

Frank Boos | Barbara Buzanich-Pörtl

Moving Organizations

Wie Sie sich durch agile Transformation krisenfest aufstellen

SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Moving Organizations

Frank Boos/Barbara Buzanich-Pörtl

Moving Organizations

Wie Sie sich durch agile Transformation krisenfest aufstellen

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-7910-4661-7 Bestell-Nr. 10372-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-4662-4 Bestell-Nr. 10372-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-4663-1 Bestell-Nr. 10372-0150

Frank Boos/Barbara Buzanich-Pörtl

Moving Organizations

1. Auflage, Oktober 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Barbara Buchter, Freiburg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort

Organisationen werden immer komplexer. Sie zu verstehen und zu gestalten erfordert sich mit dieser Entwicklung auseinanderzusetzen. Alle, die Organisationen gestalten wollen, sind daher gut beraten sich zu rüsten, das heißt sich selbst mit »Komplexität auszustatten«. Dies hat uns zu diesem Buch motiviert: Ihre Kompetenz so zu erweitern, dass Sie Ihre Organisation komplexitätsfit machen können.

Digitalisierung ist ein Game-Changer für Organisationen und für unsere Profession. Sie ist mehr als nur eine weitere Veränderung, denn sie bewirkt, dass die Umstände fast explosionsartig komplexer werden. Für diesen Schritt braucht es Theorie, Modelle, Erfahrung und eine Sprache, die hilft, das Geschehen gut zu beschreiben. Dazu wollen wir beitragen.

Dieses Buch ist für Praktikerinnen geschrieben, die Organisationen gestalten wollen. Wir zeigen Ihnen, wie wir in unseren Projekten vorgehen, die Vielfalt der Modelle, die wir verwenden, und über vierzig Tools, die Sie einsetzen können. Dafür nutzen wir unterschiedliche Strömungen in der Organisationsforschung, unsere praktische Erfahrung und verbinden diese mit dem systemischen Ansatz.

Moving Organizations ist eine Einladung, sich auf Vielfalt einzulassen, Hintergründe verstehen zu wollen, Handlungsanleitungen zu bekommen und sich durch Praxisbeispiele anregen zu lassen. Welchen Zugang Sie für das Buch nutzen wollen, obliegt Ihrer Entscheidung.

Auf diesem zweijährigen Weg von der Buchidee zum fertigen Manuskript haben wir viele Wendungen erlebt. Und dann kam Corona und stürzte viele Organisationen und uns in eine Krise. Doch die Phase der Kontaktsperre und der Distanz hat uns geholfen, unseren Blick für wirksame Interventionen, erfolgreiche Prozesse und krisenfeste Organisationen zu schärfen. Manches machen wir seitdem anders. Auch davon handelt dieses Buch.

Wir danken unseren Familien aus vollen Herzen, die uns immer unterstützt haben. Unseren Kolleginnen der Beratergruppe Neuwaldegg sind wir für Ihre anhaltende Neugier dankbar, die uns motiviert und weitergebracht hat. Danke sagen wir besonders unseren Kundinnen. Ohne sie wäre dieses Buch nicht entstanden. Die vertrauensvollen Co-Kreationen und die inspirierenden Momente machen unseren Beruf und die dadurch entstandenen Beziehungen so einzigartig.

In unserer Sprache und bei den Personenbezeichnungen verwenden wir nach Möglichkeit die neutrale Form, ansonsten die weibliche. Die männliche ist dabei immer mitgemeint.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

Wien, im Juni 2020

Frank Boos und Barbara Buzanich-Pörtl

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	20
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 eine soziale Innovation	26
1.3.3 These 3: Die Umverteilung von Macht ist eine der größten Hürden	28
1.3.4 These 4: Immer mehr Menschen wollen anders arbeiten	31
1.3.5 These 5: Die Bewältigung von Krisen gehört zum Tagesgeschäft	34
1.3.6 These 6: Organisationen werden vermehrt gefordert, ihren Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung (Gemeinwohl) zu leisten	36
1.4 Agile Transformation: Warum wir nicht von Changemanagement sprechen	38
1.5 Fallbeispiel: Die ersten drei Monate von »I like to move it«	40
1.5.1 Die Initialzündung	41
1.5.2 Bewährte Interventionen	43
1.5.3 Drei Wochen Krise	43
2 Krisenfest durch Resilienz und Agilität	45
2.1 Resilienz: nachhaltig entwickeln, krisenfester werden	47
2.1.1 Das Tension-Quadrat: Schützende Faktoren in Organisationen	48
2.1.2 Resilienter werden mit High Reliable Organizations	61
2.1.3 Agilität hilft, resilienter zu werden	68
2.1.4 Anwendungsbeispiel: Tension-Quadrat	70
2.2 Agile Methoden und wie sie entstanden sind	72
2.2.1 Historischer Blick auf agile Methoden	72
2.2.2 Das Scrum-Framework	75
2.2.3 Design Thinking	78
2.2.4 Lean Startup	81
2.2.5 Die weitere Entwicklung der Agilität	83

2.3	Agile Organisationsformen: Wie Holacracy genutzt werden kann	83
2.3.1	Holacracy – Was ist das?	84
2.3.2	Basis und Struktur einer holokratischen Organisation	86
2.3.3	Operatives Arbeiten in Holacracy	91
2.3.4	Mitgliedschaft und Person in holokratischen Organisationen	97
2.3.5	Transparenz durch digitale Unterstützung	98
2.3.6	Herausforderungen und Learnings	99
2.3.7	Andere selbstorganisierte Modelle und Ansätze	103
2.4	Das Agile am systemtheoretischen Ansatz	105
2.4.1	Ein kurzer Rückblick	105
2.4.2	Eine außergewöhnliche Teamarbeit	106
2.4.3	Eine gute Theorie	108
2.5	Fallbeispiel: Bewegungsbedarf in der Mobilitätsbranche	109
2.5.1	Phase 1: Die ersten agilen Gehversuche	110
2.5.2	Phase 2: Prototyping	113
2.5.3	Phase 3: New Operating System	114
2.6	Die Kernaussagen dieses Kapitels	115
3	Die neun Hebel der agilen Transformation	117
3.1	Hebel 1: Entscheidungen in Organisationen	118
3.1.1	Was sind Entscheidungen?	119
3.1.2	Die vier Entscheidungsprämissen und ihre Hebel	121
3.1.3	Gute Entscheidungen, schlechte Entscheidungen	123
3.1.4	Unsere Empfehlungen für den Hebel »Entscheidungen in Organisationen«	124
3.2	Hebel 2: Kultur, Organisation und Transformation	126
3.2.1	Was ist Kultur?	127
3.2.2	Veränderung von Organisationskultur	131
3.2.3	Kulturpflege oder Kulturveränderung	133
3.2.4	Kultur und Agilität: Zwei Seiten einer Medaille	134
3.2.5	Unsere Empfehlungen für den Hebel »Kultur, Organisation und Transformation«	136
3.3	Hebel 3: Purpose – Gemeinwohl und Transformation	137
3.3.1	Die Purpose Driven Organization	140
3.3.2	Fünf Phasen: der Purpose im Transformationsprozess	143
3.3.3	Unsere Empfehlungen für den Hebel Purpose	148
3.4	Hebel 4: Role-Taking, Role-Making und Rollenvielfalt	149
3.4.1	Differenzierung Person und Rolle	150
3.4.2	Rollen in Moving Organizations	151

3.4.3	Role-Taking und Role-Making	153
3.4.4	Rollenvielfalt wahrnehmen	155
3.4.5	Unsere Empfehlungen für den Hebel Role-Taking, Role-Making und Rollenvielfalt	156
3.5	Hebel 5: Organisation als Resonanzraum für Wachsen und Entwickeln	156
3.5.1	Grundbedürfnisse von Menschen	156
3.5.2	DDO: Deliberately Developmental Organizations	159
3.5.3	Unsere Empfehlungen für den Hebel »Im Resonanzraum wachsen und entwickeln«	165
3.6	Hebel 6: Zehn Fähigkeiten, die Individuen brauchen	165
3.6.1	Zwei Logiken in Unternehmen	166
3.6.2	Zehn Fähigkeiten für Individuen in Moving Organizations	167
3.6.3	Differenzierte Sprache als Metakompetenz – Clear Leadership	169
3.6.4	Unsere Empfehlungen für den Hebel »Zehn Fähigkeiten«	181
3.7	Hebel 7: Führung, Macht und die Umstellung	181
3.7.1	Führung in der Moving Organization	182
3.7.2	Was ist Macht?	184
3.7.3	Am Machtübergang arbeiten	186
3.7.4	Neue Autorität	187
3.7.5	Macht der Beraterinnen	189
3.7.6	Unsere Empfehlungen für Beraterinnen an den Hebeln der Macht	190
3.8	Hebel 8: Agile Teams	190
3.8.1	Agile Teams: beweglich, offen, lernbereit	190
3.8.2	Ein agiles Team agiert in vier Räumen	194
3.8.3	Die Spielfähigkeit eines Teams entwickeln	197
3.8.4	Unsere Empfehlungen für den Hebel »Agile Teams«	202
3.9	Hebel 9: Soziale Innovation	203
3.9.1	Digitale Transformation – drei Phasen	204
3.9.2	Soziale Innovation in der virtuellen Welt	206
3.9.3	Unsere Empfehlungen für den Hebel »Soziale Innovation«	208
3.10	Die Kernaussagen dieses Kapitels	209
4	Der Prozess der agilen Transformation	211
4.1	Agil transformieren	211
4.1.1	Elemente in der agilen Transformation	213
4.1.2	Glaubenssätze bye-bye	220
4.2	Die Neuwaldegger Schleife	221

4.3	Hypothesen bilden	224
4.3.1	Hypothesen setzen und umschwenken	225
4.3.2	Hypothesen bei Veränderungen	225
4.3.3	Hypothesen erarbeiten	226
4.4	Stoßrichtungen festlegen und die Architektur entwickeln	228
4.4.1	Architektur in der Praxis	230
4.4.2	Gütekriterien einer Architektur	232
4.5	Die Transformationslandkarte	234
4.5.1	Veränderung ist nicht gleich Veränderung	236
4.5.2	Führung ist nicht gleich Führung	238
4.5.3	Wofür nützen wir die Landkarte?	241
5	Tools für Moving Organizations	243
5.1	Tools für Themen in Kapitel 2	245
5.1.1	Varietät herstellen und Vereinfachung widerstehen	245
5.1.2	Fehler: »Widerspruchsgeist« etablieren	246
5.1.3	Umgang mit Fehlern und eigenen Stressmustern	248
5.1.4	Respekt vor Expertise und Führungsverständnis	250
5.1.5	Sensibilität für betriebliche Abläufe entwickeln	252
5.2	Tools für Themen in Kapitel 3	253
5.2.1	Integrativer Entscheidungsprozess	253
5.2.2	Entscheidungsverfahren: Systemisches Konsensieren	255
5.2.3	Entscheiden im Wahlprozess	256
5.2.4	Muster und Glaubenssätze	258
5.2.5	Digging for Insights	260
5.2.6	Kultur-Soundings	262
5.2.7	Purpose-Quest mit dem Ikigai	264
5.2.8	Purpose Connection – Wir wollen Sinn!	266
5.2.9	Learning Journeys	269
5.2.10	Stakeholderinterviews	270
5.2.11	Laufende Rollenreflexion und -feedback	272
5.2.12	Der rollenfreie Raum	273
5.2.13	Edge – Glaubenssatz »wachsen«: Fixed Mindset und Growth Mindset	275
5.2.14	Standort und Ziel: Glaubenssatz »better me + better you = better us«	276
5.2.15	FIS: Feedback – Impuls – Spannung	278
5.2.16	Hier und jetzt üben, um anspielbar zu sein	280
5.2.17	Selbstdifferenzierung üben	282
5.2.18	Clear Leadership: Erfahrungswürfel anwenden	284

5.2.19	Clear Leadership: wertschätzendes und neugieriges Ich in Extremsituationen üben	285
5.2.20	Neugieriges Ich: vier Ebenen des Zuhörens	286
5.2.21	Von einem defizitorientierten zu einem wertschätzenden Mindset	288
5.2.22	Erfahrungen beschreiben und nicht urteilen	289
5.2.23	Journaling	290
5.2.24	Noticing Game	290
5.2.25	Statusflexibilität: Macht im Hoch- und Tiefstatus	292
5.2.26	Meine Macht in meinen Rollen	294
5.2.27	Team- und Rollendiagnose: Kräftefeldanalyse	295
5.2.28	Immunity to Change: Persönliche Hindernisse teamorientiert überwinden	297
5.2.29	Check-in-Übungen in Teams: Übergang von Personen und Mitgliedern gestalten	301
5.2.30	Create a Map	304
5.2.31	Meeting Mastery auf Basis der vier Räume	307
5.2.32	Rollenmarktplatz: Team und Rollen am Purpose ausrichten	310
5.2.33	Tactical-Meeting	312
5.2.34	Governance-Meeting	316
5.2.35	Virtuelles OnFokus-Meeting	320
5.2.36	Teamvereinbarungen für virtuelle Zusammenarbeit	321
5.2.37	Lustvoller Tribe Space im virtuellen Raum	324
5.2.38	Retrospektive in Teams	327
5.2.39	Twin Star – Reteaming®	329
5.2.40	Feedback und Zusammenarbeit zwischen Teams stärken	334
	Literaturverzeichnis	337
	Stichwortverzeichnis	343
	Die Autoren	349

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Soziale Innovationen in der Geschichte	24
Abb. 1-2:	Projektstrukturplan versus »build – measure – learn«	26
Abb. 1-3:	Dimensionen von Deliberately Developmental Organization (DDO) in Anlehnung an Kegan und Laskow Lahey (2016, S. 86)	33
Abb. 1-4:	Dimensionen von Interventionen (Boos, 2019, S. 46; Luhmann, 1984)	38
Abb. 2-1:	Tension-Quadrat nach Denyer (2017)	49
Abb. 2-2:	Demingkreis – PDCA-Zyklus	73
Abb. 2-3:	Sprint Backlog	76
Abb. 2-4:	Scrum-Framework in Anlehnung an https://www.scrum.org/	77
Abb. 2-5:	Mikrozyklus des Design Thinking in Anlehnung an Lewrick et al. (2018, S. 38)	80
Abb. 2-6:	Makrozyklus des Design Thinking in Anlehnung an Lewrick et al. (2018, S. 45)	80
Abb. 2-7:	Der Lean-Startup-Zyklus: build – measure – learn	82
Abb. 2-8:	Holakratische Rollenbeschreibung	86
Abb. 2-9:	Kreisstruktur in Holacracy	88
Abb. 2-10:	Holacracy: Kreisstruktur, fixe Rollen und wichtige Regeln	89
Abb. 2-11:	Neuwaldegger Kreisstruktur 2019	89
Abb. 2-12:	Tension: Spannung zwischen heute und der Zukunft	92
Abb. 2-13:	Tactical-Meeting: Klären der Next Action	94
Abb. 2-14:	Holacracy: Trennen von operativem Spielen selbst und der Gestaltung von expliziten Spielregeln	95
Abb. 2-15:	Was in Governance-Meetings geklärt wird	97
Abb. 2-16:	Triviale und nicht-triviale Maschine (Förster & Pörksen, 2008, S. 57f)	107
Abb. 3-1:	Neuwaldegger Dreieck der Organisationsentwicklung	120
Abb. 3-2:	Neuwaldegger Dreieck und die neun Hebel der agilen Transformation	121
Abb. 3-3:	Eisbergmodell nach Ed Schein (2017)	130
Abb. 3-4:	Purpose Driven Organization nach Fink und Moeller (2018)	141
Abb. 3-5:	Purpose-Prozess in einer agilen Transformation	144
Abb. 3-6:	DDO: Edge – Groove – Home nach Lisa Lahey und Robert Kegan (2016)	159
Abb. 3-7:	Erfahrungswürfel nach Gervaise Bushe (2009)	172
Abb. 3-8:	Wie Erfahrungen entstehen; in Anlehnung an Bushe (2009, S. 93)	174
Abb. 3-9:	Unsicherheitszonen und Macht nach Zirkler (2019)	183
Abb. 3-10:	Neue Autorität nach Wilhelm Geisbauer (2018)	189
Abb. 3-11:	Vier Räume von Teams in Anlehnung an Brian Robertson	196
Abb. 3-12:	Drei Stufen der digitalen Transformation	204
Abb. 3-13:	Ambidextrie: beidhändige Führung in einer digitalen Transformation	205

Abb. 4-1:	Vier Dimensionen einer agilen Transformation	212
Abb. 4-2:	Neuwaldegger Schleife (Boos & Mitterer, 2014, S.33)	221
Abb. 4-3:	Transformationsarchitektur	230
Abb. 4-4:	Steuerungsarchitektur	231
Abb. 4-5:	Gütekriterien einer Architektur	233
Abb. 4-6:	Achsen der Transformationslandkarte	234
Abb. 4-7:	Transformationslandkarte	236
Abb. 4-8:	Die Transformationslandkarte, Wandel erster und zweiter Ordnung	237
Abb. 4-9:	Transformationslandkarte: programmatische und kontextuelle Führung	238
Abb. 5-1:	Wahlprozess	257
Abb. 5-2:	Bergwerkmodell in Anlehnung an Borget (2018, S.64)	261
Abb. 5-3:	Purpose-Quest mit dem Ikigai	265
Abb. 5-4:	Immunity to Change: Persönliche Hindernisse teamorientiert überwinden	298
Abb. 5-5:	Create a Map	305
Abb. 5-6:	Tactical-Meeting in Anlehnung an HolacracyOne	313
Abb. 5-7:	Governance-Meeting in Anlehnung an HolacracyOne	317
Abb. 5-8:	Teamvereinbarungen für virtuelle Zusammenarbeit	323
Abb. 5-9:	Seestern-Methode	328
Abb. 5-10:	Timeline mit Gefühlslinie	329
Abb. 5-11:	Twin Star nach Furman & Ahola (2014)	330

Tabellenverzeichnis

Tab. 2-1:	Positive oder negative Ausprägung von Präventiver Kontrolle in Anlehnung an Denyer (2017)	52
Tab. 2-2:	Positive oder negative Ausprägung von Achtsamem Management in Anlehnung an Denyer (2017)	55
Tab. 2-3:	Positive oder negative Ausprägung von Leistungsoptimierung in Anlehnung an Denyer (2017)	58
Tab. 2-4:	Positive oder negative Ausprägung von Adaptiver Innovation in Anlehnung an Denyer (2017)	60
Tab. 2-5:	Checklist: Gegenüberstellung Holacracy und traditionelle Organisationen ...	102
Tab. 3-1:	Zwei Logiken in Organisationen in Anlehnung an Gebauer (2017, S. 89)	166
Tab. 3-2:	Vergleich von Verschmelzung, Selbstdifferenzierung und Abgrenzung in Anlehnung an Bushe (2009, S. 80)	171
Tab. 3-3:	Von einem defizitorientierten Denken zu einem wertschätzenden Denken (Bushe, 2009, S. 215)	179
Tab. 4-1:	Typische Konstruktionsprinzipien nach Gester (1992, S. 143)	227
Tab. 5-1:	Übersicht über beschriebene Tools und die verknüpften Kapitel	244
Tab. 5-2:	Vergleich von Verschmelzung, Selbstdifferenzierung und Abgrenzung in Anlehnung an Gervase Bushe (2009, S. 80)	283
Tab. 5-3:	Übung zur Stärkung des wertschätzenden Ichs	288
Tab. 5-4:	Kräftefeldanalyse einer Team-Leader-Rolle nach Gantt & Agazarian (2018, S. 8)	296
Tab. 5-5:	Immunity-to-Change-Säulen angelehnt an Interview mit R. Kegan (2014)	300
Tab. 5-6:	Beispiel für ein Ergebnis eines Management Boards	310

1 Moving Organizations

1.1 Über den Anspruch, beweglich und krisenfest zu bleiben

In diesem Buch geht es um die Umstellung von Unternehmen und Organisationen – eine Umstellung, die notwendig wird, um mit den komplexen Anforderungen des Marktes und der Gesellschaft Schritt halten zu können. Bisher agierten Organisationen meist in weitgehend stabilen Umgebungen und waren in der Lage, Entwicklungen vorauszusehen. Dies ermöglichte ihnen, einzukaufen, zu produzieren, zu verkaufen und zu planen und in alldem immer effizienter zu werden. Effizienz war ihr Fokus. Wie eine Leistungssportlerin, die sich die Latte immer höher legt oder die gleiche Strecke immer schneller läuft, konnten Organisationen über viele Jahrzehnte hinweg immer besser, also effizienter werden. Aus diesem Grund erwerben wir heute Produkte und Dienstleistungen, die viel schneller, günstiger und leistungsfähiger sind als noch vor Jahrzehnten.

Doch die Welt ist unvorhersehbarer und komplexer geworden. Die große Herausforderung für Organisationen ist heute, mit einem hohen Grad an Unsicherheit und Komplexität zurechtzukommen. Statt sich vorrangig der Verbesserung und Effizienzsteigerung ihrer Leistungen bzw. Produkte widmen zu können, müssen sie jetzt in erster Linie versuchen, diese Unsicherheit und Komplexität in den Griff zu bekommen und damit zu arbeiten. Die Digitalisierung hat die genannten Veränderungen vorangetrieben, durch die Corona-Krise wurden sie enorm beschleunigt.

Krisen sind per definitionem Wendepunkte. Die große Krise, die durch die Corona-Pandemie ausgelöst wurde, hat die Welt vor ganz neue Herausforderungen gestellt. Ohne gut funktionierende Organisationen sind solche Krisen nicht zu meistern, diese müssen dabei ihr ganzes Potenzial einbringen, vielfach an und über ihre Grenzen gehen. Organisationen, die schon während der Corona-Krise wussten, wie sie digitale Medien sinnvoll einsetzen können, waren im Vorteil, andere haben versucht, möglichst schnell nachzuholen. Inzwischen gehören moderne Digitalisierungsstrategien zur Grundausstattung jeder Organisation und treiben deren Veränderung weiter voran.

Manche Organisationen erwiesen sich auch mitten in der Krise als handlungsfähig. Sie hatten bereits im Vorfeld Puffer eingeplant, stabile Abläufe festgelegt und ihr Personal vorbereitet. Sie waren resilient, d. h. für das Problem gewappnet und in der Lage, die Krise weitgehend unbeschadet zu überstehen. Wir werden im Folgenden noch ausführlich auf die Merkmale resilienter und damit krisenfester Organisationen eingehen.

Die Digitalisierung von Abläufen geht mit einer Steigerung der Komplexität innerhalb von Organisationen einher. In immer kürzerer Zeit stehen immer mehr Optionen zur Verfügung, gleichzeitig gibt es kaum Routinen und Erfahrungswerte, auf die im Einzelfall zurückgegriffen werden kann. Dieser Komplexitätszuwachs ist vor allem für Entscheidungsträgerinnen ein großes Problem. Sie müssen in kurzer Zeit über eine Vielzahl von Möglichkeiten entscheiden, ohne dabei auf erprobte Entscheidungshilfen zurückgreifen zu können. Das verschiebt ihr Augenmerk und den Fokus der gesamten Organisation. Eine gewaltige Umstellung!

Dieses Buch handelt davon, wie eine solche Umstellung gelingen kann. Es geht um die Transformation vom Modus »Effizienz« zum Modus »Agilität«. Denn wenn Organisationen krisenfest sein wollen, müssen sie vor allem in der Lage sein, trotz Komplexität rasch entscheiden zu können, und das können sie, wenn sie agil sind. In der Zeit der Corona-Krise konnte man gut beobachten, welche Unternehmen sich schnell umstellen konnten und ihre Leistungen anpassten – auch staatliche Organisationen. Was nicht heißt, dass Agilität automatisch auf Kosten der Effizienz gehen muss – das eine schließt das andere nicht aus. Doch es ist vorrangig die Agilität, die Beweglichkeit, die ein Unternehmen durch unsichere Zeiten führt.

Agilität ist ein anderes Wort für Spielfähigkeit. Agile Organisationen richten ihren Fokus darauf, spielfähig zu bleiben. Diese Zielsetzung bestimmt, wie sie arbeiten, welche Tools sie verwenden, wie sie entscheiden und die Macht verteilen. Der Begriff Agilität fasst somit alle Initiativen zusammen, die Organisationen entwickeln, um Komplexität einzufangen.

Der Prozess, die Transformation dorthin, ist eine anspruchsvolle Reise und dieses Buch ist ein Reiseführer für alle Organisationen, die diesen Weg der Umstellung gehen wollen. Wir möchten Ihnen zeigen, wie solche Transformationen gelingen können. Gehen Sie mit uns die verschiedenen Stationen durch: Wir berichten direkt aus unserer Praxis und betten sie in die Theorie so ein, dass Sie Ihr Verständnis vertiefen können. Wir belegen, warum es gerade jetzt wichtig ist, einen guten Rahmen zu nutzen, um gute Entscheidungen zu treffen. Wir laden Sie zu kleinen Ausflügen in die Geschichte ein und erläutern, wie und wann manche Konzepte entstanden sind. Vielleicht sind auch Sie überrascht, wo Ideen zuerst entstanden, warum sie eine Weile vergessen wurden und heute wieder auftauchen. Auch unsere praktischen Tools und Instrumente stellen wir Ihnen vor.

Organisationen sind mehr denn je aufregende Orte. Orte, an denen Wichtiges für Menschen und die Gesellschaft entstehen kann, aber nur, wenn dies auch gewollt ist und wenn dafür die richtigen Fähigkeiten entwickelt werden. Dazu möchten wir beitragen. Dazu wollen wir Sie einladen.

Uns ist die Verbindung der Schritte, das Big Picture, ein besonderes Anliegen. Sie setzen ein Werkzeug anders ein, wenn Sie das dazugehörige Modell kennen und den Kontext und die Theorie, in die alles eingebettet ist, durchdacht haben. Zu oft haben wir Prozesse scheitern sehen, weil ihr vorrangiger Fokus der Einsatz von Werkzeugen war und der Gesamtzusammenhang verloren ging. Wenn Sie aber die Zusammenhänge kennen, wenn Sie lernen, von den Niederungen der Praxis in die Höhen der Modelle zu klettern und sich wieder abzuseilen, wenn Sie wissen, was die Annahmen hinter den Ansätzen sind, werden Sie viel erfolgreicher sein und den Weg der agilen Transformation mit Freude beschreiten.

Der Ausgangspunkt unserer Reise wird im ersten Kapitel in sechs Hypothesen beschrieben. Diese sind Annahmen, wie wir Digitalisierung, Agilisierung, Krisenfestigkeit und Veränderung von Organisationen heute verstehen und wie Organisationen sich zur Gesellschaft in Beziehungen setzen. Danach leiten wir in einem eigenen Schritt die besonderen Anforderungen an Transformationsprozesse ab und zeigen, wie diese sich von früheren Vorgehensmodellen unterscheiden. Ein Beispiel aus unserer Beratungspraxis verdeutlicht, wie wir dabei vorgehen.

Das zweite Kapitel beginnt mit dem Beispiel eines Dienstleistungsteams in der Krise und beschreibt die Fähigkeiten, die Organisationen in solchen Situationen brauchen. Seit Jahrzehnten untersucht die Resilienzforschung, was robuste Organisationen, also Organisationen, die besser mit Krisen umgehen, auszeichnet. Die Ergebnisse standen jedoch lange im Schatten der Debatten um Agilität, bis sie durch die Corona-Krise plötzlich brandaktuell waren. Erstaunlicherweise unterscheiden sich die beiden Konzepte zu Resilienz und Agilität von Organisationen nicht sehr. Wir vergleichen beide Ansätze und bieten mit dem Tension-Quadrat einen Orientierungsrahmen, der Ihnen hilft, Ihre eigene Organisation zu verorten. Damit finden Sie das Startfeld und auch Ansatzpunkte, die Sie trainieren können, damit Ihre Organisation für eine erfolgreiche Reise gerüstet ist. Des Weiteren werden in diesem zweiten Teil agile Werkzeuge zur Projektarbeit und das Modell einer agilen Organisation, Holacracy, beschrieben. Abgerundet wird das Kapitel mit der systemischen Perspektive, also wie sehr Ihnen der systemische Blick in Zeiten von Krisen und hoher Komplexität nützen wird. Und wie im ersten Kapitel schließen wir mit einem Fallbeispiel aus unserer Beratungspraxis.

Das dritte Kapitel widmet sich den neun Hebeln der agilen Transformation. Diese haben sich für uns im Zusammenhang mit der Umstellung von Organisationen als besonders wichtig herausgestellt. Die Felder der Transformation, wie z. B. Arbeiten in Teams, Kultur, Rollengestaltung, Fähigkeiten von Individuen, Führung, Macht, Purpose werden genauer beleuchtet. Unsere Arbeitsweise erläutern auch hier Fallbeispiele.

Im vierten Kapitel geht es um den Prozess der agilen Transformation. Hier wird deutlich, wie wir in der Transformation arbeiten, wie Interventionen geplant und eingesetzt werden. Hierfür nutzen wir Modelle, auch Powertools genannt, die starke Wirkung haben, und zeigen, welchen Unterschied sie für uns im Vergleich zur gängigen Praxis machen. Unser Anliegen ist es, konkrete Vorgehensweisen in einen größeren Zusammenhang zu stellen sowie Tools mit dem Prozess und den Wirkungen zu verknüpfen.

Das letzte Kapitel schließlich gehört den Tools. Praktikerinnen und Beraterinnen finden hier über vierzig Werkzeuge, die wir erfolgreich in Transformationsprozessen eingesetzt haben. Der Sinn und Zweck, die Bedingungen für den Einsatz und eine Regieanleitung werden für jedes Tool beschrieben und Querverweise zu den entsprechenden Kapiteln im Buch hergestellt. Wir empfehlen, diese zu lesen, bevor das jeweilige Tool eingesetzt wird.

1.2 Was Moving Organizations ausmacht

Der Titel dieses Buches »Moving Organizations« verdankt sich dem Umstand, dass Organisationen heute mehr denn je in Bewegung sind. Mit Organisationen bezeichnen wir nicht nur Unternehmen, sondern auch Behörden, Non-Profit-Organisationen oder Vereine. Die Bewegung ist je nach Branche oder Gesellschaftsbereich verschieden, doch Stillstand ist keine Option mehr. Organisationen und ihre Mitarbeitenden müssen damit zurechtkommen und die Bewegung sinnvoll gestalten. Moving Organizations sind in der Lage, Mitarbeitende bewegen, berühren und ansprechen zu können. Organisationen können Orte sein, die Sinn stiften, die helfen Menschen zu fördern und die einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten. Wir finden es erstrebenswert, bewegende Organisationen zu schaffen, die beweglich und auch krisensicher sind.

Krisensicherheit ist – gerade im Spiegel der jüngsten Geschichte betrachtet – ein vorrangiges Ziel, wenn Organisationen lange bestehen wollen. Um zu überleben, müssen Organisationen Leistungen erbringen, jedoch haben sich die Bedingungen, unter denen sie dies tun, massiv verändert. Wir haben den Begriff Moving Organizations daher für jene Organisationen gewählt, die

- an ihrer Agilisierung und Krisenfestigkeit arbeiten, und dadurch resilient werden,
- der Entwicklung von Mitarbeitenden einen besonderen Stellenwert einräumen und
- ihre gesellschaftliche Rolle bewusst einnehmen.

Moving Organizations sind Organisationen, die in Bewegung bleiben, indem sie vieles gleichzeitig verändern. Sie wissen, dass dies nicht nur eine Phase der Veränderung ist, auf die eine Zeit der Ruhe und Stabilität folgt, sondern dass schon die nächste, noch unbekannte Veränderung wartet. Ganz anders war der Grundgedanke des Changema-

nagements: auftauen, verändern, wieder einfrieren. Statt Veränderung in Phasen zu denken, gilt es nun, diese als Bewegung zu verstehen, als einen Schwarm von einzelnen Veränderungen, die sich wechselseitig beeinflussen.

Das Moving, die ständige Bewegung stellt andere Anforderungen an die Mitglieder einer Organisation und beeinflusst ihr Verhältnis zur Organisation. Um diese Bewegungen mitmachen zu können und zu wollen, braucht es mehr als nur eine rein sachliche Beziehung nach dem Motto »Dienst für Entlohnung«. Es braucht auch eine emotionale Vereinbarung zwischen den Mitarbeitenden und der Organisation, ihre Beziehung muss raus aus der Zweck-Mittel-Logik, bei der Mitarbeitende oder die Organisation Mittel für Zwecke anderer sind. Diesem Denken entspringt auch die »Work-Life-Balance« – was für ein Begriff: Man arbeitet, um Geld zu verdienen, doch das Leben findet in der Freizeit statt!

In einer Moving Organization will man eine andere Qualität der Begegnung. In diesem Sinn müssen Organisationen Mitarbeitende berühren können und diese sich öffnen und einbringen. Erst dann entstehen das Vertrauen und die Sicherheit, um dieses Gemisch von Chancen und Überforderung zu bewältigen. Moving schafft damit etwas Sicherheit in der Veränderung.

1.3 Sechs Thesen, die Organisationen bewegen

Die meisten von uns verbringen einen Großteil ihres Lebens in Organisationen und diese sind von großer Bedeutung für unsere Entwicklung und unser Wohlbefinden. Wir werden im Krankenhaus geboren, lernen in Schulen und Universitäten, arbeiten in Unternehmen, Behörden oder NPOs, engagieren uns in Vereinen. Haben Sie mal überlegt, welche und wie viele Organisationen für Sie in Ihrem bisherigen Leben wirklich relevant waren?

Uns begeistern Organisationen. Wir finden diese »Einrichtung« großartig und glauben, dass wir und die Gesellschaft ihr viel verdanken. Wir selbst haben unseren Traumjob in einer Organisation gefunden, die sich auf die Entwicklung von Organisationen spezialisiert hat. Dadurch kennen wir viele sehr unterschiedliche Arten von Organisationen und auch die Herausforderungen, denen sie sich stellen müssen. Die Ausgangslage und die Motive sind sehr verschiedenen, doch alle sehen sich einer großen Herausforderung gegenüber: Sie müssen sich, mehr denn je, umstellen. Die Digitalisierung, die zunehmende Komplexität und Krisen zwingen sie dazu. Es ist Zeit für den Umbau. Dafür ist es wichtig, nicht nur *in* ihnen, sondern auch *an* ihnen zu arbeiten.

Wir glauben, dass es nicht zuletzt aus gesellschaftlicher Sicht wichtig ist, an Organisationen zu arbeiten. Nicht nur für die Einzelne, sondern auch für die Gemeinschaft sind gute Organisationen wichtig, denn vieles, was gesellschaftlich relevant ist, entsteht in Organisationen: wissenschaftliche Forschung, neue Impfstoffe, Film- und Musikdienste, Pflege- und Hilfsdienste, Plattformen für die Partnersuche ... Die Praxis zeigt, dass neue Ideen für die Gesellschaft erst dann relevant werden, wenn Organisationen sie aufgreifen. Wir sehen dies bei der Umweltbewegung, die, um wirksam zu werden, Verbände und Parteien gründen musste. Aus diesen Annahmen leiten wir unser Credo ab: Organisationen sind enorm wichtig und wir können sie gestalten. Dies ist unsere Motivation, unser Purpose, dieses Buch zu schreiben.

Um mit Organisationen zu arbeiten, sollte man sie und den aktuellen Kontext, in dem sie agieren, verstehen. Die aus unserer Sicht wichtigsten Thesen für Moving Organizations in der heutigen Zeit sind:

1. Die Digitalisierung zwingt Organisationen zu neuen Antworten, damit sie mit höherer Komplexität zurechtkommen.
2. Agilität ist eine soziale Innovation, mit der Organisationen steigender Komplexität begegnen. Das gelingt ihnen unter anderem durch den Erwerb virtueller Kompetenzen.
3. Bei der Umstellung von Organisationen ist die Umverteilung von Macht eine der größten Hürden.
4. Immer mehr Menschen wollen anders arbeiten und sich dabei entwickeln. Moving Organizations brauchen genau das und sind dafür verantwortlich, den Raum für diese Entwicklung zu schaffen.
5. Die Vorbereitung und Bewältigung von Krisen gehört zum Tagesgeschäft von Organisationen.
6. Die Wahrscheinlichkeit von Krisen nimmt durch die stärkere Vernetzung und steigende Abhängigkeiten zu, und Organisationen werden vermehrt gefordert sein, ihren Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung (Gemeinwohl) zu leisten.

1.3.1 These 1: Die Digitalisierung zwingt Organisationen zu neuen Antworten¹

1890 verdrängte Elektrizität die Dampfmaschine als Energieantrieb in den Fabriken. Ingenieure kauften die größten Elektromotoren, die es am Markt gab, tauschten die Dampfturbine, die in der Mitte der Maschinen stand, durch den neuen Motor aus. Am Produktionsprozess veränderte sich wenig: das Raumkonzept, die Arbeitsweise und

¹ In Zusammenarbeit mit Gregor Tobeitz entstanden.

Produktivität blieben ähnlich. 30 Jahre später: Die Fabriken waren nicht wiederzuerkennen. Statt einer großen Maschine, die im Zentrum stand, gab es viele kleine Elektromotoren. Das räumliche Konzept hatte sich komplett verändert. Die Arbeitseinheiten wurden aufgeteilt und Arbeiterinnen waren nach Materialfluss und Arbeitsablauf aufgeteilt.

Es brauchte eine neue Form des Organisierens: die Anordnung der Maschinen in Form von Fertigungsstraßen, die Arbeitsabläufe analytisch in ihre Einzelschritte zerlegt, um sie nach ökonomischen Gesichtspunkten zu strukturieren. In einer mit Dampfmaschinen betriebenen Fabrik wäre dies undenkbar gewesen. Die neue Anordnung erforderte eine andere Art zu denken und war eine soziale Innovation. Diese machte eine effektive Nutzung einer elektrifizierten Fabrik erst möglich. Man nennt diese Form der sozialen Innovation Taylorismus, der in seiner extremen Anwendung auch viele negative soziale Auswirkungen hatte. Die technologische Innovation der Elektrifizierung brauchte folglich die soziale Innovation, um wirksam zu werden. Es dauerte dann noch einmal fast 100 Jahre, bis die Elektrifizierung ihre eigentliche Wirkung voll entfalten konnte.

Die Veränderung durch Digitalisierung ist nicht weniger tiefgreifend. Digitalisierung ist eine Innovation, die eine soziale Veränderung in einem co-evolutionären Prozess nötig macht. Diese soziale Innovation bezeichnen wir als Agilität. Sie steht in Beziehung und Abhängigkeit zu den technologischen Innovationen der Digitalisierung. Agilität entwickelt neue Formen der Kooperation, schafft aber auch neue Konflikte. Sie erfordert andere soziale Mechanismen und eine neue Verteilung von Macht (siehe auch These 3 in Kap. 1.3.3 und Hebel 7 in Kap. 3.7).

Deshalb lohnt es sich, soziale Innovationen besser zu verstehen: »Soziale Innovationen sind neue Praktiken zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen, die von betroffenen Personen, sozialen Gruppen und Organisationen angenommen und genutzt werden« (Hochgerner, 2013). Die durch technologischen Wandel entstehenden Herausforderungen brauchen deshalb neues soziales Handeln, andere Verhaltensmuster, neue Arten der Kommunikation und Kooperation, damit sich das Potenzial der technologischen Innovation voll entfalten kann. Soziale Innovation ist somit zugleich Voraussetzung, Begleiterscheinung und Folge von technologischer Innovation.

Technische und soziale Innovation sind also eng miteinander verbunden. Vieles ist nicht eindeutig festgelegt, etwa Reihenfolge, Grenze und Zuordnung. Ein Paradebeispiel dafür ist die Entstehung des World Wide Web: Damit die Wissenschaftlerinnen am CERN effizienter und globaler kommunizieren und forschen konnten, suchten sie nach neuen Lösungen. Die Entwicklung des World Wide Web befriedigte vielfältige soziale Kommunikations-, Beziehungs- und Kooperationsbedürfnisse durch vernetzte Webseiten und

damit durch die Vernetzung von Wissen und Informationen. Die explosionsartige Ausbreitung des World Wide Web samt seiner technischen Weiterentwicklung entstand in einem co-kreativen und co-evolutionären Prozess von sozialer und technologischer Innovation.

Die weitreichendsten Innovationen sind solche, die auf die Kommunikation und das Wissen in einer Gesellschaft abzielen und tiefgreifende soziale Veränderungen mit sich bringen. Bisher können wir vier solche epochalen Innovationen in der Menschheitsgeschichte rekonstruieren (Baecker, 2007):

1. **Sprache:** Die Entwicklung von Sprache ermöglicht es einer Gemeinschaft, sich in tribalen Strukturen zu organisieren.
2. **Schrift:** Die Erfindung der Schrift ermöglicht es Menschen, sich in Stadtstaaten und Königreichen zu organisieren.
3. **Buchdruck:** Die Erfindung des Buchdrucks ermöglicht die Aufklärung breiter Bevölkerungsschichten, führt zur Bildung von Nationalstaaten und der Demokratie.
4. **Computer:** Die Entwicklung des Computers und dessen Vernetzung durch das Internet ermöglicht eine globale Gesellschaft, neue Möglichkeiten der Kommunikation und Kooperation.

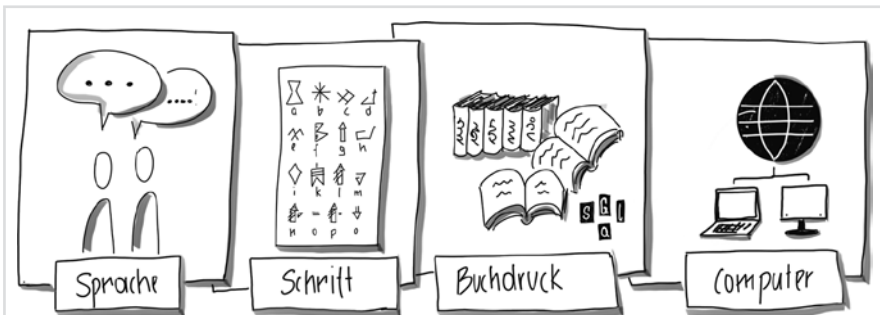


Abb. 1-1: Soziale Innovationen in der Geschichte

Die Digitalisierung ist eine weitere weitreichende Innovation, die in vielfältiger Weise tief in unsere Gesellschaft eingreift. Die Wirkung dieses Eingriffs konnte man während des Kontaktverbots in der Corona-Krise deutlich wahrnehmen. Wo kein körperlicher Kontakt möglich war, wurde auf virtuelle Kommunikation umgestellt. Wer dies nicht konnte, aber den Kontakt zu anderen brauchte, hatte ein Problem. Alle, die von zu Hause aus arbeiten mussten, richteten sich entsprechend ihrer technischen Möglichkeiten ein und fanden nach einer ersten Phase des Schocks neue Wege der Kommunikation. Nicht nur Streamingdienste für Filme, Podcasts oder Online-Yogakurse verzeichneten eine sprunghaft gestiegene Nachfrage, auch berufliche Kontakte und Meetings, ja selbst

der Informationsaustausch und Entscheidungssitzungen in Managementboards und Regierungsgremien erfolgten virtuell. Was vor der Krise nur vereinzelt stattfand und oft skeptisch gesehen wurde, ging notgedrungen plötzlich. Menschen und Organisationen griffen zu und begannen, die virtuellen Medien zu nutzen. Diese Phase hatte jedoch auch eine andere Seite. Viele waren überlastet und genervt, z. B., weil sie von den vielen virtuellen Meetings überfordert waren, weil Einzelheiten nur sehr schwer besprechbar und die Möglichkeit zum informellen, persönlichen Austausch kaum gegeben waren. Haltgebende Grenzen verschwammen.

Wir erleben ständig, wie Digitalisierung die Komplexität um uns herum steigert. Unsere Welt wird nicht nur komplizierter, sie wird komplexer. Kompliziertes kann systematisiert und erlernt werden. In einem komplizierten Gebilde wie der Londoner Underground mit über 400 Kilometer Streckenlänge und 270 Stationen kann man sich nach einiger Zeit zurechtfinden. Komplexität hingegen ist nicht entschlüsselbar und ausgiebiges Studium und Geduld helfen wenig. Zusammenhänge sind nicht mehr überschaubar, gleiche Ursachen haben unterschiedliche Wirkungen, vieles hängt zusammen, und dennoch agieren Elemente unabhängig voneinander. Voraussagen sind schwierig und eine längerfristige Planung unmöglich. Die Folge ist eine Welt, für die ein Begriff geprägt wurde: VUCA-World (deutsch: VUKA-Welt). Ihre Faktoren sind: Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität), Ambiguity (Ambiguität). VUCA bezeichnet eine Welt, in der sich vieles stetig verändert, unvorhersehbar und uneindeutig ist. Die VUCA-Welt ist ein anderes »Spiel« und verlangt von Organisationen andere Antworten.

In der Krise zeigte die Digitalisierung, dass sie neue Möglichkeiten eröffnet, die es ohne sie nicht gäbe, und erhöht zugleich die Komplexität. Organisationen, die rechtzeitig dafür gesorgt hatten, ihre IT-Infrastruktur gut aufzustellen, indem cloudbasiertes Arbeiten, Videokonferenzen und die dafür notwendige Leitungskapazität möglich gemacht wurden, waren in der Krise robuster. Im Zuge der Corona-Krise wurde der Beweis erbracht: Die Digitalisierung half, Organisationen resilienter zu machen.

Während Organisationen in den letzten Jahrzehnten bestrebt waren, vor allem ihre Effizienz zu verbessern, geht es heute um Agilität und Resilienz. In einem komplexen, instabilen Umfeld macht es keinen Sinn, Organisation so effizient wie möglich zu machen, d. h. Routinen einzuführen, Prozesse zu verschlanken und alles darauf auszurichten, kostengünstiger zu arbeiten. Es geht jetzt vor allem darum, im Spiel zu bleiben. Und um dies zu erreichen, müssen sich Organisationen von Grund auf umstellen. Agilität bedeutet: Spielfähigkeit geht vor Effizienz.

1.3.2 These 2: Agilität ist eine soziale Innovation

Digitalisierung ist eine Revolution, ein Game-Changer, besonders für die Welt der Organisationen. Sie sind mit immer mehr Möglichkeiten konfrontiert, die sich permanent verändern. Um damit umgehen zu können, brauchen Organisationen Agilität und somit soziale Innovation. Es geht dabei vorrangig nicht um die Einführung von Tools und Methoden, es geht um eine völlig neue Form des Organisierens, die das System des Taylorismus und den Effizienzgedanken ablöst, denn digitalisierte Organisationen ticken anders: Sie planen und führen dezentraler, verlangen mehr von den Einzelnen und sind bestrebt, sich sozial laufend zu erneuern. Agilität beschreibt sowohl den Weg dorthin als auch das Ergebnis – die sich ständig neu organisierende Organisation. Agilität, so könnte man sagen, ist die »neue Leitidee für den Umbau der bestehenden Organisationsverhältnisse« (Schumacher & Wimmer, 2019, S. 12ff).

Die Leitidee im täglichen Tun lautet, mit dieser Unsicherheit und Unplanbarkeit umzugehen: Nur wer permanent lernt, bleibt im Spiel. Dieses neue Prinzip, das der Start-up-Szene zugerechnet wird, lautet: build – measure – learn. Drei Schritte in einer Schleife, die immer wieder durchlaufen wird: machen, messen, lernen.

Schleifen sind das Modell des agilen Arbeitens. Anstatt ein Thema detailliert herunterzubrechen, wie dies beispielsweise der Projektstrukturplan im Projektmanagement macht, geht es um die Überprüfung und Verbesserung der ursprünglichen Annahmen (Produkt). Hierin liegt der wesentliche Unterschied zu effizienzgetriebenen Logiken: Nicht die Verfeinerung des Produktes und »plan & control« sind das Ziel, sondern die Überprüfung der Annahmen in Form von »sense & response« führen zu diesem Produkt.

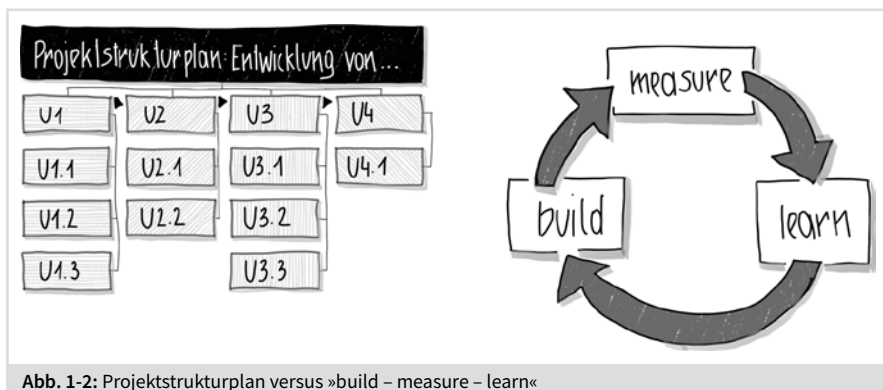


Abb. 1-2: Projektstrukturplan versus »build – measure – learn«

Um den Prozess agilen Arbeitens zu starten, wird anfangs nur ein kleines Produkt gebraucht, ein Minimum Viable Product (MVP). Mit anderen Worten: Das Produkt ist die

Antwort und man versucht zu klären: Haben wir uns die richtige Frage gestellt? Ein Beispiel: Ein Maschinenbauer, der Elektrogeräte, Motoren und Maschinen produziert, kommt auf die Idee, einen elektrisch angetriebenen Rollstuhl auf den Markt zu bringen. Es wird ein Projektteam etabliert, das nach dem Grundprinzip »build – measure – learn« arbeitet. Zuerst wird der Markt in Europa untersucht und das Team stellt fest, dass Versicherungen einen wesentlichen Teil der Kosten beim Kauf der Rollstühle tragen. Um den Markt zu erschließen, gilt es also, diese als neue Kunden und Vertriebspartner zu gewinnen. Das Unternehmen entwickelt den ersten Prototypen eines elektronischen Rollstuhls und stellt ihn den Versicherern vor. Leider zeigen diese wenigen Interessen an dem neuen Produkt.

Fast wird das Projekt eingestellt, doch das Projektteam will lernen und bleibt dran. Es macht eine erstaunliche Entdeckung: Eine neue Gruppe von Rollstuhlfahrerinnen, die sie vorher nicht gesehen und als relevant erkannt haben – die aktiven und sportlichen Rollstuhlfahrerinnen. Die ursprüngliche Annahme war, dass Rollstuhlfahrerinnen Menschen mit Beeinträchtigung sind, denen geholfen werden muss und die deshalb Unterstützung von Versicherern brauchen. Diese Rollstuhlfahrerinnen waren auch die Kundinnen der Versicherung, weshalb das Projektteam diese Sichtweise in seine Planung übernommen hat. Die neue Annahme des Projektteams dreht die Perspektive um: Was wäre, wenn Rollstuhlfahrerinnen gerne fit und mobil sind, vieles dafür tun und sich selbst nicht als »Kranke« und von »anderen Abhängige« sehen. Sie könnten ein aktives Interesse an einem E-Wheely mit unterschiedlichen Features wie einem integrierten Smartphone haben. Diese potenziellen Kundinnen besuchen eher Geschäfte oder Onlineshops, die z. B. Mountainbikes und Sportgeräte verkaufen, als solche, die Produkte für Gesundheitsvorsorge und Krankenpflege anbieten. Unter diesen Voraussetzungen werden ganz andere Vertriebspartner interessant.

Das Denken in Schleifen hat es diesem Team ermöglicht, neue Sichtweisen zu generieren und ein erfolgreiches Produkt auf den Markt zu bringen, indem die Teammitglieder Schritt für Schritt daran gearbeitet haben. Dazu musste sich das Projektteam umstellen und in einer ganz anderen Weise und mit anderen Methoden arbeiten. Dieses radikale Nachdenken und Infragestellen ist bei einem Produkt zugegebenermaßen nicht leicht. Die Organisation auf diesen Modus des Arbeitens umzustellen, ist eine Herkulesaufgabe.

Und genau darum geht es bei Agilität als soziale Innovation. Jedoch Versuche, diese Methoden, die für Teams und Start-up-Unternehmen geeignet sind, eins zu eins auf ganze Organisationen zu übertragen, scheitern regelmäßig. Es ist ein Unterschied, ein Projekt mit einer Kundin, klarem Fokus und einer Priorisierung zu bearbeiten oder die gesamte Organisation danach auszurichten. Wenn ein Unternehmen Entscheidungen aber trifft, um Rollstuhlfahrerinnen bestens zu bedienen, hat es einen klaren Fokus. Wenn das Unternehmen neben den elektrischen Rollstühlen auch Elektromotoren,

Haushaltsgeräte, Bohrmaschinen und die Steuerungstechnik verkauft, hat es dagegen verschiedene Kunden, Vertriebswege, Fabriken und Verrechnungsmodalitäten. Es muss unterschiedlichen Logiken gerecht werden, ist um vieles komplexer.

Unternehmen, die agiler werden wollen, brauchen Organisationsverhältnisse, die in der Lage sind, mit Komplexität umzugehen. Agilität erfordert Organisationsverhältnisse mit unterschiedlichen Ansatzpunkten. Welche Hebel hierfür wirkungsvoll sind, werden wir zeigen. Zur Beschreibung und Analyse dieser Organisationsverhältnisse nutzen wir das Neuwaldegger Dreieck (siehe Kap. 3). Die anspruchsvolle Aufgabe, den Weg dorthin, also den Prozess des Umbaus zu gestalten, bezeichnen wir als agile Transformation. Diese wird in Kap. 4 beschrieben.

1.3.3 These 3: Die Umverteilung von Macht ist eine der größten Hürden

Eine Voraussetzung für Agilität ist, dass Organisationen offener für ihre Umwelten werden, dass sie Impulse von außen, von den Kunden, Lieferanten, Behörden, Wettbewerbern und den eigenen Mitarbeitenden schneller verarbeiten. Doch um konsequent offen sein zu können, müssen Organisationen der Außen-Innen-Relation höchste Priorität geben. Die wichtigste Folge dieser Umstellung ist, dass die bisher dominante Oben-Unten-Relation an Bedeutung verliert. In anderen Worten: Machtrelationen verändern sich, anstatt einer hierarchischen Abstufung von Machtbefugnissen treten in einer agilen Organisation dezentralisierte, verteilte Einflussbereiche (Baecker, 2017). Diese Umstellung der Macht- und Einflussbereiche ist die größte Hürde auf dem Weg zu einer agilen Organisation. Daran scheitern viele Transformationen.

Ein Beispiel: Wir wurden von einem international renommierten Werkzeugmaschinenbauer eingeladen, in einem Bereich eine agile, auf den Scrum-Prinzipien basierende Organisation einzuführen.

SCRUM – BEGRIFF UND BEDEUTUNG

Scrum ist vereinfacht gesprochen eine agile Projektmanagement-Methode, die komplexe Entwicklungsprozesse in einer Schleifenlogik Schritt für Schritt bearbeitet.

Der Begriff Scrum (deutsch: Gedränge) kommt aus dem Rugby, akzeptiert die Unvorhersehbarkeit von Entwicklungen und soll den notwendigen Teamgeist verdeutlichen. Bei Scrum gibt es innerhalb eines Teams bestimmte Rollen: Product Owner, Scrum Master und die Teammitglieder mit ihren entsprechenden Verantwortlichkeiten, sprich Entscheidungsbefugnissen.

Näheres dazu siehe auch Kap. 2.2.2.