

Agile

Judith ANDRESEN

Organisations- entwicklung

Iterative, inkrementelle und
lernende Bewegung ermöglichen



HANSER

Andresen
Agile Organisationsentwicklung



bleiben Sie auf dem Laufenden!

Der Hanser Computerbuch-Newsletter informiert Sie regelmäßig über neue Bücher und Termine aus den verschiedenen Bereichen der IT. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter

www.hanser-fachbuch.de/newsletter

Judith Andresen

Agile Organisationsentwicklung

Iterative, inkrementelle und lernende Bewegung ermöglichen

HANSER



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

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

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

Alle in diesem Werk enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden zum Zeitpunkt der Veröffentlichung nach bestem Wissen zusammengestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Werk enthaltenen Informationen für Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht. Ebenso wenig übernehmen Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt also auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die endgültige Entscheidung über die Eignung der Informationen für die vorgesehene Verwendung in einer bestimmten Anwendung liegt in der alleinigen Verantwortung des Nutzers.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Werkes, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 UrhG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Wir behalten uns auch eine Nutzung des Werks für Zwecke des Text- und Data Mining nach § 44b UrhG ausdrücklich vor.

© 2024 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München

www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Herstellung: Eberl & Koesel Studio, Kempten

Covergestaltung: Max Kostopoulos

Titelmotiv: © Max Kostopoulos, unter Verwendung von Grafiken von © istockphoto.com/woojpn

Satz: le-tex publishing services GmbH, Leipzig

Druck: CPI Books GmbH, Leck

Printed in Germany

Inhalt

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

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

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

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

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

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

6.10	Interessierte an der Veränderung identifizieren und in die Veränderung einladen	181
6.10.1	Absicherungsvorbehalte offenlegen und in die Veränderung integrieren	181
6.10.2	Stakeholder der agilen Veränderung identifizieren und angemessen bedienen	182
6.10.3	Betroffene des Changes identifizieren und in diesen einladen ...	184
6.11	Beteiligungsformen bewusst nutzen	185
6.11.1	Organisationstreffen anbieten	186
6.11.2	Open Reviews anbieten	188
6.11.3	Sounding Boards anbieten	188
6.11.4	ROTI messen	188
6.12	Selbstreflexion „Agile Transitionen designen“	189
7	Prinzipien der agilen Veränderung folgen	191
7.1	Agil mit agil einführen	191
7.2	Auf Augenhöhe arbeiten	191
7.3	Fehler machen und lernen	191
7.4	Fokussieren!	192
7.5	Mit Freiwilligen arbeiten	192
7.6	Hack the System!	192
7.7	Vom Kleinen ins Große arbeiten	192
7.8	Einfach arbeiten	192
7.9	Hierarchielogik brechen	192
7.10	Mit Hypothesen arbeiten	193
7.11	Der agilen Transition einen Namen geben	193
7.12	Erst die Prozesse, dann die Struktur entwickeln	193
7.13	Fertig werden ist eine Entscheidung	193
7.14	<i>Im</i> 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	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
10	Lernen neu lernen	245
10.1	Lernen, zu experimentieren	247
10.1.1	Neue Erfahrungen ermöglichen	247
10.2	Agile Organisationsentwicklung als strategisches Lernen der Organisation begreifen	248
10.3	Aus kleinen Experimenten lernen	249
10.4	Mit Emotionen (besser, leichter) lernen	251
10.5	Die J-Kurve einpreisen	252
10.6	Lernen erleichtern	254
10.6.1	Tipps, um Lernen im Alltag zu verankern	254
10.6.2	Growth und Fixed Mindset beachten	257
10.6.3	Lernzone erkennen und nutzen	257
10.7	Die Basis für informelles Lernen in Organisationen schaffen	260
10.8	Stärkenorientiert arbeiten	262
10.9	Lernhürden erkennen und umgehen	263
10.10	Basis für Motivation schaffen	264
10.11	PDCA auf unterschiedlichen Ebenen durchlaufen	265
10.11.1	PDCA Organisationsanliegen	265
10.11.2	PDCA Veränderungsdesign	266
10.11.3	PDCA der agilen Organisationsentwickler*innen	266
10.11.4	PDCA der Treiber*innen der Veränderung	267
10.11.5	Lernzyklen nach St. Gallen nutzen	267
10.12	Agile Reifegrade nutzen	269
10.12.1	SWBLM: So wie beim letzten Mal	269
10.12.2	AR-D: Echt im Team arbeiten	269
10.12.3	AR-C: Im großen Team liefern	270
10.12.4	AR-B: Führung an Teams ausrichten	270
10.12.5	AR-A: In und mit der Organisation lernen	271

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

11.5.3	Personae zur Grundlage des Entwicklungsprozesses machen	301
11.5.4	Roadmap	301
11.5.5	Produktvision definieren	302
11.5.6	True North formulieren	303
11.6	Projekt- und Prozessmethoden finden und nutzen	303
11.6.1	Extreme Programming	304
11.6.2	Kanban	306
11.6.3	Scrum	306
11.7	Skalierungen	307
11.7.1	LeSS	307
11.7.2	SAFe	308
11.7.3	Scrum of Scrums	309
11.8	Normative und strategische Prozesse aufsetzen	309
11.8.1	Mittels True North strategische Arbeit in die 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

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 \$ABSCHNITTSNUMMER verwiesen. In den Beispielen und Erläuterungen unterstelle ich Organisationen als solches Wünsche, Anliegen und Handlungsweisen. Wohlwissend,

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

**Definition**

In diesen Kästen findet Ihr grundlegende Definitionen und Inhalte.

**Erklärung**

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

**Zitate**

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

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

**Beispiel 000**

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

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

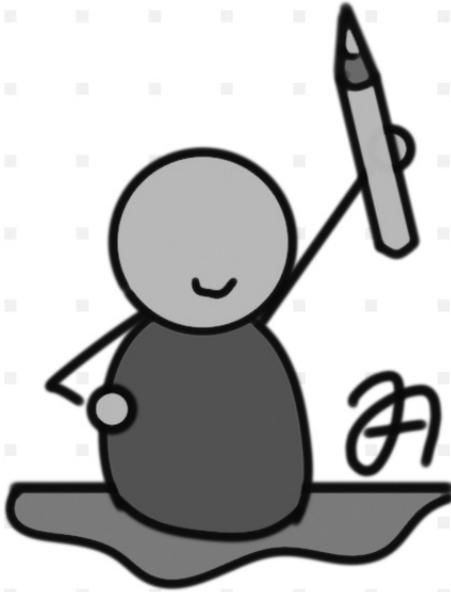


Bild 1 Zeichnungen und Illustrationen:
Judith Andresen

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

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

1

Organisationen agil entwickeln

Organisationen stehen aktuell vor großen Herausforderungen. Während der Coronapandemie haben wir vieles gelernt und verändert. Augenscheinlich hat sich für viele Menschen die Vorstellung verändert, wo und wie (Wissens-)Arbeit geleistet werden sollte.

Die entsprechenden Veränderungen waren noch nicht durch die Organisationen „gelaufen“, als die nächste große Veränderung an die Tür klopfte. Die durch den Ukrainekrieg hervorgerufene Energiekrise schob für viele Organisationen die Frage, wie Nachhaltigkeit in der eigenen Organisation gelebt werden könn(t)e, in den Fokus der Debatte ... und brachte so ein seit Jahrzehnten latentes Thema, den sich manifestierenden Klimawandel, auf die Tagesordnung von Organisationen.

Daneben revolutioniert sich das Geschäfts- und auch das gesellschaftliche Leben. Die Frage ist nicht mehr, ob Künstliche Intelligenz den Organisationsalltag verändern wird; es ist nur die Frage, wie das geschehen wird.

Mit der Innovation und den radikalen Änderungen, die Künstliche Intelligenz möglich machen wird und zum Teil schon macht, stellt sich die Frage nach Globalisierung, globaler Verantwortung, Automatisierung und Digitalisierung der Organisationsprozesse, der geschaffenen Services und Produkte vollständig neu.

Die Veränderungen, vor denen wir gesellschaftlich und damit auch in Organisationen stehen, sind radikal: Unsere bisherigen Vorstellungen von der Verteilung von Lebenszeit auf Privates und Berufliches scheinen angesichts von Digitalisierung, Automatisierung und künstlicher Intelligenz vollkommen überholt zu sein. Wenn wir im Schnitt nur noch 15 % unserer bisherigen Arbeitszeit in Werkarbeit verbringen werden, was bedeutet das für uns – und was bedeutet das für die Organisationen?

Diese Fragestellungen treffen auf Organisationen, die Fehler eher als Zeichen von Inkompetenz deuten. Und doch wird angesichts der Fragestellungen deutlich: Eine eindeutige Antwort wird es im ersten Schritt nicht geben. Die Organisationen werden

ihren Kund*innennutzen neu definieren und dafür eine geeignete Aufstellung finden müssen. Es gilt, sich in eine zukunftsichere Richtung zu bewegen und Schritt für Schritt zu lernen.

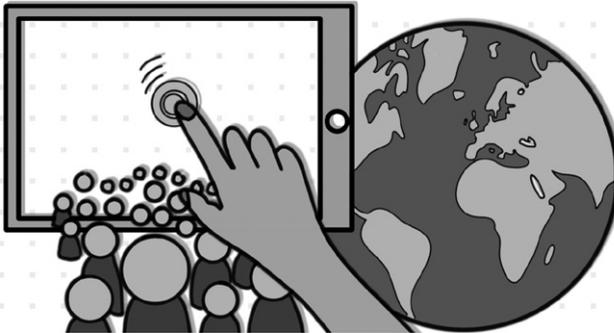


Bild 1.1 Veränderungsdruck bis in die Fingerspitzen

Der Veränderungsdruck, der auf den Organisationen lastet, ist also groß. Der Kotter-sche „Sense of Urgency“ (siehe Abschnitt 2.11) lässt sich für viele Organisationen direkt und unmittelbar aus dem vorher Gesagten ableiten.

Dieser „Sense of Urgency“ kommt gleichzeitig leise und massiv daher. Die Zukunftsperspektive ist groß, in etlichen Entscheidungen scheint Bedrohungspotenzial zu stecken. Die erkannten Herausforderungen sind nicht nur groß, sondern auch der mögliche Lösungsraum entzieht sich einer schnellen Analyse und Entscheidungsfindung:

- Es ist kein klares Zielbild erkennbar.
- Die Handlungsoptionen sind mannigfaltig.
- Die erkannten Lösungsoptionen sind in sich widersprüchlich.

Viele Organisationen und Organisationsmitglieder fühlen sich erschlagen angesichts der Massivität der Herausforderungen sowie der Lösungsoptionen. Im Ergebnis passiert wenig. Die Beteiligten verlieren den Mut und wissen nicht, wo und wie sie beginnen sollten, da sie das Zielbild nicht scharfstellen können.

So scheinen die Organisationen auf normativer und strategischer Ebene im agilen Reifegrad „so wie beim letzten Mal“ (siehe Abschnitt 6.5.6.1) zu verharren. Die Organisationen begegnen diesen vielen Unsicherheiten, indem sie auf das einzig Sichere setzen: was sie können und sich „einfach“ anwenden lässt.

Der Wunsch nach einer lernenden und insgesamt beweglicheren Organisation in Veränderungen übersetzt sich in klassische „Changes“ (siehe Abschnitt 2.8.1). Diese stellen Strukturveränderungen und ein festes Set an agilen Methoden in den Fokus der Bemühungen. Dabei wird agil nicht mit agil eingeführt, sondern die Beteiligten versuchen, mit klassischen Methoden eine neue Denk- und Arbeitsweise in ihren Organisationen zu etablieren.