

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	13
Tabellenverzeichnis	15
1 Moving Organizations	17
1.1 Über den Anspruch, beweglich und krisenfest zu bleiben	17
1.2 Was Moving Organizations ausmacht	19
1.3 Sechs Thesen, die Organisationen bewegen	21
1.3.1 These 1: Die Digitalisierung zwingt Organisationen zu neuen Antworten	22
1.3.2 These 2: Agilität ist ein Prozess	24
1.3.3 These 3: Die Umverteilung von Macht ist eine der größten Hürden	26
1.3.4 These 4: Immer mehr Menschen wollen anders arbeiten	29
1.3.5 These 5: Die Bewältigung von Krisen gehört zum Tagesgeschäft	32
1.3.6 These 6: Organisationen werden vermehrt gefordert, ihren Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung (Gemeinwohl) zu leisten	33
1.4 Agile Transformation: Warum wir nicht von Changemanagement sprechen	35
1.5 Fallbeispiel: Die ersten drei Monate von »I like to move it«	37
1.5.1 Die Initialzündung	37
1.5.2 Bewährte Interventionen	39
1.5.3 Drei Wochen Krise	40
2 Krisenfest durch Resilienz und Agilität	41
2.1 Resilienz: nachhaltig entwickeln, krisenfester werden	43
2.1.1 Das Tension-Quadrat: Schützende Faktoren in Organisationen	44
2.1.2 Resilienter werden mit High Reliable Organizations	55
2.1.3 Agilität hilft, resilienter zu werden	60
2.1.4 Anwendungsbeispiel: Tension-Quadrat	62
2.2 Agile Methoden und wie sie entstanden sind	64
2.2.1 Historischer Blick auf agile Methoden	64
2.2.2 Das Scrum-Framework	66
2.2.3 Design Thinking	69
2.2.4 Lean Startup	72
2.2.5 Die weitere Entwicklung der Agilität	73
2.3 Agile Organisationsformen: Wie Holacracy genutzt werden kann	74
2.3.1 Holacracy – Was ist das?	75
2.3.2 Basis und Struktur einer holokratischen Organisation	76
2.3.3 Operatives Arbeiten in Holacracy	80
2.3.4 Mitgliedschaft und Person in holokratischen Organisationen	86

2.3.5	Transparenz durch digitale Unterstützung	86
2.3.6	Herausforderungen und Learnings	87
2.3.7	Andere selbstorganisierte Modelle und Ansätze	90
2.4	Das Agile am systemtheoretischen Ansatz	93
2.4.1	Ein kurzer Rückblick	93
2.4.2	Eine außergewöhnliche Teamarbeit	94
2.4.3	Eine gute Theorie	96
2.5	Fallbeispiel: Bewegungsbedarf in der Mobilitätsbranche	97
2.5.1	Phase 1: Die ersten agilen Gehversuche	98
2.5.2	Phase 2: Prototyping	100
2.5.3	Phase 3: New Operating System	101
2.6	Die Kernaussagen dieses Kapitels	102
3	Die neun Hebel der agilen Transformation	105
3.1	Hebel 1: Entscheidungen in Organisationen	106
3.1.1	Was sind Entscheidungen?	107
3.1.2	Die vier Entscheidungsprämissen und ihre Hebel	108
3.1.3	Gute Entscheidungen, schlechte Entscheidungen	111
3.1.4	Unsere Empfehlungen für den Hebel »Entscheidungen in Organisationen«	112
3.2	Hebel 2: Kultur, Organisation und Transformation	113
3.2.1	Was ist Kultur?	114
3.2.2	Veränderung von Organisationskultur	118
3.2.3	Kulturpflege oder Kulturveränderung	119
3.2.4	Kultur: Zwei Seiten einer Medaille	121
3.2.5	Unsere Empfehlungen für den Hebel »Kultur, Organisation und Transformation« ...	123
3.3	Hebel 3: Purpose – Gemeinwohl und Transformation	124
3.3.1	Die Purpose Driven Organization	126
3.3.2	Fünf Phasen: der Purpose im Transformationsprozess	129
3.3.3	Unsere Empfehlungen für den Hebel Purpose	133
3.4	Hebel 4: Role-Taking, Role-Making und Rollenvielfalt	134
3.4.1	Differenzierung Person und Rolle	135
3.4.2	Rollen in Moving Organizations	136
3.4.3	Role-Taking und Role-Making	137
3.4.4	Rollenvielfalt wahrnehmen	139
3.4.5	Unsere Empfehlungen für den Hebel Role-Taking, Role-Making und Rollenvielfalt	140
3.5	Hebel 5: Organisation als Resonanzraum für Wachsen und Entwickeln	140
3.5.1	Grundbedürfnisse von Menschen	140
3.5.2	DDO: Deliberately Developmental Organizations	142
3.5.3	Unsere Empfehlungen für den Hebel »Im Resonanzraum wachsen und entwickeln«	148

3.6	Hebel 6: Zehn Fähigkeiten, die Individuen brauchen	148
3.6.1	Zwei Logiken in Unternehmen	148
3.6.2	Zehn Fähigkeiten für Individuen in Moving Organizations	149
3.6.3	Differenzierte Sprache als Metakompetenz – Clear Leadership	152
3.6.4	Unsere Empfehlungen für den Hebel »Zehn Fähigkeiten«	162
3.7	Hebel 7: Führung, Macht und die Umstellung	162
3.7.1	Führung in der Moving Organization	163
3.7.2	Was ist Macht?	165
3.7.3	Am Machtübergang arbeiten	166
3.7.4	Neue Autorität	167
3.7.5	Macht der Beraterinnen	169
3.7.6	Unsere Empfehlungen für Beraterinnen an den Hebeln der Macht	170
3.8	Hebel 8: Agile Teams	170
3.8.1	Agile Teams: beweglich, offen, lernbereit	170
3.8.2	Ein agiles Team agiert in vier Räumen	174
3.8.3	Die Spielfähigkeit eines Teams entwickeln	177
3.8.4	Unsere Empfehlungen für den Hebel »Agile Teams«	181
3.9	Hebel 9: Organisationsdesign	182
3.9.1	Die Komplexitätslandkarte	183
3.9.2	Vier Organisationsformen	185
3.9.3	Optionen für ein Organisationsdesign	188
3.9.4	Organisationsdesign – der Prozess	189
3.9.5	Fallbeispiel: Umstellung eines Finanzdienstleisters – ein Erfahrungsbericht	190
3.9.6	Unsere Empfehlungen für den Hebel Organisationsdesign	193
3.10	Die Kernaussagen dieses Kapitels	193
4	Der Prozess der agilen Transformation	197
4.1	Agil transformieren	197
4.1.1	Elemente in der agilen Transformation	199
4.1.2	Glaubenssätze bye-bye	204
4.2	Die Neuwaldegger Schleife	205
4.3	Hypothesen bilden	207
4.3.1	Hypothesen setzen und umschwenken	208
4.3.2	Hypothesen bei Veränderungen	209
4.3.3	Hypothesen erarbeiten	210
4.4	Stoßrichtungen festlegen und die Architektur entwickeln	211
4.4.1	Architektur in der Praxis	213
4.4.2	Gütekriterien einer Architektur	215
4.5	Die Transformationslandkarte	216
4.5.1	Veränderung ist nicht gleich Veränderung	219
4.5.2	Führung ist nicht gleich Führung	220
4.5.3	Wofür nützen wir die Landkarte?	223

5	Tools für Moving Organizations	225
5.1	Tools für Themen in Kapitel 2	227
5.1.1	Varietät herstellen und Vereinfachung widerstehen	227
5.1.2	Fehler: »Widerspruchsgeist« etablieren	228
5.1.3	Umgang mit Fehlern und eigenen Stressmustern	229
5.1.4	Respekt vor Expertise und Führungsverständnis	231
5.1.5	Sensibilität für betriebliche Abläufe entwickeln	232
5.2	Tools für Themen in Kapitel 3	233
5.2.1	Integrativer Entscheidungsprozess	233
5.2.2	Entscheidungsverfahren: Systemisches Konsensieren	235
5.2.3	Entscheiden im Wahlprozess	236
5.2.4	Muster und Glaubenssätze	238
5.2.5	Digging for Insights	240
5.2.6	Kultur-Soundings	241
5.2.7	Purpose-Quest mit dem Ikigai	243
5.2.8	Purpose Connection – Wir wollen Sinn!	245
5.2.9	Learning Journeys	247
5.2.10	Stakeholderinterviews	248
5.2.11	Laufende Rollenreflexion und -feedback	250
5.2.12	Der rollenfreie Raum	251
5.2.13	Edge – Glaubenssatz »wachsen«: Fixed Mindset und Growth Mindset	252
5.2.14	Standort und Ziel: Glaubenssatz »better me + better you = better us«	254
5.2.15	FIS: Feedback – Impuls – Spannung	256
5.2.16	Hier und jetzt üben, um anspielbar zu sein	258
5.2.17	Selbstdifferenzierung üben	259
5.2.18	Clear Leadership: Erfahrungswürfel anwenden	261
5.2.19	Clear Leadership: wertschätzendes und neugieriges Ich in Extremsituationen üben	262
5.2.20	Neugieriges Ich: vier Ebenen des Zuhörens	263
5.2.21	Von einem defizitorientierten zu einem wertschätzenden Mindset	264
5.2.22	Erfahrungen beschreiben und nicht urteilen	265
5.2.23	Journaling	266
5.2.24	Noticing Game	266
5.2.25	Statusflexibilität: Macht im Hoch- und Tiefstatus	267
5.2.26	Meine Macht in meinen Rollen	269
5.2.27	Team- und Rollendiagnose: Kräftefeldanalyse	270
5.2.28	Immunity to Change: Persönliche Hindernisse teamorientiert überwinden	272
5.2.29	Check-in-Übungen in Teams: Übergang von Personen und Mitgliedern gestalten ...	275
5.2.30	Create a Map	278
5.2.31	Meeting Mastery auf Basis der vier Räume	280
5.2.32	Rollenmarktplatz: Team und Rollen am Purpose ausrichten	284
5.2.33	Tactical-Meeting	285

5.2.34	Governance-Meeting	288
5.2.35	Virtuelles OnFokus-Meeting	292
5.2.36	Teamvereinbarungen für virtuelle Zusammenarbeit	293
5.2.37	Lustvoller Tribe Space im virtuellen Raum	295
5.2.38	Retrospektive in Teams	298
5.2.39	Twin Star – Reteaming®	301
5.2.40	Feedback und Zusammenarbeit zwischen Teams stärken	305
Literaturverzeichnis		307
Stichwortverzeichnis		313
Die Autoren:innen		319
Die Co-Autoren:innen		321