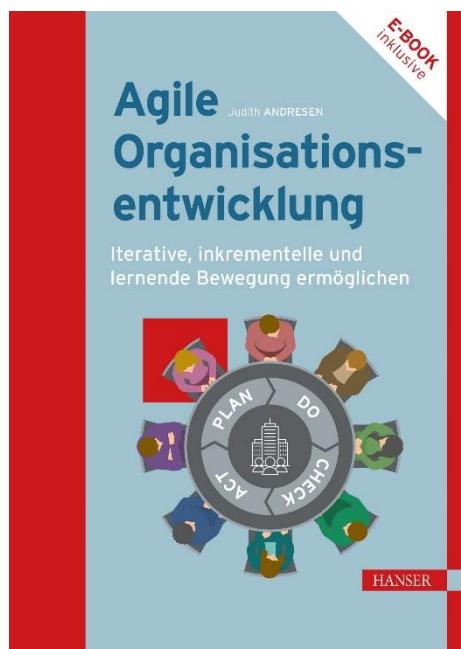


HANSER



Leseprobe

zu

Agile Organisationsentwicklung

von Judith Andresen

Print-ISBN: 978-3-446-46336-3

E-Book-ISBN: 978-3-446-46536-7

E-Pub-ISBN: 978-3-446-46640-1

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446463363>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhalt

Zur Einleitung	XIX
Lesehinweise.....	XXIII
1 Organisationen agil entwickeln	1
1.1 Agil mit agil einführen	3
1.2 Gemeinsam mit Spaß die Organisation an die Zukunft anpassen	5
1.3 Iterativ, inkrementell und lernend die Organisationen entwickeln	6
1.4 Selbstreflexion „Organisationen agil entwickeln“	6
2 Experimentieren, Changes und agile Transitionen gestalten, Transformationen managen	9
2.1 Die Veränderungsnotwendigkeit anerkennen	10
2.2 Im und am System arbeiten	11
2.3 VUCA für Veränderungsvorhaben akzeptieren und Veränderung passend modellieren	12
2.4 Organisationshebel und Zielräume zur Modellierung agiler Veränderung nutzen	13
2.4.1 Organisationshebel klären	13
2.4.1.1 Organisationshebel: Interaktionen	14
2.4.1.2 Organisationshebel: Prozesse	14
2.4.1.3 Organisationshebel: Führung	14
2.4.1.4 Organisationshebel: Strukturen	14

2.4.2	Zielräume klären	15
2.4.2.1	Beispiele für Zielraumformulierungen	15
2.4.2.2	Zielräume werden sich im Laufe der agilen Veränderung weiter klären	15
2.5	Agile Veränderungen modellieren	16
2.5.1	Organisationshebel und Zielraum einordnen	17
2.5.2	Das Veränderungsvorhaben in seinem Umfang erfassen	18
2.5.2.1	Cynefin	18
2.5.2.2	Stacey-Matrix	20
2.6	Ungemanagte Veränderungen vermeiden	20
2.6.1	Ungemanagte Veränderungen erkennen	21
2.6.2	Formate und Rituale schaffen, um Veränderungsdruck und -notwendigkeiten zu identifizieren	24
2.6.3	Lernzyklen auf unterschiedlichen Ebenen aufsetzen, um Veränderungsbedarf zu erkennen	25
2.7	Transformationen managen	25
2.7.1	Veränderungsdruck spüren	26
2.7.2	Transformationen erkennen und die Steuerung übernehmen	27
2.7.3	Veränderungsdruck durch erste agile Beispiele in der Organisation erfahren	30
2.8	Experimente durchführen	32
2.8.1	Experimente planen	33
2.8.2	Experimente formulieren und öffentlich lernen	35
2.8.3	Experimente durchführen	37
2.8.4	Experimente auswerten	38
2.9	Changes und Transitionen unterscheiden	38
2.9.1	Changes und agile Transitionen durchführen	41
2.9.2	Zu planende Veränderungen als Change durchführen	42
2.10	Veränderung planen, wenn Planen möglich ist	45
2.10.1	Acht Phasen der Veränderung nach Kotter in Changes folgen	46
2.10.2	Maßnahmen und Kommunikation entsprechend der Veränderungskurve nach Kübler-Ross durchführen	47
2.10.3	Betroffenheit mittels SCARF nachvollziehen und entsprechend handeln	49
2.10.4	Stakeholder analysieren und in den Veränderungsprozess integrieren	51

2.11	Selbstreflexion „Experimentieren, Changes und agile Transitionen gestalten, Transformationen managen“	51
3	Agiles Manifest einlösen	53
3.1	Agiles Manifest als Quelle kennen und anwenden	53
3.1.1	Manifesto for Agile Software Development	54
3.1.2	Principles behind the Agile Manifesto	54
3.1.3	Kernbotschaften des agilen Manifests verstehen	55
3.1.4	Das agile Manifest in die eigene Organisation übertragen	55
3.2	Paradigmenwechsel auch in der Organisationsentwicklung gehen	59
3.3	Agiles Manifest als Handlungsrahmen nutzen	61
3.4	Kaizen und Kaikaku nutzen	62
3.5	Kund*innen der agilen Organisationsentwicklung benennen	64
3.6	Selbstreflexion „Agiles Manifest einlösen“.....	65
4	Anders, neu und voraus: Innovativ in der Organisation handeln	67
4.1	Unterschiedliche Innovationsgeschwindigkeiten beachten	68
4.2	Innovationen annehmen ist ein sozialer Prozess	70
4.2.1	Knowledge-Phase	70
4.2.2	Persuasion-Phase	73
4.2.3	Decision-Phase	74
4.2.4	Implementation-Phase	75
4.2.5	Confirmation-Phase	76
4.3	Die Organisation in ihrer Veränderung begleiten	77
4.3.1	Innovator*innen	78
4.3.2	Frühe Anwender*innen	79
4.3.3	Frühe Mehrheit	79
4.3.4	Späte Mehrheit	80
4.3.5	Nachzügler*innen	80
4.4	Einfach machen!.....	81
4.5	Innovator*innen gemeinsam Regeln brechen lassen	82
4.6	Alle Gruppen der Innovationsannahme in die Veränderung einladen ...	82
4.7	Selbstreflexion „Anders, neu und voraus: Innovativ in der Organisation handeln“	84

5 Iterativ, inkrementell, lernend Organisationen entwickeln	87
5.1 Der Veränderung eine Richtung geben	87
5.1.1 Das Ist erkennen und ins strategische Lernen kommen	89
5.1.2 Dem Organisationsanliegen eine Richtung geben	91
5.1.3 Einen Zielraum formulieren	93
5.2 Iterativ, inkrementell und lernend arbeiten heißt in Lernzyklen arbeiten	93
5.2.1 Plan	94
5.2.2 Do	96
5.2.3 Check	98
5.2.4 Act	99
5.3 Iterativ arbeiten	100
5.4 Schrittweise eine Gewohnheit entwickeln	100
5.4.1 Iterationslängen während der agilen Veränderung sinnvoll anpassen	100
5.4.2 Rituale der Iteration festlegen	101
5.5 Inkrementell arbeiten	102
5.5.1 Inkremente liefern!	103
5.6 Lernend arbeiten	105
5.6.1 In Lernzyklen offen und ehrlich miteinander lernen	105
5.6.2 Auch bei gefühltem Versagen das Lernmoment nutzen	105
5.7 Den Paradigmenwechsel gehen	106
5.8 Selbstreflexion „Iterativ, inkrementell, lernend Organisationen entwickeln“	107
6 Agile Transitionen designen	109
6.1 Auf komplexe Situationen mit agilem Vorgehen antworten	109
6.2 Dem Organisationsanliegen bis zum Zielraum folgen	112
6.2.1 Das Organisationsanliegen erfassen	112
6.2.2 Das Ist würdigen	113
6.3 Die Magie des „noch nicht“ nutzen	115
6.4 Eine Lernkette auf dem Organisationsanliegen aufsetzen	115
6.5 Verantwortung für die agile Transition übernehmen	117
6.5.1 Ein Transitionsteam aufsetzen	118
6.5.2 Zusammensetzung des Transitionsteams anpassen	119
6.5.3 Hierarchieübergreifend arbeiten	121

6.5.4	Transitionsteams divers aufstellen	121
6.5.4.1	Divers arbeiten	121
6.5.4.2	DISC: Verhaltensweisen in Teams verstehen	122
6.5.4.3	Diversität von Denkpräferenzen erfassen	122
6.5.5	In idealer Teamgröße Veränderungen vorantreiben	123
6.6	Erste Phase der agilen Veränderung durchleben	123
6.6.1	Aus bisherigen agilen Initiativen lernen	124
6.6.2	Planen, was zu planen ist	126
6.6.2.1	Kaikaku in Change mit anschließender agiler Transition übersetzen	126
6.6.2.2	Mittels eines Changes die Nachzügler*innen in die Veränderung bringen	128
6.6.2.3	Change-Plan aufstellen	128
6.6.3	Ideen zum Organisationshebel entwickeln	130
6.6.3.1	Den Sinn von Organisationsmustern aufdecken	130
6.6.4	Hypothesenbasierte Lernschritte machen	132
6.6.4.1	Messen	133
6.6.4.2	Lernhürden identifizieren	134
6.6.4.3	Modellbasierte Hypothesen bilden und Entwicklungsimpulse ableiten	136
6.6.4.4	Agiles Manifest befragen	144
6.6.5	Den Organisationshebel über Experimente klären	146
6.6.5.1	Im Machen steckt die Magie!	146
6.6.5.2	Den Organisationshebel durch Erfahrungen genauer verstehen	148
6.6.5.3	Sich trauen, anders zu handeln	149
6.6.6	Die Richtung halten	153
6.6.7	Organisationshebel formulieren	153
6.7	Zweite Phase durchführen	154
6.7.1	Zielraum der agilen Veränderung formulieren	154
6.7.1.1	Ziele und Zielräume unterscheiden	155
6.7.1.2	Zielräume bestimmen	155
6.7.1.3	Zielräume geben ein Bild „wohin“	155
6.7.1.4	Zielraumworkshop durchführen	156

6.7.2	Sich lernend in Iterationen und in Inkrementen voran bewegen	159
6.7.2.1	Lernschritte auf dem Transitionsboard transparent machen	159
6.7.2.2	OKRs für Iterationen formulieren	160
6.7.3	Transparenz über Zielraum und -erreichung herstellen	162
6.7.4	Zielräume anpassen	163
6.7.5	Der Innovationsannahme folgen und weiter in die Veränderung einladen	164
6.7.5.1	Freiwillige in die Veränderung einladen	164
6.7.6	Weitere Experimente starten	166
6.7.6.1	Agile Reifegrade nutzen	166
6.7.7	Fertig werden ist eine Entscheidung	168
6.7.7.1	Übergang in die lernende Organisation gestalten	169
6.7.7.2	Leitbilder als Ergebnisse einer agilen Transition veröffentlichen	169
6.8	In und mit der Organisation kommunizieren	169
6.8.1	Empathy Map nutzen, um Gruppen der Innovationsannahme identifizieren zu können	170
6.8.2	Kommunikationsformen und Ansprache an Bedürfnisse der Innovationsannahmen anpassen	171
6.8.2.1	Freiwillige bei den Innovator*innen und frühen Anwender*innen suchen	172
6.8.2.2	Um die frühe Mehrheit werben	172
6.8.2.3	Mit der späten Mehrheit und den Nachzügler*innen kommunizieren	173
6.8.3	Entscheidungs- und Beteiligungsformen klar vermitteln	174
6.8.4	Kaikaku-Veränderungen erklären	175
6.8.5	Nemawashi nutzen	175
6.8.6	Transitionsboard transparent führen	176
6.8.7	Lernen vorleben und Erkenntnisse teilen	177
6.8.8	Worte prägen, können aber auch (Lern-)Räume öffnen	177
6.8.9	Die Magie des „noch nicht“ nutzen	178
6.9	Über und in der agilen Organisationsentwicklung entscheiden	178

6.10	Interessierte an der Veränderung identifizieren und in die Veränderung einladen	181
6.10.1	Absicherungsvorbehalte offenlegen und in die Veränderung integrieren	181
6.10.2	Stakeholder der agilen Veränderung identifizieren und angemessen bedienen	182
6.10.3	Betroffene des Changes identifizieren und in diesen einladen ...	184
6.11	Beteiligungsformen bewusst nutzen	185
6.11.1	Organisationstreffen anbieten	186
6.11.2	Open Reviews anbieten	188
6.11.3	Sounding Boards anbieten	188
6.11.4	ROTI messen	188
6.12	Selbstreflexion „Agile Transitionen designen“	189
7	Prinzipien der agilen Veränderung folgen	191
7.1	Agil mit agil einführen	191
7.2	Auf Augenhöhe arbeiten	191
7.3	Fehler machen und lernen	191
7.4	Fokussieren!	192
7.5	Mit Freiwilligen arbeiten	192
7.6	Hack the System!	192
7.7	Vom Kleinen ins Große arbeiten	192
7.8	Einfach arbeiten	192
7.9	Hierarchielogik brechen	192
7.10	Mit Hypothesen arbeiten	193
7.11	Der agilen Transition einen Namen geben	193
7.12	Erst die Prozesse, dann die Struktur entwickeln	193
7.13	Fertig werden ist eine Entscheidung	193
7.14	<i>Im Handeln lernen</i>	193
7.15	„Just do it!“	193
7.16	Mindset durch Erfahrungen verändern	194
7.17	„One Some Many“ anwenden	194
7.18	PDCA: In Lernzyklen Entwicklung voranbringen	194
7.19	„Rule of Three“ für Organisationen beachten	194
7.20	Selbstreflexion „Prinzipien der agilen Veränderung folgen“	194

8	Als agile*r Organisationsentwickler*in ins strategische Lernen begleiten	197
8.1	In Zyklen lernen	199
8.2	Aus dem Organisationsanliegen herausführen	201
8.2.1	Begründet empfehlen	202
8.2.2	Orientierung geben	202
8.2.3	Zuhören	204
8.2.4	Ermutigen	204
8.2.5	Sicht auf das System anbieten	205
8.2.6	Vorbild geben	206
8.3	In der ersten Phase der agilen Organisationsentwicklung beraten	207
8.3.1	Das Entdecken des Organisationshebels unterstützen	207
8.3.2	Sicherheit geben	207
8.4	In der zweiten Phase die Treiber*innen der agilen Organisationsentwicklung coachen	208
8.5	Als agile*r Organisationsentwickler*in Selbstbeauftragungen vermeiden	208
8.6	Als Führungskraft die Organisation entwickeln	209
8.7	Beraten und coachen, nicht therapieren	209
8.8	Selbstreflexion „Als agile*r Organisationsentwickler*in ins strategische Lernen begleiten“	210
9	Organisationsmuster erkennen und überwinden	213
9.1	Immer einen Plan erstellen wollen	214
9.2	Unsicherheit durch Analyse kaschieren	215
9.3	Mit Werten, Normen und Regeln umgehen	216
9.4	Systemerhalt einer Organisation erkennen	218
9.5	Teufelskreis nach Schulz von Thun durchbrechen	221
9.6	Abwehr auf Basis systemischer Überlastung erkennen	223
9.7	Othering erkennen und überwinden	225
9.8	Den Motor der systemischen Wiederholung verstehen	226
9.9	Pfadabhängigkeiten und deren Erhaltungslogiken erkennen	229
9.9.1	Pfadabhängigkeit „Funktionalität“ erkennen und überwinden ...	232
9.9.2	Weitere Pfadabhängigkeiten erkennen und überwinden	235

9.10	Organisationskonflikte erkennen und einen Umgang damit finden	238
9.10.1	Kalte Konflikte erkennen und managen	239
9.10.2	Umgang für systemimmanente Konflikte finden	240
9.10.3	Vererbte Konflikte erkennen und managen	240
9.11	Selbstreflexion „Organismusmuster erkennen und überwinden“	243
10	Lernen neu lernen	245
10.1	Lernen, zu experimentieren	247
10.1.1	Neue Erfahrungen ermöglichen	247
10.2	Agile Organisationsentwicklung als strategisches Lernen der Organisation begreifen	248
10.3	Aus kleinen Experimenten lernen	249
10.4	Mit Emotionen (besser, leichter) lernen	251
10.5	Die J-Kurve einpreisen	252
10.6	Lernen erleichtern	254
10.6.1	Tipps, um Lernen im Alltag zu verankern	254
10.6.2	Growth und Fixed Mindset beachten	257
10.6.3	Lernzone erkennen und nutzen	257
10.7	Die Basis für informelles Lernen in Organisationen schaffen	260
10.8	Stärkenorientiert arbeiten	262
10.9	Lernhürden erkennen und umgehen	263
10.10	Basis für Motivation schaffen	264
10.11	PDCA auf unterschiedlichen Ebenen durchlaufen	265
10.11.1	PDCA Organisationsanliegen	265
10.11.2	PDCA Veränderungsdesign	266
10.11.3	PDCA der agilen Organisationsentwickler*innen	266
10.11.4	PDCA der Treiber*innen der Veränderung	267
10.11.5	Lernzyklen nach St. Gallen nutzen	267
10.12	Agile Reifegrade nutzen	269
10.12.1	SWBLM: So wie beim letzten Mal	269
10.12.2	AR-D: Echt im Team arbeiten	269
10.12.3	AR-C: Im großen Team liefern	270
10.12.4	AR-B: Führung an Teams ausrichten	270
10.12.5	AR-A: In und mit der Organisation lernen	271

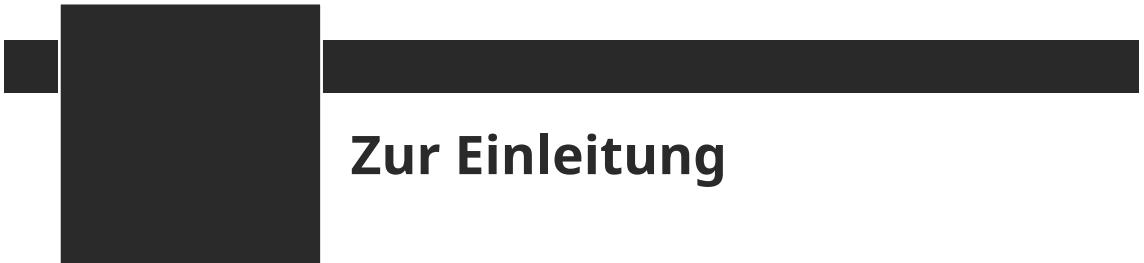
10.13 Lernformate einführen und neues Lernen trainieren	271
10.13.1 Feedback geben und nehmen	272
10.13.1.1 Feedbackhand	273
10.13.1.2 Speedback	274
10.13.1.3 Feedbackkarussell	275
10.13.1.4 Feedbackkette	276
10.13.1.5 Warmer Regen	277
10.13.2 Retrospektiven	279
10.13.3 Blameless-Post-Mortem-Analysen durchführen	279
10.14 Angstfrei agieren	280
10.15 Fehler als Fehler benennen	282
10.16 Verantwortung übernehmen	283
10.16.1 In der Selbstorganisation sich gegenseitig führen	286
10.17 Lernplateaus und deren Auswirkung auf die Organisation verstehen	286
10.18 Ergebnisse sichern	287
10.18.1 Erkenntnisse einfach und klar formulieren	287
10.18.2 Über Veränderungsarbeit und Innovationsgewinne sprechen	288
10.18.3 Routinen und Selbstverständlichkeiten schaffen	288
10.19 Selbstreflexion „Lernen neu lernen“	289
11 Prozesse modellieren	291
11.1 Agile Methodenbausteine nutzen	292
11.2 Innovationen ermöglichen durch „Slack Time“	293
11.3 Innovative Produkte und Services entwickeln	294
11.3.1 Design Thinking	294
11.3.2 Design Sprints	295
11.3.3 Mittels „Six Hats“ innovative Ideen bewerten	296
11.4 Prototypen bauen und testen	297
11.4.1 Minimum Viable Products definieren	297
11.4.2 Mit Walking Skeletons digitale Produkte, Prozesse und Services iterativ erweitern	298
11.5 Produktprozesse aufsetzen	299
11.5.1 Mit Business Model Generation ein bestehendes Geschäftsmodell verstehen und verbessern	299
11.5.2 Mit Lean Canvas eine neue Produktidee greifen	300

11.5.3	Personae zur Grundlage des Entwicklungsprozesses machen	301
11.5.4	Roadmap	301
11.5.5	Produktvision definieren	302
11.5.6	True North formulieren	303
11.6	Projekt- und Prozessmethoden finden und nutzen	303
11.6.1	Extreme Programming	304
11.6.2	Kanban	306
11.6.3	Scrum	306
11.7	Skalierungen	307
11.7.1	LeSS	307
11.7.2	SAFe	308
11.7.3	Scrum of Scrums	309
11.8	Normative und strategische Prozesse aufsetzen	309
11.8.1	Mittels True North strategische Arbeit in die Selbstorganisation geben	310
11.8.2	OKRs (Objectives and Key Results) anstreben	310
11.8.3	Lernzyklen nach St. Gallen aufsetzen	312
11.8.4	Agile Flight Levels etablieren	313
11.9	Beyond Budgeting nutzen	313
11.10	Selbststreflexion „Prozesse modellieren“	314
12	Führung an Teams ausrichten	315
12.1	In die gemeinsame Verantwortung gehen	316
12.2	Fünf Führungsaufgaben verfolgen	317
12.2.1	Für Richtung und Leitplanken sorgen	318
12.2.1.1	Richtungen setzen	318
12.2.1.2	Ziele festlegen	319
12.2.1.3	Zielräume festlegen	320
12.2.1.4	True North festlegen	320
12.2.1.5	Missionen formulieren	321
12.2.1.6	Mit dem Verlieren der Orientierung und übergetretenen Leitplanken umgehen	322
12.2.1.7	Strategisch mit OKRs arbeiten	323
12.2.1.8	Sich Zeit nehmen für operative, strategische und normative Fragestellungen	323

12.2.1.9	Sich im Arbeitsalltag Zeit für strategische und normative Aufgabenstellungen verschaffen	324
12.2.1.10	Operative Führung in selbstorganisierten Teams wahrnehmen	326
12.2.2	In die Selbstorganisation führen	326
12.2.3	Für Entscheidungen sorgen	327
12.2.4	Führungsleitfragen wozu, warum, was und wie beantworten ..	329
12.2.5	Für Kontrolle sorgen	330
12.2.5.1	Klar delegieren, um für Kontrolle zu sorgen	331
12.2.5.2	Delegationsstufen bewusst einsetzen	331
12.2.5.3	Lernzyklen aufsetzen und begleiten	332
12.2.5.4	Lernzyklus auf Führungsimpulsen aufsetzen	333
12.2.6	Menschen entwickeln und fördern	334
12.3	Führungs-ABC nutzen: Anweisen, Beraten und Coachen	335
12.3.1	Entwicklungshypothesen nutzen	337
12.3.2	Anweisen	337
12.3.3	Beraten	337
12.3.4	Coachen	338
12.3.5	In coachender Haltung führen	339
12.4	Fachliche, prozessuale und disziplinarische Führung trennen	339
12.5	Auf Augenhöhe arbeiten	340
12.5.1	Ich-Zustände in der Kommunikation (Transaktionsanalyse) beachten	341
12.6	Führungskonflikte erkennen und bearbeiten	342
12.7	Entscheidungs- und Beteiligungsformen klären	343
12.7.1	„disagree and commit“ ermöglichen	343
12.7.2	Entscheidungsformen klären	344
12.7.3	Konsultative Entscheidung	345
12.7.4	Mehrheit	345
12.7.5	Konsens	346
12.7.6	Konsent	346
12.7.7	Verkündung	347
12.7.8	Widerstandsabfrage	347
12.7.9	Beteiligungsformen klären	347

12.8	Drei Führungsmethoden nutzen	349
12.8.1	Aufgaben und Lernfelder delegieren	349
12.8.2	Gespräche und Konflikte moderieren	349
12.8.3	Feedback geben und nehmen	349
12.9	Selbstreflexion „Führung an Teams ausrichten“	350
13	Sich organisieren und die Organisation strukturieren	351
13.1	Sich als Organisation am Kund*innennutzen ausrichten	352
13.2	Stab-Linie-Organisationen	354
13.3	Matrix-Organisationen	356
13.4	Laterale Organisationen	358
13.4.1	Holokratie	360
13.4.2	„Spotify-Modell“	360
13.5	Prozessorientierte Organisation	361
13.6	Mehrdeutigkeiten aushalten, mehr noch: fördern	362
13.7	Selbstreflexion „Sich organisieren und die Organisation strukturieren“ ...	363
14	Stolperfallen auslassen	365
14.1	Agilisierung heilt keine Wunden	365
14.2	Nicht auf der gleichen Augenhöhe agieren	365
14.3	Basisdemokratie anstreben	366
14.4	Nicht anfangen	366
14.5	Halt in Beratung suchen	367
14.6	Agilen Cargo-Kult betreiben	367
14.7	Agile Transition sagen, „Change“ machen	367
14.8	Change nicht erkennen	368
14.9	Experimente nicht beenden	368
14.10	Sich kein negatives Feedback geben wollen	369
14.11	Nicht in Führung gehen	369
14.12	Die Komfortzone bedienen wollen	370
14.13	Sich im Konsens verstecken	370
14.14	Organisationsmitglieder als Kund*innen des Prozesses verstehen	370
14.15	Vermeintlich bewährte Strukturen, Organigramme und Führungsmodelle einfach kopieren	371
14.16	Agiles Mindset zur Startbedingung erklären	371

14.17 Mindset Beta Codex zu Beginn einfordern	372
14.18 Den Organisationsmustern folgen	372
14.19 Framework erfüllen wollen	372
14.20 Führungskräfte als „Lähmschicht“ diffamieren	373
14.21 Paradigmenwechsel nicht erkennen	373
14.22 Kein Problem lösen	374
14.23 Methoden zum Zielraum erklären	374
14.24 In der Risikoanalyse versinken	374
14.25 Rollen und Organigramme vorab definieren	375
14.26 Selbstorganisation und -steuerung verwechseln	375
14.27 Transition ohne Anliegen starten	376
14.28 Überbürokratisieren	376
14.29 Die Übersicht verlieren	376
14.30 Zielraum zu früh festzurren	377
14.31 Kulturwandel zum Zielraum erklären	377
14.32 Unehrlieche Ziele aufsetzen	377
14.33 Selbstreflexion „Stolperfallen auslassen“	378
Beispiele in der Übersicht	379
Danke!	383
Literatur und Weblinks	387
Index	391



Zur Einleitung

Nach dem Buch „Retrospektiven in agilen Projekten“, dem agilen Baukasten „sminca“, dem Buch „Agiles Coaching“ und den Kartensets „Agile Coachingfragen“, „Agile Führungsimpulse“, „Einstiegsfragen“, „Ins Lernen begleiten“ und „Paradigmenwechsel“ ist es für mich zwingend, auf die agile Organisationsentwicklung zu schauen.

In dem erstmals 2015 vorgelegten und regelmäßig fortgeschriebenen Buch „Retrospektiven in agilen Projekten“ [Andresen 2017-01] beschäftigte ich mich mit der Frage, wie Teams regelmäßig und gezielt lernen können.

Basis der jeweiligen Retrospektive ist eine modellbasierte Interpretation der Teamsituation, die die Anwender*innen unterstützt, der Situation angemessene und für das jeweilige Team hilfreiche Methodenbausteine auszuwählen.

Über Retrospektiven hinaus begleiten agile Coaches Team- und Organisationsentwicklungen. In dem erstmals 2017 vorgelegten Buch „Agiles Coaching“ [Andresen 2019-01] habe ich den Schwerpunkt auf die Haltung und das Vorgehen agiler Coaches, vornehmlich im Kontext der Teamentwicklung, gelegt. Auch hier ist die Leitfrage, wie Teams gut ins Lernen kommen können.

Je mehr Teams ihren agilen Zielraum erreichen, desto größer wird der Wunsch innerhalb der Organisation, sich insgesamt als Organisation agil zu entwickeln. Das Arbeiten in selbstorganisierten Teams macht schnelle und gute Antworten auf komplexe Fragestellungen möglich.

Mit diesem Buch „Agile Organisationsentwicklung“ zeige ich auf, wie agile Coaches, agile Organisationsentwickler*innen oder Führungskräfte Organisationen ins Lernen begleiten können.

Die BERATUNG JUDITH ANDRESEN begleitet seit 2012 Teams und Organisationen in eine echte Zusammenarbeit. Dabei hat sich der Fokus der Arbeit im Laufe der Zeit stark verändert. In den Anfangsjahren suchten vornehmlich Teams aus der IT nach einer echten Zusammenarbeit vor dem Hintergrund immer komplexer werdender

Anforderungen und Lösungsmöglichkeiten. Daraus ergaben sich immer mehr Coachings in Richtung selbstorganisierter und interdisziplinär arbeitender Teams (also im agilen Reifegrad „C“, siehe Abschnitt 10.12.3).

In diesen Projekten stellte sich häufig die Frage, ob und wie die Organisation neu aufzustellen sei. Eine neue Struktur wurde gefordert. Im klassischen Change folgt der Strategie eine veränderte Organisationsstruktur, aus der sich die Prozesse ableiten.

Agile Herangehensweisen bringen selbstorganisierte Teams durch ein iterativ-inkrementell-lernendes Arbeiten ihrem Zielraum, in dem sie schnell und gut für ihre Kund*innen liefern, näher.

Heute begleiten wir Teams und Organisationen der unterschiedlichsten Größen und Branchen. Dabei beobachten wir, dass der – scheinbar klassische – Reflex der Organisationen war und ist, im Fall eines identifizierten Veränderungswunsches als Erstes ein verändertes Organigramm aufzustellen.



„Was braucht es, damit es den beteiligten Teams gut gelingt, echten Nutzen für die Kund*innen zu liefern?“

Entsprechend nutzten wir die agilen Reifegrade, die das jeweilige Lernen unterschiedlicher Gruppen der Organisation in den Fokus stellten, um die Veränderungsvorhaben besser greifen zu können. Dabei verstehen wir agile Herangehensweise als am Kund*innennutzen orientierte Prozesse, welche iterativ, inkrementell und lernend ablaufen.

Entsprechend gilt für uns der handlungsleitende Grundsatz „Erst die Prozesse, dann die Struktur“ [Andresen 2017-02], welcher häufig einen deutlichen Kontrapunkt zu einem klassisch gedachten Change darstellt.

Dabei gestalteten wir die Prozesse mehr und mehr agil(er) und lösten uns in vielen Fällen von einem Transitionsdesign, das sich an Elisabeth Kübler-Ross (siehe Abschnitt 2.10.2) orientierte. Wir nutzten mehr und mehr die Mechanismen, welche sich aus der Diffusionstheorie nach Everett Rogers (siehe Abschnitt 4.2) ergeben. In diesem Zuge entdeckten wir, dass es nicht ein „entweder oder“, sondern ein „sowohl als auch“ gibt. Agile Veränderungen lassen sich über agile Transitionen, über organisationelle Experimente oder über Changes realisieren. Oder Transformationen passieren der Organisation. Agile Organisationsentwicklung ist das bewusste Aussteuern dieser Optionen.

Organisationen agil zu entwickeln, heißt, sich am Kund*innennutzen orientiert iterativ, inkrementell und lernend zu verändern. Das vorliegende Buch erklärt, wie Ihr Organisationen agil entwickelt. Ihr lernt,

- wie Ihr erfolgreich „agil mit agil“ einführen könnt,
- wie Ihr agile Transitionen, Changes und organisationelle Experimente modelliert, um nicht passiv transformiert zu werden,

- wie Ihr als agile Coaches, Organisationsentwickler*innen oder Führungskräfte agile Veränderungen begleitet,
- wie Ihr Organisationen erfolgreich in einen sinnvollen Zielraum führt und
- wie Ihr typische Stolperfallen auslassen könnt.

Um Euch das Erkennen, Vergleichen und Lernen zu erleichtern, gebe ich viele anonymisierte Beispiele, um die entsprechenden Inhalte mit praktischen Inhalten zu untermauern.



Definition: Agile Organisationsentwicklung

Agile Organisationsentwickler*innen begleiten Organisationen und Teams ins strategische Lernen.

Agile Organisationsentwickler*innen leiten aus ihren Beobachtungen hypothesenbasiert und messen das Ist und die Ergebnisse, um den Organisationsmitgliedern eine Entwicklung zu veranschaulichen, einzuladen und die Veränderung zu ermöglichen.

Organisationen sind nicht ohne die zugehörige Führung zu denken. Bei der Schilderung möglicher Zielräume beschreibe ich im Allgemeinen sowohl die Organisation als auch deren Führungsformen, um dieser Verkettung der Begriffe gerecht zu werden. Auch gehe ich davon aus, dass verändertes Führungsverhalten und veränderte Organisationsstrukturen Hand in Hand gehen.

Die empirischen Ergebnisse unserer Arbeit habe ich in die bestehende Sicht von Organisationsforscher*innen, Organisationspsycholog*innen, systemischen Organisationsentwickler*innen eingebettet, um Euch eine fundierte Basis für eine erfolgreiche agile Organisationsentwicklung zu geben.

Das Formulieren von Modellen bzw. die Auswahl bestehender Modelle und das Beschreiben stimmiger Vorgehensweisen versteh'e ich als lernenden Prozess. Bitte gebt mir Rückmeldung, wenn Ihr Inhalte (un-)stimmig, gut oder schlecht beschrieben findet und/oder Vertiefungen auf Themen wünscht. Ich gehe fest davon aus, dass dieses Buch eine Fortsetzung finden wird.

Viel Spaß, gute Erkenntnisse und den Mut zu neuen Wegen
wünscht Euch

Judith Andresen

Lesehinweise

Meine Arbeit als agile Organisationsentwicklerin ist vom „Du“ geprägt. Euch mit „Sie“ anzusprechen wäre mir fremd. Entsprechend werdet Ihr in diesem Buch als „Du“ bzw. „Ihr“ angesprochen.

Im Team der BERATUNG JUDITH ANDRESEN haben wir uns entschieden, möglichst alle anzusprechen und für alle zu schreiben. Entsprechend habe ich diesen Text genderneutral (also mit Gendersternchen für alle Leser*innen) formuliert. Der Vorsatz, einladend zu formulieren, gelingt mir noch nicht zu jeder Zeit. Ich möchte weiter lernen. Dafür benötige ich Dein Feedback. Bitte melde Dich, wenn Dir Textpassagen besonders gut oder gar nicht gefallen.

In vielen Büchern rund um Organisationsentwicklung und Change findet sich der Ausdruck „Betroffene“. Obwohl ich diesen Ausdruck nicht mag – er fühlt sich für mich an, als seien den entsprechenden Personen von der Veränderung wie einer unvermeidbaren, schweren Krankheit befallen –, nutze ich diesen Begriff im Falle eines Change innerhalb der agilen Veränderung. In allen anderen Fällen spreche ich von Beteiligten, wohlwissend, dass sich nicht immer alle im Systemumfeld beteiligen werden und möchten.

Es scheint zwei Sorten Leser*innen meiner Bücher zu geben: diejenigen, die die Bücher von vorne bis hinten durchlesen, und diejenigen, die anlassbezogen zu einem bestimmten Thema lesen. Für Letztere ist der Text mit Vor- und Rückbezügen versehen. Das Buch lässt sich gut und inhaltlich stimmig linear durchlesen, dafür sind dann die Vor- und Rückbezüge einfach zu überlesen (und lediglich ein Zeichen dafür, dass es inhaltliche Vertiefungen an anderer Stelle gab oder geben wird). Generelle Themen sind in Kapiteln und Detailinformationen in Abschnitten zu finden. Agile Organisationsentwicklung folgt zwanzig Prinzipien, auf diese wird mit Prinzip \$ABSCHNITTSNUMMER verwiesen. In den Beispielen und Erläuterungen unterstelle ich Organisationen als solches Wünsche, Anliegen und Handlungsweisen. Wohlwissend,

dass diese Handlungen von einzelnen Menschen oder Gruppen in der Organisation ausgehen. Ich tue dies, um nicht zu viel Bild vorzugeben. In der jeweiligen Übertragung auf Eure Organisation könnten sehr unterschiedliche Personen oder Personengruppen zu den (nicht-)handelnden Personen werden. In den Beispielen erläutere ich konkret, wer in diesen, den beruflichen Alltag der BERATUNG JUDITH ANDRESEN widerspiegelnden, Beispielen die handelnden Personen waren.



Definition

In diesen Kästen findet Ihr grundlegende Definitionen und Inhalte.



Erklärung

In diesen Kästen findet Ihr grundlegende Erklärungen und Erweiterungen von Sachverhalten.



Zitate

„In diesen Kästen findet Ihr Zitate sowohl von Organisationsentwickler*innen als auch von Coachees.“

Dabei kann es sich um Merksätze, Regeln und/oder typische Aussagen der Beteiligten zu den jeweils im Kapitel besprochenen Inhalten handeln.



Beispiel 000

In diesen Kästen findet Ihr Beispiele von Vorgehensweisen und/oder Modellanwendungen, die Euch illustrieren sollen, wie sich der geschilderte Sachverhalt in der Realität abbildet bzw. nutzen lässt. Die Beispiele haben alle einen reellen Hintergrund, werden aber anonymisiert dargestellt.

Die Beispiele sind nummeriert. In einigen Fällen referenziere ich mehrfach auf das gleiche Beispiel. Ihr findet eine Übersicht der genutzten Beispiele im Anhang.

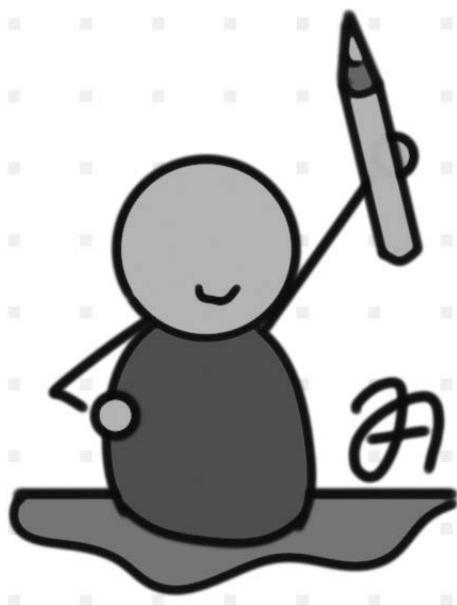


Bild 1 Zeichnungen und Illustrationen:
Judith Andresen

Die Grafiken und Illustrationen für dieses Buch habe ich selbst erstellt. Wenn Euch meine Art der grafischen Darstellung gefällt, empfehle ich Euch den agilen Baukasten sminca (<https://www.sminca.de/>), welcher auf über 200 Seiten (agile) Methoden und für den Coachingalltag von Teams, Individuen und Organisationen wichtige Modelle und agile Methoden(bausteine) enthält.

Gerne könnt Ihr sowohl Texte als auch Grafiken in Eurem Alltag nutzen, wenn Ihr Eure Text- und/oder Grafikzitate als solche kennzeichnet.

2

Experimentieren, Changes und agile Transitionen gestalten, Transformationen managen

Veränderungen in Organisationen können durch Veränderungsdruck induziert sein. Konkret: Eine Veränderung ist eine Antwort des Systems auf den Veränderungsdruck. Dieser ergibt sich aus wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen genauso wie durch die veränderten Ansprüche der Organisationsmitglieder.

Das System kann also von außen oder innen „gefordert“ werden (siehe Abschnitt 2.4). Viele Organisationen realisieren erst spät, zum Teil niemals, dass sie auf einen Veränderungsdruck mit einer Veränderung reagieren. Im Ergebnis erleben diese Organisationen im ersten Anlauf ungemanagte Changes (siehe Abschnitt 2.6). Der Organisation schien die Veränderung alternativlos zu sein. Da die Organisation den Veränderungsdruck nicht wahrnahm, erscheinen die Entscheidungen als Optimierung der Arbeit – und nicht als Veränderung.

Veränderungen können auch entstehen, wenn die Organisationsmitglieder eine Veränderungsnotwendigkeit erkennen und entsprechend handeln. Dies kann sowohl zu Changes als auch zu agilen Transitionen führen.

Eine Veränderungsnotwendigkeit zu erkennen, kann dazu führen, dass die Beteiligten durch die schiere Anzahl von Handlungsoptionen erschlagen werden und nicht handeln.



„Eigentlich müssten wir die Produktentwicklung neu aufstellen. Und auch den Servicebereich. Und wir sind auf keiner Ebene wirklich nachhaltig. Das ist echt wichtig, das zu klären. Das Tagesgeschäft ist aber auch sehr fordernd. Komm, wir konzentrieren uns erstmal darauf, dass wir unser Tagwerk gut machen.“

Im Ergebnis „verschläft“ die Organisation notwendige Veränderungen. Sinnvolle Lernzyklen aufzusetzen und ehrliche Bestandsaufnahmen – und so das Ist – anzuerkennen, würde den Beteiligten helfen, sich der erkannten Veränderungsnotwendig-

keit zu stellen (siehe Abschnitt 5.1.1) und die entsprechenden Changes oder agilen Transitionen zu gestalten und zu führen.

Viele agile Organisationsentwicklungen beginnen, wenn einzelne Organisationsmitglieder bei unklarem Zielraum und unklarem Organisationshebel einfach probieren, anders zu handeln. Sie brechen dabei häufig bestehende Organisationsmuster (siehe Kapitel 9) und eröffnen den Raum für eine Veränderung. Dieses Aufbrechen lässt sich als Ergebnis von Organisationsexperimenten (siehe Abschnitt 2.3) deuten.

2.1 Die Veränderungsnotwendigkeit anerkennen

Veränderungsdrücke sind innere und äußere Kräfte in Organisationen, welche zu einer Veränderung in und an der Organisation drängen. Eine **Veränderungsnotwendigkeit** entsteht aus der organisationellen Einsicht, dass eine Veränderung erforderlich ist.

Der Blick auf Veränderungsnotwendigkeiten erfordert den Mut, die Kraft und damit auch die Zeit, aus der täglichen Arbeit herauszutreten. Die Komfortzone ist zu verlassen. Es braucht einen ruhigen Blick auf das aktuelle, gewohnte Verhalten und das Infragestellen der täglichen Arbeit und deren Organisation. Veränderungsdrücke machen Druck und stellen den Organisationsalltag in Frage.

Während der Veränderungsdruck eine große Anzahl möglicher Lösungen mit sich bringt, unter denen die Beteiligten sich nicht entscheiden können, verweist die Veränderungsnotwendigkeit auf mögliche Ergebnisse:



„Wir brauchen für eine Produktveränderung aktuell über ein Jahr. Das ist angeichts des Entwicklungstemplos im mobilen Markt fatal. Wir müssen schneller werden.“

Um Veränderungsnotwendigkeiten zu erkennen, braucht es immer einen Blick auf das System. Hilfreich könnten hier Lernzyklen auf strategischer oder normativer Ebene oder das Betrachten von agilen Flight Levels (siehe Abschnitt 10.11.5) sein, um Veränderungsnotwendigkeiten zu identifizieren.

Diese Wirkung kann durch eine externe Moderation verstärkt werden, welche naturgemäß eher einen Blick auf das System hat, da der*die Moderator*in in die Arbeit „im“ System nicht involviert ist.

Der „Circle of Influence“ nach Stephen R. Covey [Covey 2020-01] ist ein probates Mittel, um die eigenen Eindrücke und den wahrgenommenen Veränderungsdruck zu klassifizieren. Die Beteiligten können im ersten Zug ermitteln, welche Veränderungsoptionen sie innerhalb des Systems haben.

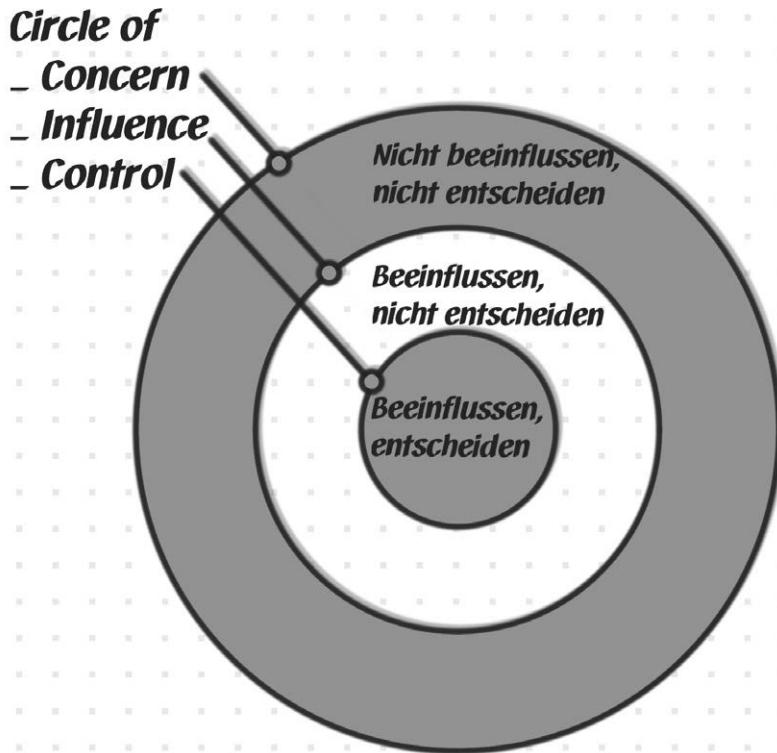


Bild 2.1 Veränderungsoptionen auf Machbarkeit analysieren

Dabei gilt es, mit Ruhe auf aktuelle Entwicklungen zu sehen, um angstfrei Handlungsoptionen und Zielräume entwickeln zu können (siehe Abschnitt 10.14).

Erkannte Veränderungsnotwendigkeiten bilden ein Organisationsanliegen, mit welchem die Organisation in die agile Veränderung startet.

2.2 Im und am System arbeiten

Viele Organisationsmitglieder haben einen guten Blick auf die Optimierung der laufenden Prozesse. Sie arbeiten im System. Die Gewohnheit prägt dabei leicht Prozesse „so wie beim letzten Mal“ aus (siehe Abschnitt 6.5.6.1). Die Beteiligten wiederholen dabei nicht nur Prozesse, sondern auch „so wie beim letzten Mal“ ihre Fehler. Sie wiederholen so Beziehungs-, Kommunikations- oder Verhaltensmuster (siehe Abschnitt 9.8).

Dabei kann Organisationsentwicklung als solches von Organisationsmitgliedern als ein Vorgehen „so wie beim letzten Mal“ empfunden werden:



„Das mit dem agilen Arbeiten wird vorübergehen. Wir haben hier statistisch alle vier Jahre einen sogenannten Change. Richtig geändert haben die nie etwas. Auch dieser ‚Change‘ wird vorübergehen.“

Damit es den Organisationsmitgliedern gelingt, Veränderungsnotwendigkeiten für ihre Organisation anzuerkennen, braucht es insbesondere einen Blick „auf“ das System:



Fragestellungen der agilen Veränderung

- Welche Anforderungen an die Organisation haben sich geändert?
- Welche Anforderungen werden sich voraussichtlich radikal ändern?
- Welche Anforderungen der Organisationsmitglieder verändern sich?
- Welche Anforderungen dieser werden sich voraussichtlich stark verändern?
- Ist die Art der Arbeitsvereinigung und -teilung in unserer Organisation eine probate Antwort auf die vorgenannten Anforderungen?
- Wie beweglich ist die Organisation in Bezug auf die anstehenden Veränderungen?

Der regelmäßige Blick „auf“ die Organisation wird die Beteiligten unterstützen, Veränderungsnotwendigkeiten (an-) zu erkennen. Dieser Blick ist über Lernzyklen zu unterstützen.

2.3 VUCA für Veränderungsvorhaben akzeptieren und Veränderung passend modellieren

VUCA wurde als Erklärung ursprünglich zur Beschreibung der Unsicherheiten und Komplexitäten der geopolitischen Situation während des Kalten Krieges genutzt. Das Akronym wurde von Warren Bennis und Burt Nanus in den Bereich der Organisationsentwicklung übertragen.

Volatility (Volatilität): Geschwindigkeit und das Ausmaß, in dem sich Veränderungen im Organisationsumfeld ereignen

Uncertainty (Ungewissheit): Unvorherseh- und Unvorhersagbarkeit (also: Unplanbarkeit) von Ereignissen und Verläufen

Complexity (Komplexität): Vielfalt der Interaktionen, Systemelemente und deren Beziehungen

Ambiguity Mehrdeutigkeit: Unklarheit und Fehlen eindeutiger Informationen und ihrer Interpretationen

Die Modellierung von Veränderungsvorhaben kann nicht mehr dem **einen** Plan folgen (z. B. nach Kotter, siehe Abschnitt 2.11). Die Herausforderungen zur Veränderung an Organisationen ändern sich stetig, sie sind komplex, ungewiss und mehrdeutig (siehe Kapitel 1).

Dabei ist der Veränderungsdruck sowohl auf und in den Organisationen deutlich spürbar.

2.4 Organisationshebel und Zielräume zur Modellierung agiler Veränderung nutzen

Um agile Veränderung erfolgreich gestalten zu können, ist es wichtig, die für die Organisation richtige Veränderungsart zu modellieren. Dabei ist das Organisationsanliegen im Normalfall nicht direkt ablesbar. Der Veränderungsdruck ist spürbar und den Beteiligten fällt es schwer, den Ist-Zustand gut zu beschreiben.

Eine Analyse des aktuellen und der möglichen Zielzustände wird den Beteiligten häufig schwerfallen oder schlicht nicht in sinnvoller Zeit möglich sein. Um agile Veränderung zu modellieren, betrachten agile Organisationsentwickler*innen Organisationshebel und Zielräume.

Organisationshebel und Zielräume werden in Handlungen und Prinzipien (siehe Abschnitt 6.5.1.3) formuliert.

2.4.1 Organisationshebel klären

Agile Veränderung setzt auf Stärken der Organisation und das Interesse der Beteiligten (siehe Abschnitt 4.3).



Definition „Organisationshebel“

Ein Organisationshebel zeigt eine große Veränderungswirkung bei einem vergleichsweise geringen Einsatz der Organisation.

Organisationshebel setzen auf positive Energie, die von einer erfolgreichen Veränderung ausgeht, und nutzen die Hebelwirkung, die durch das Bedienen der eigenen Stärken und starker Interessen in der Organisation entsteht.

Mit dem Organisationshebel fokussieren die Beteiligten eine stärkenorientierte Entwicklung (siehe Abschnitt 10.8). Der Organisationshebel sollte so formuliert sein, dass die ersten Schritte für die Organisation (oder ausgewählte Teile im Sinne der Innovationsannahme (siehe Abschnitt 4.3) einfach zu gehen sind.

Organisationshebel können sehr unterschiedlich sein. Die nachfolgende Liste gibt eine Idee von möglichen Organisationshebeln für Interaktionen, Prozesse, Führung und Strukturen einer Organisation. Den Organisationshebel zu klären, ist ein steter Prozess (siehe Abschnitt 6.5.5.1).

2.4.1.1 Organisationshebel: Interaktionen

„Wir arbeiten in einem Projektteam täglich zusammen.“

„Bei abzusehenden, kommenden Arbeitsbelastungen räumt ein anderes Organisationsmitglied den Kalender mit der entsprechenden Person auf.“

„Wir behandeln uns ehrlich und geben uns regelmäßig positives wie negatives Feedback.“

„Wir erkennen das Organisationsmuster \$Muster und versuchen täglich, das andere Verhalten \$Verhalten zu zeigen.“

2.4.1.2 Organisationshebel: Prozesse

„Wir teilen alle Aufgaben aller Personen auf der Wandzeitung.“

„Wir delegieren Aufgaben klar. So verzichten wir auf viele indirekte Abstimmungsmeetings.“

„Wir bearbeiten \$GESCHÄFTSVORFALL grundsätzlich innerhalb von 24 Stunden.“

„Wir erklären das Thema \$PRIO zum „Prio 1-Thema“. Wenn ein Teammitglied Unterstützung zum Thema \$PRIO braucht, wird diese von den angesprochenen Organisationsmitgliedern sofort geleistet.“

2.4.1.3 Organisationshebel: Führung

„Für tägliche Fragen entscheiden die Teammitglieder selbst. Wir haben Transparenz über offene Entscheidungen. Wir entscheiden möglichst schnell.“

„Sich schnell zu entscheiden, ist besser, als sich nicht zu entscheiden.“

„Wir unterscheiden zwischen Informationen und Entscheidungen.“

„Ich als Organisationsmitglied frage immer um eine Entscheidung mit einer Empfehlung. Ich als Führungskraft erfrage immer die Handlungsempfehlung, bevor ich entscheide (oder die Entscheidung delegiere).“

2.4.1.4 Organisationshebel: Strukturen

„Wir verändern unser Verhalten in der kleinstmöglichen Einheit.“

„Projekte/Prozesse des Typs \$GESCHÄFTSVORFALL bearbeiten wir in T-Shaped Teams mit der agilen Methode \$METHODENAME.“

„Wir treffen uns nur zu Abstimmungsmeetings, wenn es etwas abzustimmen gibt.“

„Projektteammitglieder arbeiten immer zu 80 % in Projekten. Der \$Wochentag ist für andere Themen nutzbar.“

2.4.2 Zielräume klären

In komplexen und chaotischen Umgebungen (siehe Abschnitt 2.10.1) wird es den Beteiligten nicht möglich sein, nach Analyse des Istzustands und einer Prognose ein klares Ziel zu formulieren, welches sich mit Zielkriterien (siehe Abschnitt 12.2.1.2) messen lässt. In diesen Situationen können die Beteiligten Zielräume formulieren.



Definition „Zielraum“

Ein Zielraum beschreibt eine Menge möglicher Zustände in der Zukunft in drei bis fünf Handlungen der Organisationsmitglieder oder Prinzipien der Organisation.

Zielräume sind attraktiv, handlungsleitend und richtungsweisend formuliert.

Der Zielraum muss für die Beteiligten gut greif- und erinnerbar sein. Viele Transitionsteams möchten ihre Zielräume in mehr als fünf Sätzen charakterisieren. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass bei mehr als fünf Sätzen die formulierten Zielräume an Attraktivität („zu beliebig“), an Richtungsweisung („ohne Fokus“) und Handlungsleitung („wo anfangen?“) verlieren.

2.4.2.1 Beispiele für Zielraumformulierungen

Zielräume werden so wie Organisationshebel in Handlungen in der Zukunft beschrieben. Zielräume vermitteln so ein Bild von der Organisationskultur der Organisation:

- „Wir sehen den Menschen in unseren Kolleg*innen. Wir handeln in Vertrauen, mit Respekt und in Offenheit.“
- „Wir erfüllen stärkenorientiert unsere Teammissionen.“
- „Wir lernen jeden Tag. Für den Moment und für das Morgen.“
- „Große Fehler beseitigen wir innerhalb von 24 Stunden; wir lernen für den Moment und vermeiden Wiederholungen der Fehler.“
- „Wir veröffentlichen zwölf Produktneuerungen im Jahr.“
- „Wir lösen situativ im Team kritische Herausforderungen.“
- „Wir können alle ohne Sorgen unseren Urlaub machen.“

2.4.2.2 Zielräume werden sich im Laufe der agilen Veränderung weiter klären

Ein formulierter Organisationshebel weist die Richtung eines Zielraums.

Die Formulierung von Zielräumen stellt immer eine Momentaufnahme dar. Die Formulierung wird sich im Laufe der Transition verändern (siehe Abschnitt 6.5.4).

An Stelle von Zielräumen können Organisationen auch ein True North in der Organisationsentwicklung (siehe Abschnitt 11.5.7) formulieren. Ein True North dient immer

nur der Orientierung und wird in seiner Absolutheit nie erreicht werden. Um den Zielraum zu bestimmen, führen agile Organisationsentwickler*innen Zielraum-Workshops durch (siehe Abschnitt 6.5.1.4).

2.5 Agile Veränderungen modellieren

Es gibt vier grundsätzliche Wege, sich als Organisation agil zu verändern. Organisationen können sich verändern

- über Experimente (siehe Abschnitt 2.8),
- mittels agiler Transitionen (siehe Abschnitt 2.9),
- in Transformationen (siehe Abschnitt 2.7) sowie
- durch Changes (siehe Abschnitt 2.9).

Dieses unterschiedliche Vorgehen wird bestimmt durch die Klar-/Vagheit des Organisationshebels und des Zielraums der agilen Veränderung:

Wenn Ihr den Organisationshebel benennen könnt, der Zielraum aber noch vage bleibt, nähert Ihr Euch dem Zielraum über eine **agile Transition**. Ihr werdet Euch Eurem Zielraum iterativ, inkrementell und lernend nähern.

Wenn der Organisationshebel (siehe Abschnitt 2.4.1) und der Zielraum (siehe Abschnitt 2.4.2) sich klar abzeichnen, ist die Veränderung als **Change** zu modellieren. Ihr nähert Euch geplant Eurem Ziel.

Sofern der Zielraum klar erscheint, der Organisationshebel aber noch nicht klar ist, steht Ihr in einer **agilen Transformation**. Eure Aufgabe ist es dann, den Organisationshebel zu identifizieren, um so Eure agile Veränderung in einen Change zu überführen.

Sind weder der Organisationshebel noch der Zielraum gut zu erkennen, versucht Ihr über **organisationelle Experimente** Klarheit über den Organisationshebel zu erlangen, um so Eure agile Veränderung in eine agile Transition überführen zu können.



Agile Organisationsentwickler*innen entwickeln Rituale und Formate, um Veränderungsdrücke zu benennen und Veränderungsnotwendigkeiten zu formulieren.

Sie entscheiden klar und bewusst, wie sie anstehende Veränderungen modellieren. Sie orientieren sich hierfür am Organisationshebel und am Zielraum der Organisation.

Agile Organisationsentwickler*innen empfehlen begründet die Modellierung der agilen Veränderung als Changes, agile Transitionen oder organisationelle Experimente (siehe Abschnitt 8.2.1).

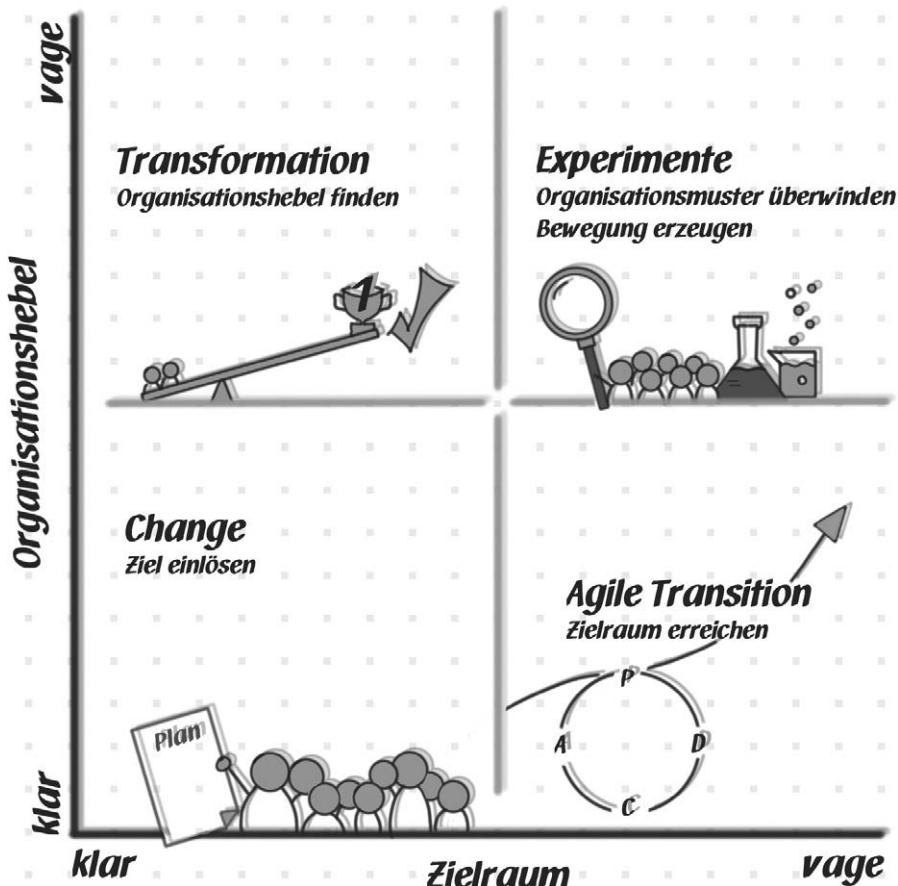


Bild 2.2 Veränderungsprozesse zielgerichtet gestalten

2.5.1 Organisationshebel und Zielraum einordnen

Um sich zwischen Experimenten, Changes, Transitionen und Transformationen zu entscheiden, brauchen die Treiber*innen eine Einordnung des Organisationshebels und des Zielraums (siehe Abschnitt 2.4).

Dafür versuchen die Treiber*innen, den Organisationshebel und den Zielraum mittels der Kontrollfragen zwischen „vage“ und „klar“ einzurichten.



Kontrollfragen zum Organisationshebel

1. Können wir den Organisationshebel in einem Satz zusammenfassen?
2. Haben wir das Gefühl, dass dieser Satz uns weit nach vorne bringen wird?
3. Haben wir das Gefühl, dass der so formulierte Organisationshebel unser Organisationsanliegen adressiert?

Index

Symbolle

15%-Methode 77

A

Ablehnung 74, 75

Absicherungsvorbehalt 121

Abwehr 48, 223

Agile Flight Level 313

Agile Organisationsentwicklung XXI, 6

– Veränderungsarten 16

Agiler Reifegrad 117, 137, 269

– So wie beim letzten Mal 2, 30, 201, 269

Agiles Manifest 53, 54, 62, 77, 88, 102, 134

– Prinzipien 54

Agile Transformation 16, 25, 109

Agile Transition 16, 38, 43, 81, 88, 91, 106, 109, 117, 126, 367

– Definition 40

– Durchführen 41

– Einladung 193

Agil mit agil einführen 191

Akzeptanzkriterien 98

Angstfrei 280

Anweisung 336, 337

Arbeitsteilung 6, 351

Arbeitsvereinigung 6, 351

Aufstellungsarbeit 32

Auftragsklärung 112

Aufwandspoker 120

Augenhöhe 91, 191, 340, 365

Automatisierung 1

B

Backlog 214, 292

Basisdemokratie 366

Bauchgefühl 81, 140, 141, 142

Beobachtung 139, 142

Beratung 201, 207, 336, 337, 367

Beteiligungsform 41, 97, 127, 202, 343, 347

Betroffenheitsmatrix 43, 44, 49, 84

Beyond Budgeting 313

Board Master*in 315

BrownBag-Session 95

Burn-Down-Chart 292

Business Model Generation 299

C

Cargo-Kult 71, 367, 371

Challenge 97

- Change 2, 16, 38, 43, 46, 71, 126, 367, 368
 - Change nach Kotter 46, 60, 100
 - Definition 39
 - Durchführen 41
 - Planen 43, 45
 - Ungemanagt 9, 20, 21, 29, 117
 - Veränderung nach Kotter 137
 - Veränderung nach Kübler-Ross 137
 - Visualisierung 45
- Change-Plan 128
- Change-Team 43, 44
- Circle of Influence 10, 121
- Coaching 201, 208, 336, 338
- Command and Control 60, 107, 317
- Communitys of Practice 116
- Coronapandemie 1, 28
- Cynefin 18, 39, 41, 62

- D**
- Daily Stand-ups 292, 306
- Definition of Done 292
- Definition of Ready 292
- Delegation 331, 335, 349
- Design Sprint 60, 61, 295
- Design Thinking 60, 78, 104, 294
- Dienende Leitung 198, 316
- Diffusionstheorie 80
- Digitalisierung 1, 34
- Disagree and Commit 343
- DISC 122
- Diversität 121, 122

- E**
- Einfach arbeiten 192
- Einfach machen 81, 96
- Emotionen 251, 255
- Empathie 339
- Empathy Map 84
- Entscheidung 327
- Entscheidungsform 41, 97, 127, 202, 343, 344
 - Konsens 346
 - Konsent 346
 - Konsultative Entscheidung 44, 345
 - Mehrheit 345
 - Verkündung 347
 - Widerstandsabfrage 347
- Entwicklungshypothese 34, 35, 98, 136, 337
- Entwicklungsimpuls 137, 197
- Erhaltungslogik 229
- Ermutigen 204
- Experiment 61, 214, 247, 262, 368
- Extreme Programming 100, 304

- F**
- Feedback 105, 135, 140, 261, 266, 273, 292, 349, 369
- Feedbackhand 105, 274
- Feedback im Dreiklang 140
- Feedbackkarussell 105, 275
- Feedbackkette 276
- Fehler 214, 282
- Fehlerkultur 60
- Flusssystem 99
- Fokussieren 192
- Freiwillige 192
- Frühe Anwender*innen 79, 82, 116, 123
- Frühe Mehrheit 79
- Führung 112, 201, 315, 326, 339, 358, 369
- Führungs-ABC 197, 335
- Führungsaufgaben 317, 318
- Führungsimpuls 36, 333, 334
- Führungsleitfragen 329
- Führungsmethoden 349
- Führungsteam 333
- Führungsverhalten 55

G

Gamification 37, 255
gemba 93, 122
Globalisierung 1
Grooming 293
Grundannahme 77, 221

H

Hack the System 126, 192
Haltung 112, 197
Hierarchie 60
Hierarchielogik 192
Hierarchieübergreifend 121
Holokratie 60, 360
Homeoffice 28
Hybrid arbeiten 43
Hypothesen 193

I

Impuls 84, 338
Inkrement 102, 103, 104, 293, 299
Inkrementell 55, 102, 110, 197
Innovation 1, 40, 67, 70, 82, 296
– Innovation nach Rogers 77
Innovationsannahme 70, 74, 78, 82, 137
Innovationsdruck 219
Innovationsgeschwindigkeit 68
Innovationsgewinn 76, 288
Innovator*in 73, 78, 82, 116, 123
Interpretation 139, 141
Intervention 75
INVEST 95
Ist-Aufnahme 89, 113, 114, 124, 125, 222
Iteration 100, 102, 293
Iterationslänge 101
Iterativ 55, 110, 197

J

J-Kurve 252
Just do it! 193

K

Kaikaku 62, 99, 126
Kaizen 62, 98
Kanban 59, 99, 306
Key Performance Indicator 133
Komfortzone 31
Kommunikation 137
Komplexität 4, 19, 109, 224
Konflikt 239, 240, 342
– heißer 239
– kalter 239
Konsens 370
Kontrolle 330, 331
Krisenbewältigung 218
Kulturwandel 88, 91, 377
Kund*innennutzen 57, 64, 105, 352
Künstliche Intelligenz 1, 87

L

Lag-Indikator 134
Lähmschicht 373
Lead-Indikator 134
Lean Canvas 300
Lean Development 53, 62
Lean Management 93
Leitplanken 318, 322
Leitung
– dienend 6
Lernen 48, 60, 61, 69, 106, 107, 115, 124,
191, 204, 245, 248, 251, 254, 257, 260, 271,
315
– hypothesenbasiert 132, 133
– im Machen lernen 72
– informell 260
– Lernen im Machen 5
Lernend 55, 105, 110, 197
Lernende Organisation 245
Lernformat 271
Lernhürde 105, 134, 135, 136, 140, 142,
263
Lernkette 112, 113, 115, 247
Lernkultur 5, 60, 256

- Lernzone 259
 Lernzyklus 45, 92, 100, 105, 200, 209, 267, 293, 312, 327, 332, 348
 – normativ 25
 – strategisch 25
 LeSS 60, 307, 372
 Lösungsraum 2
- M**
- Management by Headlines 60
 Meilenstein 43
 Metrik 134
 Mindset 55, 115, 257, 371, 372
 Minimum Viable Product (MVP) 77, 78, 97, 192, 249, 251, 297, 299, 303
 Misserfolg 106
 Mission 321, 334
 Modellbasiert 137
 Moderation 349
 Motivation 252, 264
 Mut 204
- N**
- Nachzügler*in 80, 128
 Nemawashi 43, 44
 New Work 5, 67
 Norm 216
 Normativ 267, 309, 312, 316, 324, 332
 Notwendigkeit 82
- O**
- Oberste Direktive 91, 114, 140
 Objectives and Key Results 36, 310, 311, 323
 One Some Many 249
 Open Review 36
 Operativ 267, 312, 316, 323, 332
 Organisation 3, 348
 – lateral 358
 – prozessorientiert 361
 – Stab-Linie 354
- Organisationelle Experimente 16, 32, 37, 112
 – auswerten 38
 – Definition 34
 – planen 33, 35
 Organisationsanliegen 88, 110, 113, 115, 124, 142, 198, 201, 265, 376
 Organisationsaufbau 352
 Organisationsentwickler*in 197
 Organisationshebel 13, 17, 42, 45, 92, 112, 114, 124, 130, 142, 198, 207, 214
 – Beispiel 104, 131
 – Führung 14
 – Interaktionen 14
 – Prozesse 14
 – Strukturen 14
 Organisationskonflikt 238
 Organisationskultur 213
 Organisationsmatrix 356
 Organisationsmuster 76, 130, 138, 213, 372
 Organisationsstruktur 55
 Organisationszweck 87
 Othering 130, 225
- P**
- Pair-Programming 305
 Pair Working 293
 Paradigmenwechsel 59, 60, 70, 88, 106, 110, 247, 373
 PDCA 61, 63, 93, 101, 194, 265, 266, 267
 Peer 77, 121
 Personae 32, 83, 84, 301
 Perspektivwechsel 32
 Pessimieren 234, 281, 328
 Pfad 229
 Pfadabhängigkeit 31, 137, 229, 235
 – Funktionalität 232
 Plan 61
 Planning 293
 Post-Mortem-Analyse 139, 279
 Prio-1-Policy 71
 Product Owner*in 299, 315

Produktivität 253
Produktmanager*in 299
Prototyp 297
Prozess 291, 309, 361

R

Reaktion 272
Reflexion 261, 272
Regel 216
Releasestrain 119
Ressourcen 224
Retrospektive 69, 279, 293
Review 293
Richtung 318
Ritual 255
Roadmap 301
Routine 255, 288
Rule of Three 99, 194, 291

S

SAFe 60, 308, 372
SCARF 43, 44, 49
Schuld 69
Schulduweisung 89
Scrum 59, 61, 100, 306, 372
Scrum of Scrums 60, 309
Selbstbeauftragung 204, 208
Selbstorganisation 286, 310, 322, 326, 375
Selbststeuerung 322, 375
Sense of Urgency 2, 60
Sicherheit 207
Six Hats 296
Slack 293
Sorge 281
Sounding Board 36
Sozial 70
Späte Mehrheit 80
Speedback 105, 274
Spotify 60, 360
Stacey-Matrix 20, 62
Stakeholder 51

Stakeholder-Matrix 51
Stärkenorientierung 256, 262, 334
St. Gallen 312
Stopp the Line 99
Strategie 46
Strategisch 267, 309, 312, 323, 332
Stress 223
Supervision 333
System 3, 352
– Blick auf das System 12, 24, 114, 202
– Im und am System arbeiten 11
– Sozial 3
Systemerhalt 218
Systemische Überlastung 223
Systemische Wiederholung 31, 137, 226

T

Tabu 92
Tal der Tränen 48
Target and Track 60, 107, 317
Team
– Selbstorganisiert 55, 107, 326
Teamgröße 123
Teufelskreis 221
Therapie 209
Trainieren 257
Transaktionsanalyse 341
Transformation 25, 26, 27, 41
Transitionsboard 120
Transitionsdesign 84
Transitionsteam 23, 45, 95, 104, 118
– Besetzung 118, 119, 121
– Haltung 98
Transparenz 194
Trauerkurve 47
True North 303, 310, 320, 334

U

Üben 257
Überbürokratisieren 376
Unsicherheit 76, 110, 202, 205, 215
User Story 95, 293, 299, 305

V

Value-Stream-Team 45
Vegas-Regel 279
Veränderung
– Veränderung nach Kübler-Ross 47
Veränderungsarbeit 288
Veränderungsbedarf 87
Veränderungsdesign 266
Veränderungsdruck 2, 9, 10, 24, 26, 28, 30, 46, 82, 87, 88, 117, 124
Veränderungskurve 67
Veränderungsnotwendigkeit 10, 12, 24, 31, 82, 87, 112
Veränderungsprozess 299
Veränderungsvision 46
Verantwortung 117, 139, 283, 316
Verhaltensänderung 61
Vision 46, 302, 334
Visualisieren 32
– Task Boards 293
– Transitionsboard 120
– Wandzeitung 81, 293
Vom Kleinen ins Große arbeiten 249
Vorbild 206
VUCA 12, 263

W

Walking Skeleton 298
Warmer Regen 277
Wasserfallmodell 103
Wert 216, 217
Werte, Normen und Regeln 3, 6, 137, 213, 216, 219
Wertewandel 61, 110
Wertschöpfungskette 64, 103
Win or Learn 98, 106, 207
WIP 225
Wirksamkeit 265
Work in Progress 306

X

XP 59, 304

Z

Zeitreisen 32
Ziel 107, 120, 319, 377
Zielerreichung 98
Zielraum 15, 18, 28, 40, 42, 45, 55, 93, 107, 110, 114, 124, 198, 320, 374, 377
– Beispiele 15
Zonenmodell
– Komfortzone 31, 247, 259, 370
– Lernzone 77, 254, 257, 259
– Panikzone 259, 260
Zusammenarbeit 37