

# 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

<b>Zur Einleitung</b> .....	<b>XIX</b>
<b>Lesehinweise</b> .....	<b>XXIII</b>
<b>1 Organisationen agil entwickeln</b> .....	<b>1</b>
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
<b>2 Experimentieren, Changes und agile Transitionen gestalten, Transformationen managen</b> .....	<b>9</b>
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
<b>3</b>	<b>Agiles Manifest einlösen .....</b>	<b>53</b>
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
<b>4</b>	<b>Anders, neu und voraus: Innovativ in der Organisation handeln .....</b>	<b>67</b>
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

<b>5</b>	<b>Iterativ, inkrementell, lernend Organisationen entwickeln ...</b>	<b>87</b>
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
<b>6</b>	<b>Agile Transitionen designen .....</b>	<b>109</b>
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
<b>7</b>	<b>Prinzipien der agilen Veränderung folgen .....</b>	<b>191</b>
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	Im Handeln lernen .....	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



<b>8</b>	<b>Als agile*r Organisationsentwickler*in ins strategische Lernen begleiten</b>	<b>197</b>
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
<b>9</b>	<b>Organisationsmuster erkennen und überwinden</b>	<b>213</b>
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	Othoring 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 „Organisationsmuster erkennen und überwinden“ .....	243
<b>10</b>	<b>Lernen neu lernen .....</b>	<b>245</b>
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
<b>11</b>	<b>Prozesse modellieren .....</b>	<b>291</b>
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 Geschäfts- modell 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 Selbst- organisation 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	Selbstreflexion „Prozesse modellieren“ . . . . .	314
<b>12</b>	<b>Führung an Teams ausrichten . . . . .</b>	<b>315</b>
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 über- tretenen 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
<b>13</b>	<b>Sich organisieren und die Organisation strukturieren .....</b>	<b>351</b>
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
<b>14</b>	<b>Stolperfallen auslassen .....</b>	<b>365</b>
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 Unehrlliche Ziele aufsetzen .....	377
14.33 Selbstreflexion „Stolperfallen auslassen“ .....	378
<b>Beispiele in der Übersicht .....</b>	<b>379</b>
<b>Danke! .....</b>	<b>383</b>
<b>Literatur und Weblinks .....</b>	<b>387</b>
<b>Index .....</b>	<b>391</b>



# 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 verstehe 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 \$ABSCHNITTNUMMER 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**

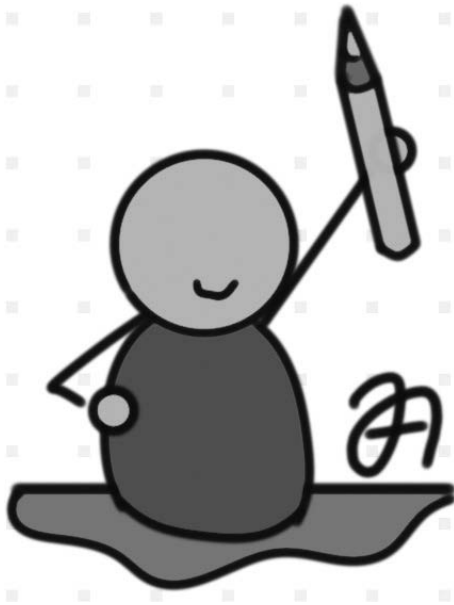
„In diesen Kästen findet Ihr Zitate sowohl von Organisationsentwickler\*innen als auch von Coachees.“

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 hervorzutreten. 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:

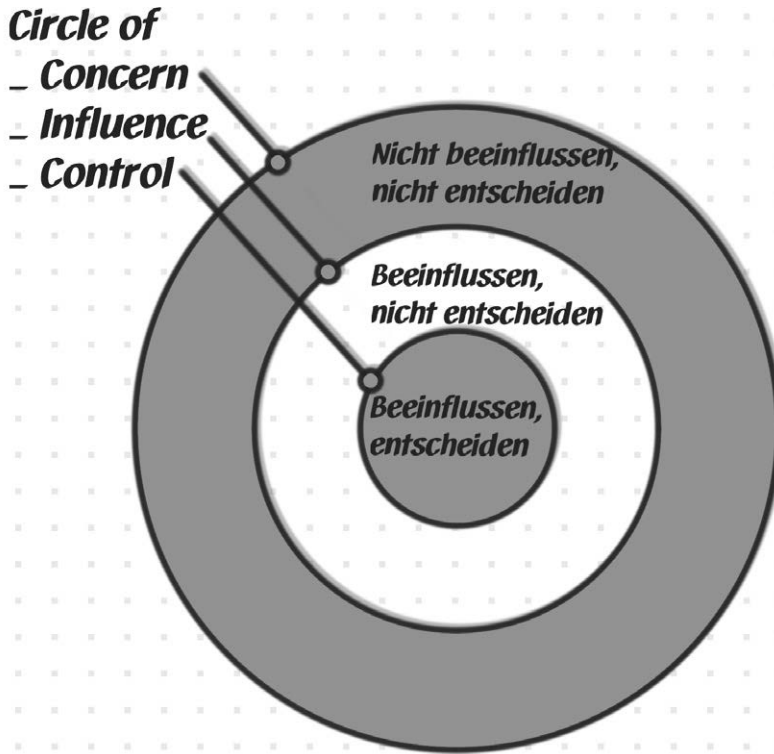


„Wir brauchen für eine Produktveränderung aktuell über ein Jahr. Das ist angesichts des Entwicklungstempos im mobilen Markt fatal. Wir müssen schneller werden.“

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 \$METHODENNAME.“

„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).

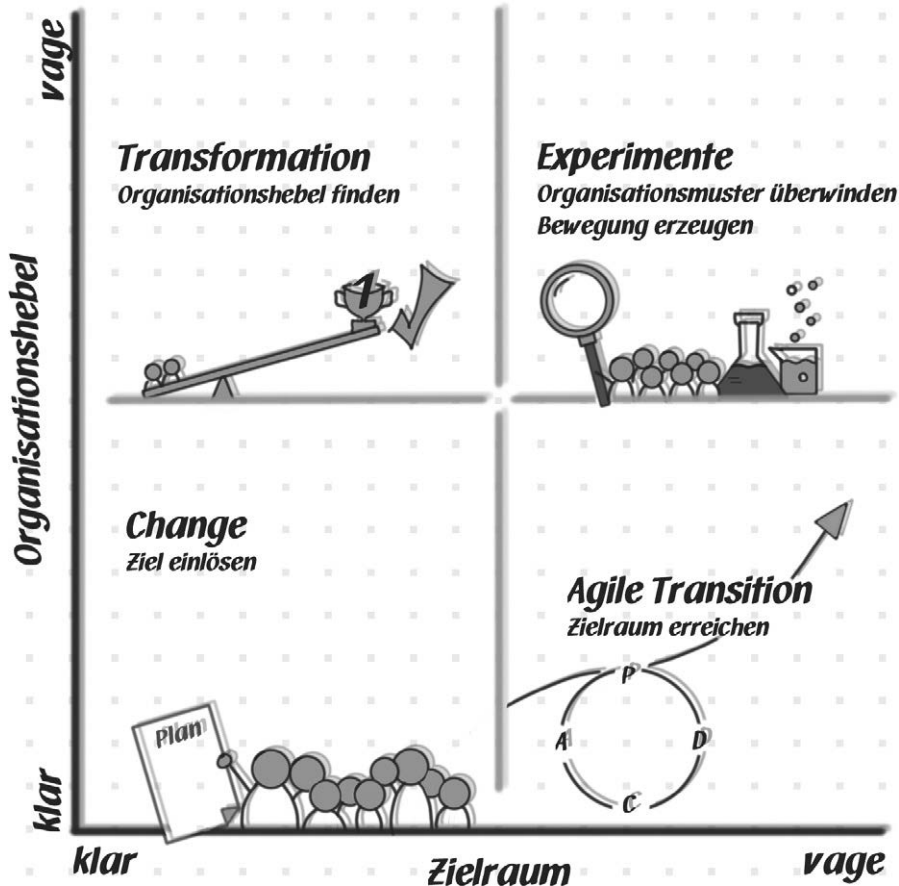


Bild 2.2 Veränderungsprozesse zielgerichtet gestalten

### 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“ einzuordnen.



#### 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

## Symbole

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  
Schuldzuweisung 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