



Mike Burrows

Agendashift

Ergebnisorientierter Wandel
und kontinuierliche Transformation
in agilen Organisationen

→ Aus dem Englischen von Björn Jensen und Jennifer Pfahl
Übersetzung der 2. Auflage

JENSEN UND
KOMPLIZEN

dpunkt.verlag

Papier
plus⁺
PDF.

Zu diesem Buch – sowie zu vielen weiteren dpunkt.büchern – können Sie auch das entsprechende E-Book im PDF-Format herunterladen. Werden Sie dazu einfach Mitglied bei dpunkt.plus⁺:

www.dpunkt.plus

Mike Burrows

Agendashift™

Ergebnisorientierter Wandel und kontinuierliche Transformation in agilen Organisationen

Mit Geleitworten von Pia-Maria Thorén und Daniel Mezick

Aus dem Englischen von Björn Jensen und Jennifer Pfahl
Übersetzung der 2. Auflage



dpunkt.verlag

Mike Burrows

mike.burrows@positiveincline.com

Lektorat: Christa Preisendanz

Lektoratsassistent: Julia Griebel

Übersetzung: Björn Jensen, *bjoern@jensen-und-komplizen.de* · Jennifer Pfahl, *mail@jensen-und-komplizen.de*

Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg

Satz & Layout: Birgit Bäuerlein

Herstellung: Stefanie Weidner

Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, *www.exclam.de*

Druck und Bindung: mediaprint solutions GmbH, 33100 Paderborn

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN:

Print 978-3-86490-665-7

PDF 978-3-96910-266-4

ePub 978-3-96910-267-1

mobi 978-3-96910-268-8

1. Auflage 2022

Translation Copyright für die deutschsprachige Ausgabe © 2022

dpunkt.verlag GmbH

Wiebinger Weg 17

69123 Heidelberg

Autorisierte Übersetzung der englischen Originalausgabe mit dem Titel

»Agendashift: Outcome-oriented change and continuous transformation«, 2nd edition

von Mike Burrows. ISBN 978-1-80031-357-6, published by New Generation Publishing

Copyright © 2021 by Mike Burrows

Agendashift™ ist ein eingetragenes Markenzeichen der Positive Incline Limited.

Hinweis:

Dieses Buch wurde auf PEFC-zertifiziertem Papier aus nachhaltiger Waldwirtschaft gedruckt. Der Umwelt zuliebe verzichten wir zusätzlich auf die Einschweißfolie.

Schreiben Sie uns:

Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen: *hallo@dpunkt.de*.



Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag noch Übersetzer können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

Für Sharon

Inhaltsübersicht

	Geleitwort zur 2. Auflage	ix
	Geleitwort zur 1. Auflage	xiii
	Einleitung	xv
	Inhaltsverzeichnis	xxxii
1	Discovery	1
2	Exploration	29
3	Mapping	59
4	Elaboration	91
5	Operation	113
6	Von oben nach unten durch die bewusst anpassbare Organisation	141
Anhang		
A	Agendashift Workshops	159
B	Elemente der 1. Auflage	163
C	Quellen	167
D	Endnoten	169
	Danksagungen	181
	Über den Autor	183
	Über das Übersetzerteam	184
	Index	187

Geleitwort zur 2. Auflage

Während ich dies schreibe, befinden wir uns mitten in der zweiten Welle der Corona-Pandemie. Die Zahl der Menschen, die in Schweden intensivmedizinisch betreut werden müssen, ist in die Höhe geschossen. Es gibt in den Krankenhäusern keine freien Betten mehr und nächste Woche werden wir ein Weihnachten ohne die üblichen familiären Treffen und Feierlichkeiten erleben. Jeder wird aufgefordert, Verantwortung zu übernehmen und jede Art von direktem Kontakt mit anderen Menschen zu vermeiden. Wir wissen nicht, wann das Ganze vorbei sein wird, da man gerade erst mit der Verteilung der Impfstoffe in den USA und Großbritannien begonnen hat.

Die Folgen werden einmalig in der Geschichte der Wirtschaft sein. Wir stehen vor einer enormen Notlage und niemand kennt das volle Ausmaß der Konsequenzen, die darauf folgen werden. Unnötig zu sagen, dass wir noch viele Jahre darunter leiden werden. Wer hätte das vor einem Jahr ahnen können? Was hätten all die Manager und Führungskräfte in traditionellen Unternehmen, die letztes Jahr um diese Zeit ihre Budgetplanung für 2020 fertigstellten, anders gemacht, wenn sie von der kommenden Pandemie gewusst hätten?

Die Störungen und dauerhaften Veränderungen, die durch Ereignisse wie diese Pandemie verursacht werden, werden in Zukunft leider jedoch nicht weniger werden, sondern eher zunehmen. Daher müssen wir lernen, auf neue und andere Weise zu denken und zu arbeiten, alte, überholte Führungsstrukturen ändern und neue Arbeitsweisen und eine neue Denkweise willkommen heißen, die uns in die Zukunft führen können. Wir brauchen neue Werte und Prinzipien, Arbeitsweisen, Praktiken, Methoden, Modelle und Werkzeuge, um in der zunehmend komplexen Realität überleben und erfolgreich sein zu können.

Mike bietet einen Lösungsweg für genau das – neue Arbeits- und Denkweisen, neue Werkzeuge und ein neues Mindset für eine sich ständig verändernde Realität. In seinem neuen Buch zeigt er eine bessere Art des Arbeitens auf, bei der wir zusammenkommen und intuitiv verstehen können, wie wir auch in herausfordernden Situationen weiter vorankommen.

Ich bin mit Mike über einen gemeinsamen Bekannten in Kontakt gekommen, der uns einander auf digitalem Wege vorgestellt hat. Obwohl ich Mike nie persönlich getroffen habe, habe ich durch sein Buch verstanden, dass wir viele Gemeinsamkeiten in Bezug auf Werte und Prinzipien haben, an die wir fest glauben und auf die wir hinarbeiten. Werte, die notwendig werden, um sich zu entwickeln und zu wachsen, wenn wir die Realität nicht kontrollieren können (hatte irgendjemand jemals diese Fähigkeit?). Die Welt ist so unberechenbar, dass es sinnlos ist, für einen Zeithorizont zu planen, der länger als drei Monate in der Zukunft liegt.

Durch sein Buch habe ich verstanden, dass wir beide an eine andere Weise der Zusammenarbeit in allen möglichen Arten von Organisationen glauben. Eine Arbeitsweise, geprägt von der Überzeugung, dass Menschen tatsächlich das größte Kapital einer Organisation sind (auch wenn viele Unternehmen dies oft behaupten, aber nur selten danach handeln). Menschen – Fleisch, Blut und Seele einer jeden Organisation – sind komplexe adaptive Systeme und können nicht kontrolliert werden. Ebenso nutzlos wie der Versuch, die Zukunft zu kontrollieren, ist es ähnlich nutzlos, Menschen und ihr Verhalten kontrollieren zu wollen. Das Einzige, was wir tun können, ist, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Menschen gemeinsam arbeiten, lernen und sich in eine gemeinsame Richtung bewegen können.

Wir brauchen dringend neue Arbeitsweisen. Arbeitsweisen, die den Menschen helfen, Leistung zu erbringen, dabei glücklich zu sein und gemeinsam Großes zu erreichen. Die alten Jahresbudgets, Performance-Management-Prozesse und Belohnungsstrukturen funktionieren heute nicht mehr. All das stammt aus einer überholten Führungsstruktur, die mit der industriellen Revolution vor mehr als 50 Jahren starb. Heutzutage brauchen die Menschen Unterstützung, um bei der Arbeit das Beste aus sich herauszuholen. Unterstützende Systeme, die auf die Funktionsweise des Gehirns eingehen, anstatt gegen sie zu arbeiten. Wir können uns nicht auf Strukturen von vor mehr als 100 Jahren verlassen und glauben, dass sie auch dann noch funktionieren, wenn sich alle Menschen in den Organisationen weiterentwickelt haben und ebenso kompetent und fachkundig sind wie die Manager. Die Kluft zwischen den Menschen, die die geistige Arbeit leisten, und den Menschen, die diese Arbeit ausführen, ist nicht mehr vorhanden. Diese Realität erfordert einen veränderten Managementansatz und neue Strukturen, die die Menschen in ihrer Leistung unterstützen, statt sie zu behindern.

Mike bietet uns eine andere Lösung, neue, frische und moderne Werkzeuge und Methoden, die darauf ausgerichtet sind, die Arbeitsweise der Menschen zu unterstützen und nicht zu behindern. Mithilfe dieser Praktiken werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützt, die Arbeit zu tun, von der sie glauben, dass sie zu den besten Ergebnissen und zum Wohlstand der Organisation führen wird. Sie werden in der Lage sein, eine andere Zukunft zu schaffen; eine Zukunft,

in der es leicht ist, etwas zu verändern, wenn sich die Realität verändert. In dieser Zukunft haben sie die Möglichkeit, außergewöhnliche Situationen zu handhaben und das Beste daraus zu machen, anstatt Opfer dieser Situationen zu werden.

Vielen Dank, Mike, dass du dieses Buch geschrieben hast und Menschen in allen möglichen Branchen und Organisationen einen besseren Weg aufzeigen kannst. Und Ihnen als glücklicher Leserin und glücklichem Leser dieses Buches kann ich nur dazu gratulieren, dass Sie bestens in Ihre Zukunft investieren, und wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen!

/Pia-Maria

Dezember 2020,

Göteborg (Gothenburg), Schweden

Pia-Maria Thorén

Gründerin von Agile People

Autorin von *Agile People: A Radical Approach for HR and Managers (That leads to Motivated People)*

Autorin von *Agile People Principles: Your call to Action for the Future of Work*

Co-Autorin von *Agile People Manifesto*
(agilepeoplemanifesto.org)

Geleitwort zur 1. Auflage

Gut, dass es nun Agendashift gibt. Das rasante Tempo des Wandels, angetrieben durch die Softwaretechnologie, verändert die Arbeitswelt gerade auf ziemlich abrupte Weise. Unternehmen, die es nicht schaffen, sich schnell genug anzupassen, geraten zunehmend unter Druck durch diejenigen, die flexibel genug sind. Fortschrittliche Führungskräfte in der Wirtschaft brauchen jetzt neue innovative Werkzeuge: Methoden, um den kontinuierlichen Wandel zu steuern und zu bewältigen.

Agendashift ist ein solches Werkzeug. Durch die tiefgehende Integration vieler nützlicher Elemente in einem klaren, 5-stufigen Prozess ist Agendashift ein beeindruckendes Stück Culture Technology. »Culture Tech« beinhaltet speziell gestaltete Meetingformate, Workflow-Frameworks und Interaktionsprotokolle. Diese Elemente erleichtern sowohl klares Denken als auch die Kommunikation und fördern gleichzeitig echte Einigkeit im gesamten Unternehmen. Tools wie diese helfen Teams, Abteilungen und ganzen Unternehmen, erfolgreich zu sein, indem sie die Qualität der Interaktionen im Dienste großartiger Ergebnisse verbessern. Agendashift ist ein hervorragendes Beispiel dafür.

Einer der bemerkenswerten Aspekte von Agendashift ist die inhärent einnehmende Natur des Prozesses. Die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist essenziell für schnelle und nachhaltige Veränderungen. Wie wichtig das ist, zeigt eine neue Art der Kulturtechnologie unter der Bezeichnung Engagementmodelle. Agendashift ist eine solche Art von Engagementmodell. Es bietet eine Möglichkeit, jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter auf jeder Ebene auf natürliche Weise in den Veränderungsprozess einzubinden. Agendashift ist teils Framework und teils Engagementmodell und somit eine reichhaltige Zusammenstellung von kulturtechnischen Werkzeugen; eine Zusammenstellung, die ein komplettes System bildet. Ein System, das echte Verbesserungen ermöglicht – nicht nur schnelle Lösungen, sondern Veränderungen der anspruchsvolleren Art, die von Menschen zum Leben erweckt werden, die in den Prozess involviert sind und die an den Zielen arbeiten, die sie mitformuliert haben.

Wenn Sie eine Führungskraft sind, die nach Werkzeugen sucht, um echte Veränderungen in realen Organisationen zu bewirken, dann ist dies Ihr Buch. Denken Sie beim Lesen daran, dass Agendashift eine neue Art von Werkzeug für eine neue Art von Führungskraft darstellt. In der modernen Arbeitswelt legen Führungskräfte den Grundstein für Mitarbeiterengagement und Innovation im Dienste hervorragender Geschäftsergebnisse. Um dies zu erreichen, werden die Pioniere unter den Führungskräften neue Werkzeuge einsetzen: Culture Technology Tools. Tools wie Agendashift.

Daniel Mezick

www.DanielMezick.com

Autor von *The Culture Game*

Co-Autor von *Inviting Leadership: Invitation-Based Change™ in the New World of Work*

Co-Autor von *The OpenSpace Agility Handbook*

Guilford, CT, USA

14. März 2018

Einleitung

Wir beginnen natürlich mit einer Vorstellungsrunde. Möchten Sie den Anfang machen?

Lassen Sie uns doch mit ein paar Fragen zu Ihrer Situation anfangen:

1. Was ist großartig an dem, was Sie tun und wo Sie es tun?
2. Was ist frustrierend? Was sind Dinge, die Sie daran hindern, das zu erreichen, was Sie erreichen möchten? Und zwar so, wie Sie es sich wünschen würden?
3. Was sind Ihre spannendsten Ziele? Also solche, die Sie sich selbst gesetzt haben, und andere, zu denen Sie gerne etwas beitragen würden?

Nun zu Ihrer Organisation – Ihrem Arbeitgeber, der Organisation Ihres Kunden oder dem Teil davon, mit dem Sie sich am stärksten identifizieren. Und vor allem: Was sind hier die Herausforderungen?

Um nichts Wichtiges zu vergessen, wollen wir sie in Kategorien einteilen:

1. Herausforderungen von außen, die vielleicht beeinflussbar, aber sicher nicht kontrollierbar sind
2. Herausforderungen, die einen eher internen Ursprung haben und beim Beheben organisatorischer Mängel oder beim Verfolgen von identifizierten Möglichkeiten auftreten
3. Herausforderungen, die in Betracht gezogen werden (oder in Betracht gezogen werden sollten)

Wenn Sie sich Ihre Antworten aus allen drei Kategorien ansehen, welche Herausforderungen könnten dann als »adaptiv« bezeichnet werden? Ihre *adaptiven Herausforderungen* sind jene,

- die ein großes Maß an Adaption und Lernen erfordern, sowohl auf individueller als auch auf organisatorischer Ebene;
- die voller Unsicherheit sind – weder das Problem noch die Möglichkeiten oder gar die Bandbreite der Lösungen können im Voraus vollständig bekannt sein;

- die genügend Paradoxe, kreative Spannungen oder heikle Balancen beinhalten, die Sie davor warnen, dass die isolierte Behandlung einzelner Elemente dieser Herausforderung leicht zum Scheitern des großen Ganzen führen kann.

Versuchen Sie nun diese kleine Übung: Schreiben Sie unter der Überschrift »**Die adaptiven Herausforderungen meiner Organisation**« eben jene auf. Achten Sie darauf, sie so zu beschreiben, dass all Ihre Stakeholder sie voll und ganz verstehen – vermeiden Sie nicht nur Fachsprache und firmeninterne Sprache, sondern auch die Nennung jedweder Lösungen.

Wie sind Sie damit zurechtgekommen?

Wir werden dieses Gespräch in Kapitel 1 (Discovery) weiterführen (jawohl, wir haben bereits angefangen). Nun ist es an der Zeit für mich, Agendashift vorzustellen.

Was ist Agendashift?

Agendashift ist ein *ganzheitliches, ergebnisorientiertes Engagementmodell*. Es steckt ganz schön viel drin in diesen wenigen Worten, also lassen Sie mich das kurz erläutern, bevor wir näher darauf eingehen. Von hinten nach vorne:

- Ein *Engagementmodell* ist das, was Agendashift ist – seine *Kategorie*.
- *Ergebnisorientiert* beschreibt seine Philosophie, die so stark ausgeprägt ist, dass sie ein echtes Unterscheidungsmerkmal darstellt.
- *Ganzheitlich (wholehearted)* ist die Beschreibung unseres Mission Statement; wir sehen es als unser Business an, ganzheitliche Organisationen aufzubauen.

Engagementmodell

Engagementmodelle müssen nur drei Aufgaben erfüllen:

1. Die Arbeit von Change Agents wie Ihnen zu strukturieren und zu unterstützen – wobei dies nicht nur externe Moderatorinnen und Moderatoren, Beraterinnen und Berater sowie Coaches sein können, sondern auch Führungskräfte, Managerinnen und Manager sowie andere Mitarbeitende, deren Aufgabe oder Wunsch es ist, eine strategische Veränderung auf den Weg zu bringen.
2. Den betroffenen Organisationen dabei zu helfen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sinnvoll in die Veränderung einzubinden, indem sie zur erforderlichen Beteiligung einladen und die Aussicht auf weitere Erfolge aufrechterhalten, sobald Ergebnisse erzielt werden und alles in Schwung kommt.

3. Mit und durch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei zu helfen, die verschiedenen Teile dieser Organisation miteinander verbunden zu halten, sodass alle die besten Chancen haben, zu wachsen, auch wenn sie unterschiedlich schnell vorankommen.

Wenn sich das für Sie sehr nach *Change-Management*-Modellen anhört, liegen Sie nicht ganz falsch. Jedoch ist die Zeit gekommen – wenn nicht längst überfällig –, eine neue Kategorie zu schaffen: das *Engagementmodell*. Immer wieder erweisen sich traditionelle Ansätze des Change Management als spektakulär ungeeignet für adaptive Herausforderungen – sie versagen in mindestens einer der oben genannten Aufgaben. Es reicht nicht aus, die alten Modelle auszubessern; vielmehr ist ein völlig anderer Ansatz erforderlich, der nicht auf einem lösungsorientierten Rollout-Projekt beruht. Sie können Ihre Organisation nicht so upgraden, wie Sie es mit Ihrem E-Mail-Server tun!

Ergebnisse von oben nach unten, ergebnisorientiert

Alles, was wir in Agendashift tun, hat entweder direkt etwas mit Ergebnissen zu tun oder mit etwas, das explizit und offensichtlich mit einem Ergebnis verknüpft ist. Ergebnisse sind die Währung von Agendashift: »*Von oben bis unten geht es immer um Ergebnisse*« – von den ehrgeizigsten Zielen bis hin zu den Auswirkungen des kleinsten Experiments und allem, was dazwischen liegt.

Ich möchte keine starre Definition von *Ergebnis* vorgeben, aber hier sind ein paar hilfreiche Ausgangspunkte:

- Jemandes Bedürfnis wurde erfüllt [1]
- Das Happy End einer Story [2]
- Die Art und Weise, wie sich die Welt für jemanden verändert hat [3]

Es liegt auf der Hand, dass die Erzielung eines solchen Ergebnisses etwas Bedeutsames und Sinnvolles ist, und viele werden in der Arbeit, die dies ermöglicht, einen Sinn finden.

Bedeutsame Ergebnisse stehen oft in Beziehung zu anderen bedeutsamen Ergebnissen und mit *generativen Fragen* wie »*Was passiert dann?*« und »*Warum ist das wichtig?*« können wir diese Beziehungen entdecken und untersuchen. Das ist cool, aber noch nicht genug. Nicht jedes Ergebnis kann sofort realisiert werden, und damit müssen wir umgehen können. Wir müssen lernen, uns in einer wesentlich vielfältigeren Umgebung zurechtzufinden – einer fraktalen Umgebung, die auf jeder Detailstufe nicht nur Ergebnisse, sondern auch Hindernisse enthält, von denen nur einige sofort angegangen werden müssen.

Sobald wir dies tun können, haben wir die nötigen Werkzeuge, um die Verbindungen zwischen den Dingen in unserer aktuellen Realität und den Dingen zu finden, die wir noch erreichen wollen. Die Art der Unterstützung, die wir durch diese Werkzeuge erhalten, nennen wir »*Erlernen der Sprache der Ergebnisse*«, oder anders gesagt »*Erlernen der Sprache der Bedürfnisse, Hindernisse und Ergebnisse*«. Wenn Sie das noch ein wenig hoch skalieren, lernen Sie zudem ein paar mächtige Strategie-Tools kennen.

Das ist alles toll, aber was ich bisher beschrieben habe, ist *ergebnisbasiert* und nicht *ergebnisorientiert*. Wenn wir sagen, dass wir ergebnisorientiert sind, meinen wir damit, dass unsere Richtung immer von den Ergebnissen vorgegeben wird, die wir explizit ausgewählt haben, um sie weiterzuverfolgen. Das klingt simpel, aber die Unterscheidung ist von wesentlicher Bedeutung, denn wenn wir weiterhin plan- bzw. lösungsgetrieben arbeiten, verlieren wir sehr leicht aus den Augen, was wir eigentlich erreichen wollen, selbst wenn unsere Arbeit in Bezug auf die Ergebnisse zuvor gerechtfertigt war.

Nachdem wir nun der lösungsorientierten Veränderung den Rücken gekehrt haben, sträuben wir uns dagegen, Lösungen in Kontexten vorzugeben, in denen Engagement erforderlich ist – und wir würden das niemals entschuldigen, auch nicht, wenn es gut gemeint ist (und ich gehe grundsätzlich von guten Absichten aus). Aus Sicht der agilen Welt, die Teil meines Hintergrundes und Teil des Hintergrundes dieses Buches ist, beschreibt einer der Unterzeichner des Agilen Manifests, Martin Fowler, es folgendermaßen:

»*Der agil-industrielle Komplex, der den Menschen Methoden aufzwingt, ist eine absolute Travestie.*« [4]

Wenn Sie ein wenig von Agile verstehen, aber nicht selbst Teil dieser Welt sind, schockiert es Sie vielleicht, dass dies gesagt werden musste, und zwar vor gar nicht langer Zeit (2018). Warum sollte Agile – das neue Paradigma der Zusammenarbeit, der Selbstorganisation, des Experimentierens, der Iterationen usw. – für seine eigene Umsetzung auf das alte Paradigma zurückgreifen? Das macht keinen Sinn! Und für wie viele andere strategische Change-Initiativen – insbesondere, aber nicht nur für solche mit einer kulturellen Agenda – kann das Gleiche gesagt werden?

Seit langer Zeit weiß man, dass, wenn man sich auf die richtige Art und Weise mit Ergebnissen beschäftigt, es nicht nur realistisch ist, dass die Menschen Lösungen finden werden, sondern auch, dass sie sich für deren Verwirklichung einsetzen werden. Auf diese Weise entstehen nicht nur viele Hightech-Innovationen, sondern es ist auch das Herzstück einer Führungsdoktrin, die 150 Jahre lang in der feindlichsten aller Umgebungen erprobt worden ist, dem Schlachtfeld. Wenn ergebnisorientierte Ansätze in so unterschiedlichen Bereichen wie den Start-ups im Silicon Valley und dem Militär funktionieren können, besteht kaum ein Zweifel daran, dass sie auch in anderen Bereichen Anwendung finden werden.

Unsere Herausforderung liegt also nicht in der Praxistauglichkeit, sondern in der Akzeptanz, wobei wir alte Modelle hinter uns lassen müssen, die trotz ihrer Mängel Generationen von Managerinnen und Managern vermittelt wurden. Wie verpackt man ein Engagementmodell so, dass es für Fachleute in der Praxis zugänglich ist (Engagement-Herausforderung Nr. 1), dass es zuverlässig die richtigen Arten von Gesprächen innerhalb ihrer Kundenorganisationen anregt und aufrechterhält (Engagement-Herausforderung Nr. 2) und genügend Substanz hat, um die Organisation kompetent und glaubwürdig zu unterstützen (Engagement-Herausforderung Nr. 3)?

Das ist meine adaptive Herausforderung und ich unterhalte mich darüber mit anderen, die Ähnliches tun (wir kooperieren viel mehr als dass wir konkurrieren und lassen uns von der Arbeit der anderen inspirieren). Trotz unserer gesunden Differenzierung kommen wir zu demselben Schluss: Um das alles mit einem gewissen Maß an Integrität zu tun, kann man nicht einfach mit einem leeren Blatt Papier beginnen und alles von Grund auf neu gestalten. Man experimentiert. Man teilt sein Wissen, gesteht Misserfolge ein und lernt aus ihnen. Man bezieht andere Menschen mit ein. Man arbeitet zusammen, und zwar nicht nur mit einzelnen Personen, sondern mit ganzen Gruppen, die unterschiedliche Dinge ausprobieren, aber kompatible Ziele haben. Man beobachtet, wie Muster entstehen, und fördert deren Ausarbeitung. Man versteht sie und interpretiert sie im Lichte des bereits bestehenden Wissens neu.

Viel mehr als die in diesem Buch vorgestellten Aktivitäten oder Techniken ist es die einzigartige Ergebnisorientierung, die Agendashift so kohärent macht. Die Ergebnisorientierung war ein hervorragender Leitfaden für die Entwicklung von Agendashift selbst, und es ist das, was Agendashift seinen Nutzerinnen und Nutzern vermitteln möchte – sowohl den Praktikerinnen und Praktikern als auch den Kundenorganisationen. Es ist mehr als nur ein interessantes Feature, es ist eine zentrale Stärke.

Ganzheitlich (wholehearted)

Welche Eigenschaften verbinden Sie mit dem Begriff »ganzheitlich«? Wenn ich sage, dass es unser Business ist, ganzheitliche Organisationen aufzubauen (unser Mission Statement), was denken Sie dann?

Mir kommen einige Eigenschaften in den Sinn. Sie teilen sich auf in zwei Gruppen:

1. Vollständigkeit, Integrität, Integration, Alignment
2. Engagement, Energie, Commitment

Gemeinsam ist den beiden Gruppen: Zweckmäßigkeit – das Alignment auf den Zweck sowie auch das Commitment darauf.

»Ganzheitlich« ist nicht nur eine Metapher, sondern das erste Beispiel in diesem Buch für ein *generatives Bild*. Es bedarf keiner besonderen Interpretation. Nichts wird vorgeschrieben oder aufgezwungen. Vielmehr ist es offen für eine ganze Reihe an Interpretationen und Kreativität.

Der Beweis, dass es das Potenzial zur Inspiration hat, kam im Sommer 2018. Kurz nachdem ich den Blogbeitrag *Towards the wholehearted organisation, outside in* [5] veröffentlicht hatte, leitete ich den Agendashift Deep Dive Workshop in London. Wir reservierten einen großen Tisch in einem indischen Restaurant, luden andere Interessierte dazu ein und tauschten bei dem, was wir heute unser »Wholehearted Curry« nennen, unsere Reaktionen und Ideen aus. Wir hatten das Glück, in einer Ecke des Untergeschosses des Restaurants zu sitzen, abseits von den anderen Gästen und mit viel Platz an den Wänden, den wir gut nutzen konnten.

Aus diesem Treffen und den vielen Iterationen, die folgten, ergeben sich vier Hauptstränge (ich schreibe das im Präsens, denn ich bin mir nicht sicher, ob wir schon fertig sind):

1. Das Wort und die damit verbundenen Eigenschaften ernst nehmen
2. Sicherstellen, dass wir dazu einladen, sich mit den Hindernissen zu beschäftigen, die der Ganzheitlichkeit im Wege stehen – die Widersprüche, Ungleichgewichte und Unterbrechungen, die so oft unangetastet bleiben –, oder anders ausgedrückt, mit den Quellen von Halbherzigkeit und Schlimmerem
3. Ein etwas technischerer Fokus, um mithilfe von Engagement die Systemtheorie mitsamt Integrität, Zweck, Kommunikation und Organisation näher zu betrachten
4. Fokussierung auf die Qualität der Energie und Weiterentwicklung der operativen Aspekte von Agendashift (in den späteren Kapiteln dieses Buches), wobei untersucht wird, was nötig ist, damit der Alignment-Prozess sich selbst trägt

Wir fassen diese Stränge in einer längeren Version unseres Mission Statement zusammen, das Sie unter agendashift.com/wholehearted lesen können. Von dieser Seite stammt Abbildung 1:

Unser Business ist es, **ganzheitliche** Organisationen aufzubauen

- Hindernisse, Ungleichgewichte und Widersprüche werden als Chancen für **authentisches Engagement** erkannt und angenommen
- Strategie, Organisationsentwicklung und Umsetzung:
 - Integriert – vervollständigt – durch **bedeutsame Beteiligung**
 - Gefeierte für das frühzeitige Erkennen und Erfüllen **echter Bedürfnisse**
- Die Sprache der **Ergebnisse** lädt zu **Leadership** auf allen Ebenen ein:
 - Neue Gespräche und neue Arten von Gesprächen – Erneuerung des Diskurses der Organisation und dadurch der Organisation selbst

 agendashift.com/wholehearted  

Abb. 1 Unser ganzheitliches Mission Statement

Die fettgedruckten Wörter stehen für einige Werte:

- **Authentisches Engagement** – offen, transparent, neugierig, zuhörend; wir sind uns selbst treu und respektvoll gegenüber anderen
- **Bedeutsame Beteiligung** – Maximierung der Möglichkeiten für alle, zu Gesprächen beitragen zu können, die echte Wirksamkeit entfalten
- Beachtung von **echten Bedürfnissen** und Ergebnissen – nicht nur leere Versprechungen künftiger Vorteile, sondern eine grundlegende Neuorientierung, ein Paradigmenwechsel und ein Wechsel der Sprache
- Die Sprache der **Ergebnisse** lädt zu **Leadership** auf allen Ebenen ein – Moderation der oben genannten Punkte einhergehend mit der entsprechenden Umsetzungs- und Ergebnisverantwortung

Was bietet Agendashift?

Nachdem wir Agendashift nun als ganzheitliches, ergebnisorientiertes Engagementmodell positioniert haben, können wir leicht beschreiben, was es bietet. Dies gliedert sich in vier Teile:

1. Ein offenes Framework mit generativen Patterns und Aktivitäten
2. Eine Reihe von Tools – viele davon frei zugänglich
3. Die Modelle und andere Quellen, die als Inspiration für das Framework und seine Tools dienen
4. Workshops und andere Möglichkeiten, durch die man all das oben Genannte erlernen kann

Offenes Framework

Agendashift ist in Form von generativen Patterns definiert und ihre Veranschaulichungen in Form von Kernaktivitäten, die allesamt Open Source sind und unter einer Creative Commons CC-BY-SA License veröffentlicht wurden. Die Seiten unter agendashift.com/framework stehen alle unter dieser Lizenz. Die Texte werden in einem öffentlichen Repository auf github verwaltet und die Quelldateien für alle Abbildungen sind problemlos erhältlich.

Generative Patterns

In Agendashift sind es die generativen Patterns, die den größten Teil der Arbeit erledigen. Diese Strukturen weisen eines oder mehrere der folgenden Features auf:

- *Generative Bilder*, die anregen und stimulieren
- *Generative Fragen*, die Erkenntnisse fördern
- *Generative Prozesse*, die zur Entstehung von Ideenströmen führen

Der Schlüssel zu allen diesen Punkten liegt in dem Wort *generativ*. Es hat zwei Bedeutungen und beide sind relevant:

1. Die Fähigkeit, Dinge zu erschaffen
2. Die wiederholte Anwendung einer begrenzten Menge von Regeln, um etwas Kohärentes, aber im Wesentlichen Unbegrenztes zu schaffen

Zwei dieser generativen Muster werden auf dieser obersten Ebene genannt:

1. Ideal, Obstacles, Outcomes (IdOO)
2. Right-to-Left-Strategieumsetzung

Diese beiden Muster wirken auf mehreren Ebenen. Für die beteiligten Personen entsteht durch ihre Nutzung eine neue Bedeutung in Form von neuen Ergebnissen, neuen Lösungsideen, neuen Einsichten usw. Für Moderatorinnen und Moderatoren und andere Fachleute bieten die Strukturen vielfältige und vielleicht neuartige Möglichkeiten der Umsetzung, und so entwickelt sich auch die Praxis weiter.

Das IdOO-Muster definiert eine Struktur, die leicht zu merken und wiederzuerkennen ist und die jedem, der sich mit Coaching auskennt, zumindest einigermaßen bekannt vorkommen wird. Wer sich näher mit dem Thema Strategie beschäftigt, wird vielleicht auch etwas von Ackoffs *Idealised Design* [6] wiederfinden.

Bei der Right-to-Left-Strategieumsetzung geht es explizit um Strategie und ebenso wie IdOO ist sie sehr ergebnisorientiert. Der Begriff *Right to Left* ist nicht nur der Titel meines dritten Buches [7], sondern auch eine Bezeichnung für eine Reihe von Mustern auf niedrigerer Ebene sowie für weitere Manifestationen der Ergebnisorientierung, die alle durch die Idee verbunden sind, von den Ergebnissen aus rückwärts zu arbeiten.

An der Schnittstelle dieser beiden Top-Level-Muster finden wir die Agenda für den Wandel (Agenda for Change). Beide Muster arbeiten damit und beeinflussen sich dadurch gegenseitig. Ich visualisiere das gerne in Form einer Acht mit zwei Schleifen für die Muster und die Agenda für den Wandel an deren Schnittpunkt (Abb. 2).

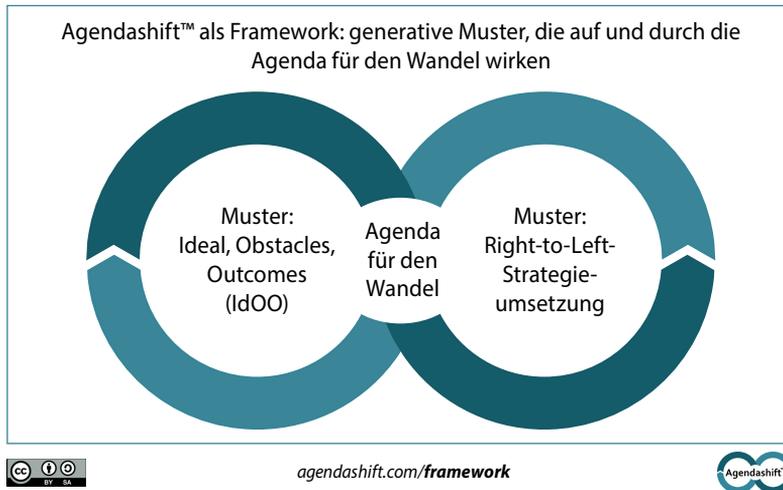


Abb. 2 Agendashift als Framework

Auch auf die Gefahr hin, dass ich mich wiederhole, möchte ich noch einmal ganz deutlich darauf hinweisen, dass die Agenda für den Wandel nicht mit einer Lösungsidee oder einem »Soll-Zustand« beginnt. Sie besteht im Wesentlichen aus Ergebnissen und deren Beziehungen untereinander und wird durch Beteiligung geschaffen, entwickelt und erhalten. Sie ist Ausdruck eines gemeinsamen Verständnisses und einer Strategie, die sich entfaltet und weiterentwickelt, während die Organisation lernt.

Kernaktivitäten

Die fünf Kernaktivitäten entsprechen den ersten fünf Kapiteln dieses Buches:

1. **Discovery** – wir bekommen eine gemeinsame Vorstellung davon, wo wir hinfahren wollen.
2. **Exploration** – wir identifizieren Veränderungsmöglichkeiten, indem wir die Ergebnisse genauer erforschen.
3. **Mapping** – wir visualisieren Pläne und Prioritäten, indem wir die Beziehungen zwischen den Ergebnissen verstehen.
4. **Elaboration** – wir generieren Optionen in Form von Hypothesen und daraus entwickelten Experimenten, um den Veränderungsprozess mit Ideen zu versorgen und durch Ergebnisse und Erfahrungen gut informiert zu halten.