

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	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

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 „Organisationsmuster 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 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
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 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
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 Unehrlliche Ziele aufsetzen	377
14.33 Selbstreflexion „Stolperfallen auslassen“	378
Beispiele in der Übersicht	379
Danke!	383
Literatur und Weblinks	387
Index	391