wollen in Zukunft agil zusammenarbeiten.

## **5. Technik**

Ein Teil der Technik wurde in der Medienausleihe der Hochschule München ausgeliehen, viel Equipment konnte durch den Privatbesitz der Studierenden,

die an diesem Clip mitgewirkt haben, zusammengetragen werden. Als Informationsquelle für das Vorgehen bei Videocliperstellung wurde das Internet besonders Youtube Tutorials genutzt.

Da niemand der Gruppenteilnehmer\*innen fundierte Erfahrungen mit dem Erstellen von Videoclips oder ähnlichem besaß, konnte erst nach umfassender, aber lehrreicher Recherche das technische Vorgehen für die Aufnahmen geplant werden. Besonders wichtig für ein attraktives Video, das auch Spaß beim Ansehen macht, schien neben den Inhalten des Videoclips besonders ein guter Klang der Tonaufnahmen und ein scharfes Kamerabild mit einer möglichst hohen Bildauflösung. Um dies zu erreichen, wurde nach verschiedenen Tests folgender Aufbau für Bild und Tonaufnahme verwendet:

Die Bildaufnahme erfolgte auf einem Tisch, welcher durch weißes Flipchartpapier abgedeckt wurde. Auf dem Tisch wurde eine schweres Kamerastativ aufgestellt, dessen Kopf abgenommen wurde und von unten im Stativ befestigt werden konnte. So konnte eine Kamera mit einer Neigung von 90 Grad parallel zur Tischplatte befestigt werden. Für die Beleuchtung und, damit keine Schatten fallen, wurden zahlreiche Lampen und Beleuchtungsmittel von diversen Seiten platziert und angepasst. Nach zahlreichen Versuchen mit einer Canon Eos 80D Spiegelreflexkamera, welche sich in der Komplexität der Bedienung und dem vorhandenen Objektiv für Nahaufnahmen als tückisch erwies, wurde auf eine Digitalkamera von Sony (Cyber-shot DSC-RX100), welche ebenso HD Videos aufnehmen kann, zurückgegriffen. Hier konnten rasch passende Einstellungen für den Weißabgleich und mehr gefunden werden.

Die Tonaufnahme erfolgte parallel zur Videoaufnahme auf einem kleinen Studiomikrofon von Rode (NT1-A) und auf einem mobilen Aufnahmegerät, welches das Mikrofon mit Phantomstrom speisen kann. Damit hier durch das empfindliche Video nicht übermäßig viele Nebengeräusche aufgezeichnet werden, wurde die Empfindlichkeit an dem Aufnahmegerät auf einen mittleren Wert eingestellt. Eigentlich wurde angenommen, dass aufgrund des empfindlichen Mikrofons eine Tonaufnahme in einem Studioraum notwendig würde. Es stellte sich jedoch heraus, dass die Nebengeräusche sich durch die Aufnahmeeinstellungen in Grenzen hielten.

Bei der Videobearbeitung wurde in einem Videoeditor die durch die Kamera aufgenommene Tonspur entfernt und durch die parallel aufgenommene Tonspur ersetzt. Diese wurde zuvor in Audacity etwas nachbearbeitet (z.B. Rausch- bzw. Geräuschentfernung, Equalizer Einstellungen und einige weitere Klangeinstellungen etc.). So konnte die Original-Tonaufnahme, welche parallel und separat zur Bildaufnahme gemacht wurde, für den Videoclip genutzt werden.

## 6. Reflexion

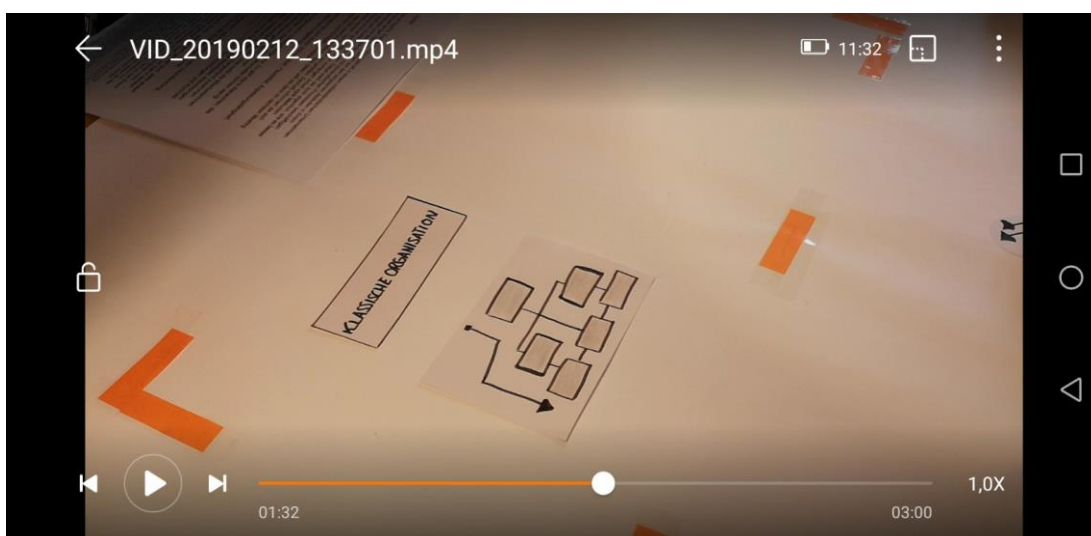
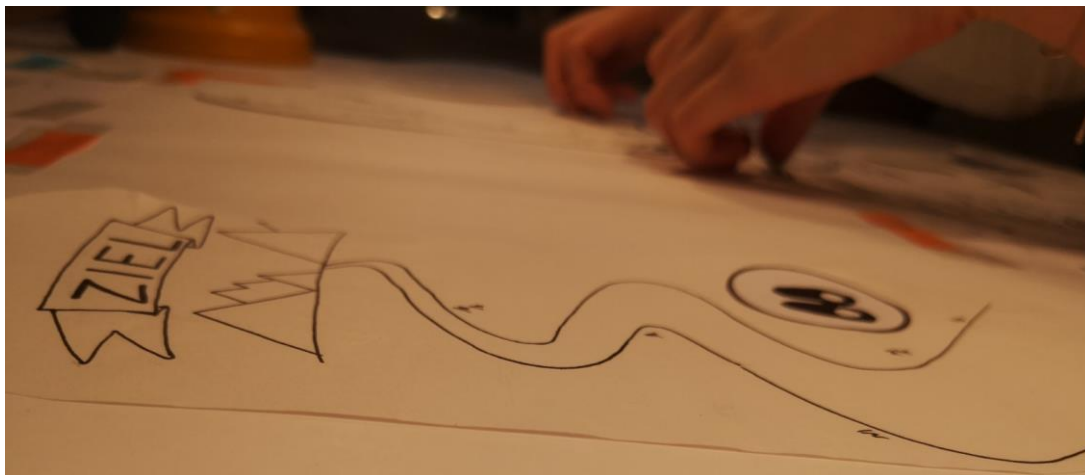
Wie bereits mehrfach genannt entstanden während des Projektes mehrere Herausforderungen, für welche weitestgehend zufriedenstellende Lösungen oder Kompromisse gefunden werden konnten. Dies betrifft zum Beispiel das Dilemma um die vereinfachte Darstellung der Inhalte oder auch enorm zeitintensive *Dreharbeiten* mit zahlreichen Rückschlägen aufgrund technischer Herausforderungen. Dadurch und durch den Ehrgeiz selbständig Lösungen zu finden überstieg der Arbeitsaufwand zeitweise wesentlich die zuvor geplanten oder abgeschätzten zeitlichen Rahmenbedingungen. Auch deshalb wurden während des Projektes, zur Vorbereitung und Nachbereitung Aufgaben auch unter den Gruppenmitgliedern aufgeteilt, jedoch zu einem gemeinsamen Ergebnis abgestimmt, überarbeitet, angepasst und zusammengefügt. Erst dadurch wurde die Bewältigung der Aufgaben möglich. Hierbei spielte vor allem die Digitale Kommunikation eine enorme Rolle für den Austausch von Ton, Text und Bildmaterial und diesbezüglichen Absprachen. Für ein künftiges Video-Projekt würden aus diesen zahlreichen Lernprozessen aller Beteiligten einige erworbene Erkenntnisse Beachtung finden. Zum einen schien das Thema trotz zahlreicher Eingrenzungen als noch zu umfangreich für ein derartiges Erklärvideo, weshalb möglicherweise zugunsten der Genauigkeit der dargestellten Inhalte eine exaktere Themeneingrenzung erfolgen könnte. Zum andere könnte eine Videoreihe bestehend aus mehreren kurzen Erklärvideos Abhilfe bei dem Dilemma zwischen fundierter Darstellung und gewollter Einfachheit der Darstellung schaffen. Dies ist zeitlich besonders auch aufgrund der umfangreichen Recherche im Rahmen eines ersten Videoprojektes für nur vier Studierende kaum realisierbar gewesen, könnte nach dem erworbenen

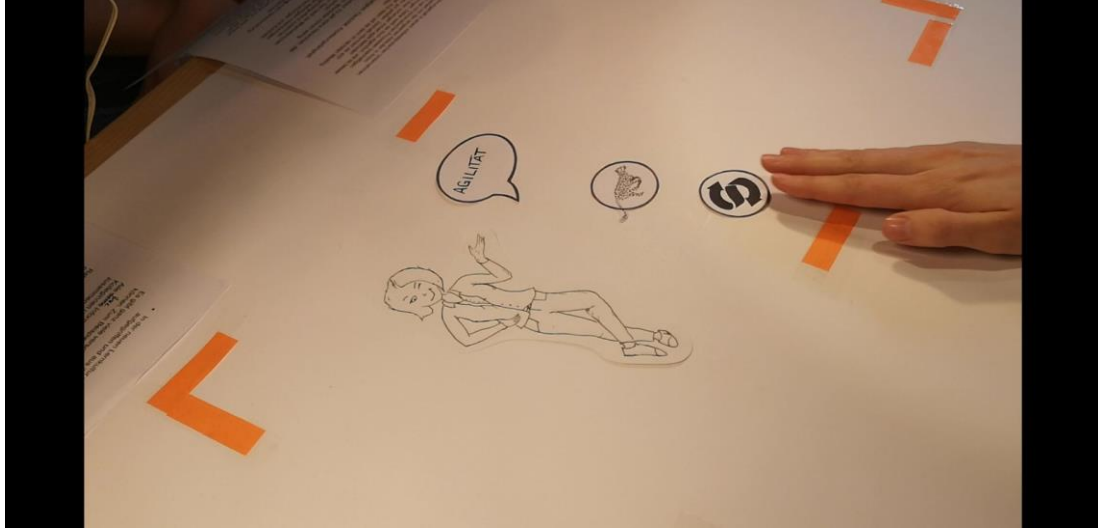


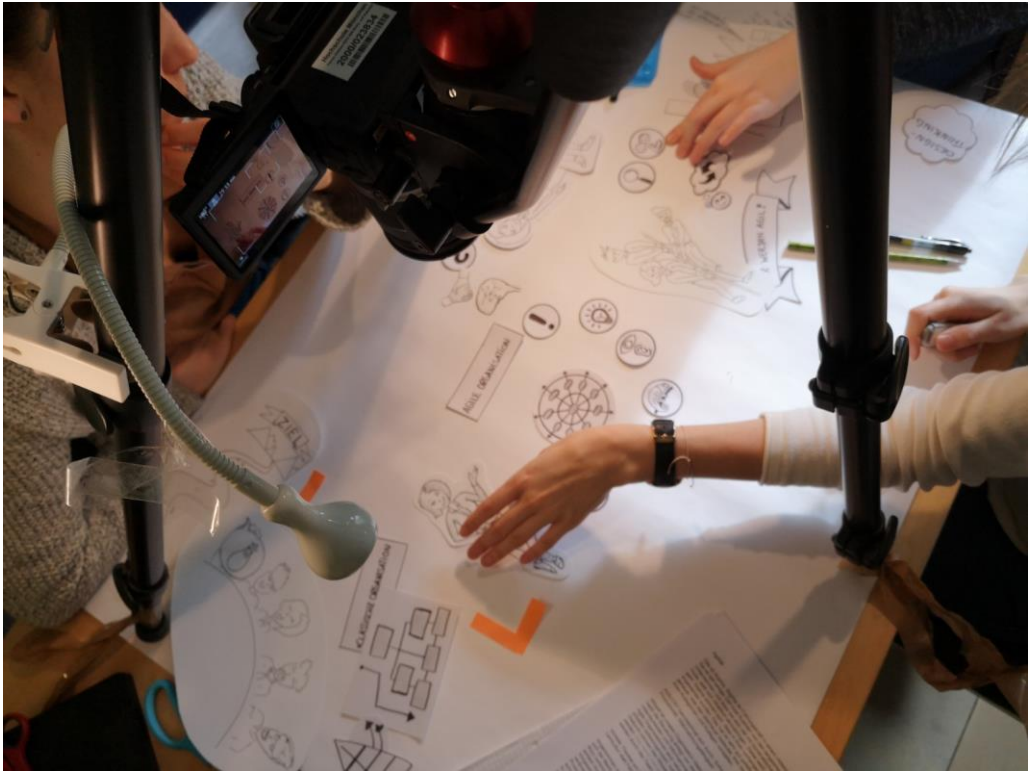
Know-how aber möglicherweise für künftige Leistungsnachweise angestrebt werden oder möglicherweise auch in einer größeren oder kooperierenden Projektgruppen geplant werden. Für technische Herausforderungen und eine nochmals verbesserte Ton- und Bildqualität könnten noch aufwändigere Installationen zur Aufnahme und eine vertiefte Einweisung sowie Rücksprachen mit der Veranstaltungsleitung und ggf. Medienbeauftragten der Hochschule durchaus einen Zugewinn an Videoqualität bringen.

Bei der Gestaltung des Erklärvideos war eine funktionierende Teamarbeit von besonderer Wichtigkeit. Die guten zwischenmenschlichen Beziehungen, gegenseitiges Vertrauen und Sympathie förderten das konstruktive Zusammenarbeiten in der Gruppe und die Freude am Lernen.

## 7. Impressionen







## 8. Quellen

AOEpeople\_de (2016): Welche Voraussetzungen sind für agile Organisation notwendig? Verfügbar über: <https://www.youtube.com/watch?v=35mEgvFT-zjw> (Letzter Zugriff: 12.2018)

AOEpeople\_de (2016): 3: Agil vs. Klassisch - Was unterscheidet klassische und agile Organisationen? Verfügbar über: <https://www.youtube.com/watch?v=SEEQiUPzMX4> (Letzter Zugriff: 12.2018)

AOEpeople\_de (2016): 4: Welche Voraussetzungen sind für agile Organisation notwendig?  
Verfügbar über: <https://www.youtube.com/watch?v=35mEgvFT-zjw> (Letzter Zugriff: 12.2018)

Dobey, Dirk und Böttcher, Dirk (2016) Wenn Kreise denken und lenken. Verfügbar über: <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2016/digitalisierung/wenn-kreise-denken-und-lenken> (Letzter Zugriff 12.2018)

Fischer, Stephan; Weber, Sabrina; Zimmermann, Annegret (2017): Was ist Agilität und welche Vorteile bringt eine agile Organisation? Personalmagazin. 4/2017. Verfügbar über: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet-definition-und-verstaendnis-inder-praxis\\_80\\_405804.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet-definition-und-verstaendnis-inder-praxis_80_405804.html) (Letzter Zugriff 17.12.2018)

Kullmann/ Longmuß/ Bullinger/ Spanner-Ulmer (2013): Agiles Projektmanagement in der Praxis der Produktentwicklung. Verfügbar über: <https://www.gittambh.de/ueber-uns/lesestoff/artikel/agiles-projektmanagement-der-praxis-der-produktentwicklung> (Letzter Zugriff 2018)

Herget, Josef (2018) Agile Methoden zur Gestaltung der Unternehmenskultur. Dynamiken der Veränderungsfähigkeit für einen Kulturwandel nutzen. In: Herget, Josef und Strobl, Herbert: Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practice. Springer VS

Hölscher, Stefan (2017): Erfahrungen mit agilen Arbeitsformen. Eine Studie. Verfügbar über: <http://metrionconsulting.de/inhalte/blog/erfahrungen-mit-agilen-arbeitsformen-eine-studie/> (Letzter Zugriff: 12.2018)

Hofert, Svenja für Teamworks; GTQ Gesellschaft für Teamentwicklung und Qualifizierung (2015): Vertrauen und Leistung in agilen und nicht-agilen Teams. Verfügbar über: [https://teamworks-gmbh.de/wp-content/uploads/2015/05/vertrauen\\_leistung\\_agileundnichtagileteamarbeit\\_studie.pdf](https://teamworks-gmbh.de/wp-content/uploads/2015/05/vertrauen_leistung_agileundnichtagileteamarbeit_studie.pdf) (Letzter Zugriff 12.2018)

Hofert, Svenja (2017): Agile Führung. Verfügbar über: <https://www.informatik-aktuell.de/managementund-recht/projektmanagement/agile-fuehrung-6-gruende-die-finger-davon-zulassen.html> (Letzter Zugriff 18.12.2018)

Konz, Christian (2016): Das agile Unternehmen – Innovative Geschäftsmodelle. Kundennahe Services. Flexible Strukturen. <http://www.produktmanager-blog.de/dasagile-unternehmen-innovative-geschaeftsmodelle-kundennahe-services-flexiblestrukturen/>

Korn, Hans Peter (o.J): Die „agile“ Organisation: Vom Hype zum Daily Business. Zusammenfassender Text. Verfügbar über: <http://www.produktmanager-blog.de/dasagile-unternehmen-innovative-geschaeftsmodelle-kundennahe-services-flexiblestrukturen/> (Letzter Zugriff 12.2018)

Nowotny, Valentin (2016) Was ist ein „agiles Unternehmen“? Eine Einführung. Verfügbar über: <https://upload-magazin.de/blog/14153-agile-unternehmen/> (Letzter Zugriff 12.2018)

Olbert, Sebastian und Prodoehl, Hans Gerd (Hrsg.)(2019) Überlebenselixier Agilität – Wie Agilitätsmanagement die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert. Wiesbaden: SpringerGabler

Weber, Simon and Friends (2016) Führung ist zu wichtig, um sie nur Führungskräften zu überlassen. Videoquelle: <https://www.youtube.com/watch?v=ShXcPB8FANw>

Weber, Cornelius (2016): Qualitätsmanagement in der agilen Organisation. Anforderungen und Empfehlungen an einen agilitätsförderlichen Managementansatz. (Kapitel 2: Der Weg zum agilen Paradigma.)

#### Bildquellen:

„Chameleon icon“  
[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Chameleon\\_icon.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Chameleon_icon.svg) von Offnfopt (2017), inspiriert von File:Akesi.gif, Lizenz: public domain, Wikimedia, (Letzter Zugriff am 09.03.2019)

“Flexible”, von Stephen Borengasser vom Noun Project unter <https://thenounproject.com/term/flexible/>, US, Lizenz erworben (Letzter Zugriff am 09.03.2019)

„from problem to success n set of black icons with reflection“, ID #103438758, <https://stock.adobe.com/de/images/from-problem-to-success-n-set-of-black-icons-with-reflection/103438758>, copyright reeel – stock.adobe.com, Standardlizenz erworben, (Letzter Zugriff am 09.03.2019)

„growing-bar-graph-icon-in-black-on-a-white-background-vector-illustration“, ID #159034305, <https://stock.adobe.com/de/images/growing-bar-graph-icon-in-black-on-a-white-background-vector-illustration/159034305>, copyright stas111 – stock.adobe.com, Standardlizenz erworben, (Letzter Zugriff am 09.03.2019)

„hakchen-symbol-grun“, ID #159284451,  
<https://stock.adobe.com/de/images/hakchen-symbol-grun/159284451>,  
copyright kebox – stock.adobe.com, Standardlizenz erworben, (Letzter  
Zugriff am 09.03.2019)

“Hand gestures icons“, ID #210479421,  
<https://stock.adobe.com/de/images/hand-gestures-icons/210479421>,  
copyright sudowoodo – stock.adobe.com, Standardlizenz erworben (Letzter  
Zugriff am 10.03.2019)

„Happy and sad emoji smiley faces line art vector icon for apps and  
websites“, ID #169781128, <https://stock.adobe.com/de/images/happy-and-sad-emoji-smiley-faces-line-art-vector-icon-for-apps-and-websites/169781128>,  
copyright martialred – stock.adobe.com,  
Standardlizenz erworben (Letzter Zugriff am 10.03.2019)

„image-manipulation-icons“, ID #97509131,  
<https://stock.adobe.com/de/images/image-manipulation-icons/97509131>,  
copyright davooda – stock.adobe.com , Standardlizenz erworben, (Letzter  
Zugriff am 09.03.2019)

“Running leopard gepard“, ID #92395124,  
<https://stock.adobe.com/de/images/running-leopard-gepard/92395124>,  
copyright Miceking – stock.adobe.com, Standardlizenz erworben, (Letzter  
Zugriff am 09.03.2019)

„snail logo vector icon illustration design“, ID #230630887,  
[https://stock.adobe.com/de/search?load\\_type=search&is\\_recent\\_search=&k=Schnecke+icon&native\\_visual\\_search=&similar\\_content\\_id=&asset\\_id=230630887](https://stock.adobe.com/de/search?load_type=search&is_recent_search=&k=Schnecke+icon&native_visual_search=&similar_content_id=&asset_id=230630887),  
copyright indra23\_anu – stock.adobe.com,  
Standardlizenz erworben (Letzter Zugriff am 09.03.2019)

„Strong muscular arms vextor icon“, ID #225728647,  
<https://stock.adobe.com/de/images/strong-muscular-arms-vector-icon/225728647>,  
copyright Maksim M – stock.adobe.com, Standardlizenz  
erworben (Letzter Zugriff am 10.03.2019)

„Vintage light bulb / lightbulb turned on or idea line art icon for apps and  
websites“, ID #128002253, <https://stock.adobe.com/de/images/vintage-light-bulb-lightbulb-turned-on-or-idea-line-art-icon-for-apps-and-websites/128002253>  
copyright martialred – stock.adobe.com, Standardlizenz  
erworben, (Letzter Zugriff am 09.03.2019)

#### Weiterführende Literatur:

Stellmann, A.(2019): Agile Methoden von Kopf bis Fuß. O'Reilly.

Häusling, A. (Hrsg) (2018): Agile Organisationen. Transformation erfolgreich gestalten. Haufe.

Scheller, T. (2017): Auf dem Weg zur agilen Organisation: Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten. Vahlen.