

Frank Boos | Barbara Buzanich-Pörtl

# Moving Organizations

Wie Sie sich durch agile Transformation krisenfest aufstellen

SCHÄFFER  
POESCHEL

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-Pöttl

**Moving Organizations**

1. Auflage, Oktober 2020

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

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto: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
<b>1 Moving Organizations .....</b>	<b>17</b>
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
<b>2 Krisenfest durch Resilienz und Agilität .....</b>	<b>45</b>
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
<b>3</b>	<b>Die neun Hebel der agilen Transformation .....</b>	<b>117</b>
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
<b>4</b>	<b>Der Prozess der agilen Transformation .....</b>	<b>211</b>
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
<b>5</b>	<b>Tools für Moving Organizations .....</b>	<b>243</b>
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

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

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

---

# Tabellenverzeichnis

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

Gerade in den letzten drei Jahren gab es für uns reichlich Gelegenheit zu lernen. Unsere Kunden und unsere Projekte haben dies ermöglicht und dafür sind wir ihnen dankbar. Die Annahmen und Modelle der Systemtheorie haben uns im agilen Kontext und in der Krise immer wieder geholfen und uns Orientierung gegeben. Manches haben wir auch fallen gelassen. Wundern Sie sich also nicht, wenn wir in der Folge den Begriff Change-management nicht mehr verwenden, denn mit ihm gehen bestimmte Annahmen einher, die für uns nicht mehr zutreffen. Stattdessen sprechen wir von Transformation. Einen ersten Einblick gibt Ihnen das folgende Fallbeispiel.

### **1.5 Fallbeispiel: Die ersten drei Monate von »I like to move it«**

Die Leiterin der Abteilung Controlling eines Medienunternehmens steht unter hohem Druck. In Kürze findet ein schwieriger Workshop im obersten Führungskreis statt. Zwei Million Euro müssen für das Budget im nächsten Jahr gefunden werden und das bereitet ihr Kopfzerbrechen. Sie kennt solche Meetings. Wenn es schwierig wird, trauen sich die meisten Führungskräfte nicht, der Geschäftsleitung Kontra zu geben, und bei manchen gehen die Emotionen hoch. Sie entschließt sich, die Beratergruppe Neuwaldegg ins Boot zu holen, um mit dem Führungskreis zu arbeiten.

Wie erwartet, geht es im Workshop hoch her. Die unterschiedlichsten Vorschläge werden eingebracht: Zwischen Geschäftsführung, Marketing, Controlling und Technologie wird heiß diskutiert. Die Einzelnen bringen viel Expertise mit und arbeiten höchst professionell. Auch wenn sie grundsätzlich gut zusammenarbeiten – im Workshop empfinden manche die Auseinandersetzungen als beleidigend und sehr schwierig. Neue Produktideen werden entwickelt, andere Produkte sollen gestrichen werden, und es wird sichtbar, dass manche Vorschläge emotional wirklich heikel sind.

Unsere Arbeit als Beraterinnen bestand darin, die Aufmerksamkeit von der sachlichen auf die soziale Dimension zu lenken. Bestehende Gesprächsmuster wurden von uns durchbrochen und wir haben zum Zuhören und zur Reflexion eingeladen. Dies führte zu größerer Offenheit im Austausch der Einschätzungen.

Nach zwei intensiven Tagen ist allen klar: »Egal wie sehr wir uns anstrengen, wir werden die zwei Millionen Euro nicht finden. Mehr desselben hilft uns nicht mehr weiter.« Die Situation bleibt weiterhin schwierig, emotional belastend und unbefriedigend, weil noch keine Lösung in Sicht ist. Doch die Führungskräfte sind auch erleichtert, weil endlich Klarheit über den aktuellen Status quo der Organisation herrscht und Tacheles geredet wurde. In dieser Gruppe keimt die Hoffnung auf, dass über diese »neue Art« der Zusammenarbeit die Herausforderungen in der Zukunft zu schaffen sein werden.

### 1.5.1 Die Initialzündung

Dies ist der Startpunkt der agilen Transformation, die später »I like to move it« heißt. Das Besondere dieser Initialzündung liegt aus unserer Sicht in der »Echtheit« des Moments: kein Wegschauen, Klarheit über die Unklarheit, die offene Unsicherheit der Einzelnen und das sich gegenseitig Zumuten von Unangenehem – in einem Raum, in dem sich die Einzelnen sicher fühlen. Und warum dieser Titel? Weil viele Mitglieder der Organisation der Meinung sind (es wurde abgestimmt), dass es genau darum geht: Sich gemeinsam in die Zukunft zu bewegen heißt auch, dass sich jede/r Einzelne bewegt. Und das gelingt am besten, wenn man dazu auch bereit ist.

Und die Bereitschaft ist von vielen Seiten vorhanden und wird auch durch Zahlen, Daten und Fakten untermauert! Dabei wird deutlich, dass Print-Abos seit Jahren abnehmen und der Umsatz nur durch Preiserhöhungen abgefedert werden konnte. Zusätzlich liegt die Altersstruktur der Print-Abonnentinnen bei 60 plus und der Verlag hat nur wenig Zugang zu jüngeren Zielgruppen. Die gute Nachricht ist, dass digitale Abos wachsen, jedoch nicht in dem Ausmaß, um die Rückgänge im Printbereich aufzufangen. Noch sind die Zahlen im schwarzen Bereich, das wird sich laut Berechnung in zwei bis drei Jahren ändern.

International zeigen die Daten anderer Medienunternehmen ähnliche Entwicklungen. In der Branche stehen alle unter Druck, vieles ist ungelöst. Deshalb entscheidet der Führungskreis auf eine Learning Journey zu gehen, besucht Medienhäuser und Kongresse in ganz Europa. Er hofft von einschneidenden Transformationen anderer zu lernen und wird fündig. Einige skandinavische Zeitungshäuser hatten vor einigen Jahren dramatische Einbrüche, standen kurz vor dem wirtschaftlichen Abgrund, mussten sich grundsätzlich neu aufstellen und alles neu denken. Doch ihre ersten Schritte nach der radikalen Transformation scheinen erfolgsversprechend zu sein.

Die Erfahrungen des Teams wurden ausgewertet und ergaben folgende Erkenntnisse für das eigene Unternehmen:

- **Neues digitales Produkt:** Die Gewichtung der Produkte wird sich in Zukunft ändern. Statt Tageszeitungen werden schwerpunktmäßig digitale Abos gelesen. Print wird nicht ganz vom Markt verschwinden, jedoch ist dessen Rolle in der Zukunft unklar, auch wenn es aktuell die größten Erlöse bringt und das Überleben des Unternehmens garantiert.
- **Neues Geschäftsmodell:** Es geht nicht mehr um Gratis-Content, sondern qualitativ hochwertiger Journalismus ist gefragt, der auch bezahlt werden muss. Die Leserinnen wollen Fake-News von echten News unterscheiden können. Dafür braucht

es professionelle Journalistinnen. Auch der Werbemarkt verändert sich. So zählen nicht mehr Visits, sondern in Zukunft wird passgenaue, qualitativ hochwertige Werbung platziert.

- **Kunde im Zentrum und neue, digitale Arbeitsweise:** Der Kunde steht im Zentrum, indem dessen Daten ausgewertet und aufbereitet werden. Journalistinnen nutzen diese als Entscheidungsgrundlage, um neue Artikel zu schreiben. Nicht allein das Bauchgefühl und die Expertise der Journalistinnen entscheiden, welche Artikel, Überschriften und Wortbildungen für die Leserinnen funktionieren. Journalistinnen lernen täglich durch die aufbereiteten Daten, welche Formate und Inhalte gut ankommen, gelesen und verstanden werden.
- **Journalistischer/gesellschaftlicher Auftrag versus Populismus:** Digitale Entscheidungsgrundlagen, die an den Leserinnen ausgerichtet sind, lösen bei vielen die Befürchtung aus, zunehmend in einer Informationsblase zu leben, in der nur mehr gefällige Informationen verfügbar sind. Man fürchtet auch, den demokratischen, aufklärerischen Auftrag, mit dem das Haus groß geworden ist, zu verlieren, wenn nur noch Ökonomie zählt. Eine Weggabelung ist erreicht, die eine bewusste Entscheidung verlangt: Gehen wir in Richtung Populismus und Massenmarkt oder fühlen wir uns weiterhin einem gesellschaftlichen und journalistischen Auftrag verbunden? Letzteres heißt, dass Themen, die für Demokratie und Aufklärung wichtig sind, noch immer von Journalistinnen aufgegriffen werden. Beide Wege funktionieren und werden international begangen. Insofern bietet sich hier die Chance für das Unternehmen, die ursprünglichen Wurzeln des Journalismus zu stärken, indem Themen für Minderheiten so aufbereitet werden, dass sie ein breiteres Publikum erreichen.
- **Personalisierung:** Das Individuum steht im Fokus. Jede und jeder kann persönlich entscheiden, über was er/sie wie und wann lesen möchte und mit wem sie/er dadurch in Kontakt tritt. Das entspricht den aktuellen Erwartungen und dem Kommunikationsverhalten von Kundinnen.

Nach so vielen neuen Erkenntnissen ist es für den Führungskreis wichtig, all das breit zu diskutieren, um ein gemeinsames Zielbild und eine Vorgehensweise zu finden. Vieles ist für die Führungskräfte nachvollziehbar, jedoch sind die Annahmen zur Vorgehensweise so unterschiedlich, wie sie unterschiedlicher nicht sein können. Jede und jeder spricht aus dem eigenen Bereichsdenken heraus und schlägt gleich erste Maßnahmen vor: So wünscht sich die Redaktion einen Prozess, der Berichte der Ressorts digital aufsetzen soll. Der Werbemarkt möchte ein Projekt für neue Werbepattformen erstellen. Der Lesermarkt ist der Meinung, dass alle Print-Abonnentinnen so schnell wie möglich zu digitalen Abonnentinnen werden sollen. Der Bereich Innovation möchte zuerst in die Technologie investieren. Viele verschiedene Perspektiven, die keinen gemeinsamen Nenner haben.

Dieser Ablauf ist uns bekannt. Auch wenn allen klar ist, dass es eine grundsätzliche Veränderung braucht, schaffen es die Führungskräfte noch nicht, sich von den alltäglichen Gewohnheiten und Logiken zu lösen. Es besteht die Gefahr, zu schnell in Lösungen zu denken und das Gewohnte zu reproduzieren. Das ist ganz normal, und es wäre fast seltsam, wenn es nicht so wäre. Doch es braucht bei einer solchen gravierenden Veränderung Geduld, eine Änderung des Arbeitsmodus im Führungskreis und ein tragfähiges Zielbild.

### 1.5.2 Bewährte Interventionen

Zwei Vorgehensweisen ziehen wir in Phasen wie dieser gerne heran: Mit der systemischen Schleife sammeln und beobachten wir Informationen, um Hypothesen zu entwickeln (siehe Kap. 4.2). Dadurch weitet sich der Blickwinkel und die Führungskräfte können Liebgewonnenes differenzierter betrachten und auch loslassen. Mit der Neuwaldegger Transformationslandkarte (siehe Kap. 4.5) gleichen die Führungskräfte ihre Einschätzung der organisationalen Veränderungskompetenz und -motivation ab. Dabei hinterfragen wir, wie die Einzelnen auf diese Bewertung kommen und welche Erfahrungen dazu beitragen. Im Laufe des Prozesses schärfen sich für den Führungskreis die Bilder und es entsteht eine gemeinsame Ausrichtung: Es geht um eine Transformation! Das Motto lautet: Das Neue in den Fokus nehmen und das Bestehende im Blick behalten.

Die neue Gemeinsamkeit besteht in dem Verständnis, was zu tun ist (Transformation) und woran man sich orientiert (dem Purpose, den es noch zu formulieren gilt; siehe 3.3). Um diese Art der neuen Kundenzentrierung zu realisieren, braucht es agilere Formen der Zusammenarbeit. Das erzeugt enorm viel Kraft und Zusammenhalt im Führungskreis und macht es möglich, schnell gemeinsam nächste Schritte zu vereinbaren.

Die gegenseitigen Erwartungen im Führungskreis sind durch den gemeinsamen intensiven Prozess gestiegen. Doch die Realität in den Transformationsworkshops ist das eine – der Alltag etwas anderes! Die Diskrepanz zwischen »der neuen Richtung und dem neuen Wir« und »der aktuellen Realität« wird für die Führungskräfte schnell spürbar. Die Verführung zur Abwertung ist sehr hoch: »Hat der gar nichts verstanden? Im Workshop wollte er genau das Gegenteil!«, »Die wird das nie lernen!«, »Das läuft gerade wie immer!«. Enttäuschung macht sich breit und der Glaube an die Transformation sinkt schnell.

### 1.5.3 Drei Wochen Krise

Schon bald war das Transformationsteam alle drei Wochen im Krisenmodus. Die Erwartungen an die Führungskräfte steigen. Man beobachtet sich auf Schritt und Tritt. Mal



entscheiden die Geschäftsführerinnen mehr in Richtung Print und fördern nicht die Digital-Strategie. Mal sagen Einzelne einfach ganze Meetings ab. Nach einer gemeinsamen Entscheidung setzt eine Bereichsleiterin etwas ganz anderes um und immer wieder sticht oben unten. Statt auf Krise setzen wir als Berater auf Reflexion und Musterbeschreibungen und dabei haben wir diese vier Aspekte immer im Blick:

1. Verstehen heißt nicht gleich, umsetzen können.
2. Lernen und Verlernen braucht Zeit und
3. verlangt Durchhaltevermögen und Frustrationstoleranz.
4. Positives geht schnell unter, wir müssen immer wieder darauf achten, was bereits entstanden ist und entwickelt wurde.

Hier wird deutlich, welche Bedeutung soziale Innovation in diesem Veränderungsprozess hat. Der Führungskreis befindet sich im Auge des Transformationsorkans: Er ist das Zentrum der Macht, der Hort der Geschichte und des Wissens, Heimat wohlerworbener Muster der Kooperation und von hier soll die Transformation kommen? Unmöglich! Das traut ihnen niemand zu, anfangs nicht einmal sie sich selbst. Und doch, sie können sich selbst aus dem Sumpf ziehen. Es ist ihre Aufgabe in diesem Prozess voranzuschreiten und die grundlegenden Musterwechsel durchzuführen! Es geht um neue Produkte und Formen der Kommunikation und Kollaboration, die agile Prinzipien integrieren. Es geht um eine Umstellung zweiter Ordnung (siehe Kap 4.5) – für die Organisation, den Führungskreis und auch für Einzelne. Wie es weitergegangen ist und was wir geplant haben, zeigen wir Ihnen in Kap. 4.4.1.

---

## 3 Die neun Hebel der agilen Transformation

Für die meisten Organisationen lautet der Auftrag heute, auf Agilität umzustellen. Das ist ein höchst anspruchsvolles Unterfangen: Das bisher prägende Grundverständnis eines Wandels erster Ordnung – also dem Glauben, dass Organisationen durch strukturelle Veränderungen auf Effizienz getrimmt werden müssen – reicht nicht mehr. Es wird durch das Paradigma der Agilität abgelöst, das – wie wir an anderen Stellen in diesem Buch bereits betont haben – einen viel tieferen Wandel zweiter Ordnung notwendig macht: Aus der Raupe wird ein Schmetterling und nicht bloß eine Raupe, die schneller kriechen kann.

Damit diese Transformation der Organisation hin zu einer Moving Organization eine reale Chance bekommt, muss auf vielen Ebenen angesetzt werden. Und genau darum geht es in diesem Kapitel: um die neun Hebel in einer agilen Transformation, die aufzeigen, was die zentralen Aspekte im Change selbst sind. Sie sind die Essenz dessen, was wir in vielen Jahren Transformationsbegleitung erfahren und erkannt haben:

- **Hebel 1: Entscheidungen in Organisationen**

Im ersten Abschnitt behandeln wir den systemischen Blick auf die Organisation als Ganzes. Indem Organisationen aus Entscheidungen bestehen, sind Entscheidungen zum einen der zentrale Hebel, zum anderen lassen sie sich über bestimmte Prämissen konkretisieren, die auf alle anderen Hebel weisen. Wir stellen Ihnen das Organisationsentwicklungsdreieck vor, das Ihnen zeigt, wie die Dimensionen zusammenwirken.

- **Hebel 2: Kultur, Organisation und Transformation**

Im zweiten Teil dieses Kapitels starten wir mit der Kultur von Organisationen, die bei Veränderungen immer eine besondere Herausforderung darstellt, denn Kultur besteht aus den »soft facts«, und die sind die härtesten, wenn es um Verändern geht.

- **Hebel 3: Purpose – Gemeinwohl und Transformation**

Danach rücken wir mit Purpose jenes Entscheidungsprogramm in den Fokus, das die Beziehung zwischen Organisation, dem Ökosystem und der Gesellschaft herstellt. Hier beschreiben wir unsere Erfahrungen, die auf dem großartigen Buch von Fink und Moeller »Purpose Driven Organizations« (2018) basieren und ergänzen um weitere Erfahrungen in Transformationsprozessen.

- **Hebel 4: Role-Taking, Role-Making und Rollenvielfalt**

Wie bereits in den Thesen in Kap. 1 beschrieben, bekommen Individuen in allen Organisationen immer mehr Bedeutung. Dieser Hebel beschäftigt sich vor allem mit der Differenzierung von Rolle und Person und wie man mit dem Rollenkonzept in Moving Organizations gut arbeiten kann.

- **Hebel 5: Organisation als Resonanzraum für Wachsen und Entwickeln**  
Wir nutzen das Konzept der DDO (Kegan & Lahey, 2016; siehe auch These 4 in Kap. 1.3.4), um eine auf Entwicklung ausgerichtete Organisation zu beschreiben. Individuelles Entfalten und Lernen steht im Mittelpunkt des gemeinsamen Tuns, damit sich die Organisation als Ganzes entwickelt.
- **Hebel 6: Zehn Fähigkeiten, die Individuen brauchen**  
Organisationen erwarten von jedem Leistungen. Hier beschreiben wir Anforderungen, denen sich Individuen gegenübersehen, um in Moving Organizations kraftvoll mitwirken zu können.
- **Hebel 7: Führung, Macht und die Umstellung**  
Agile Organisationen und Führung brauchen Macht, doch in einer anderen Form, als sie heute eingesetzt wird. Was das bedeutet und wie ein Umstieg erfolgen kann, wird in diesem Abschnitt gezeigt.
- **Hebel 8: Agile Teams**  
Eine zentrale Schaltstelle jeder Moving Organization sind Teams. Sie helfen mit der Komplexität zurechtzukommen. Wie Teams agil werden können und was nötig ist, um ihre Spielfähigkeit zu entwickeln, wird in diesem Abschnitt ausgeführt.
- **Hebel 9: Soziale Innovation**  
Eine Moving Organization braucht soziale Innovation. Was darunter zu verstehen ist, und wie Digitalisierung dafür genutzt werden kann, soll bei diesem letzten der neun Hebel beschrieben werden.

Wenn Sie dieses Kapitel gelesen haben, kennen und verstehen Sie die wichtigen Hebel einer Transformation, die wir in unseren Beratungsprozessen immer wieder integrieren, damit ein Vorrücken im Sinn einer Moving Organization gelingt. Je nachdem, wie Ihre Organisation aktuell aufgestellt ist, entscheiden Sie, bei welchem Hebel Sie ansetzen, um Ihre Organisation zu verändern.

## 3.1 Hebel 1: Entscheidungen in Organisationen

Organisationen, so wie wir sie heute kennen, sind gerade einmal 200 Jahre alt. Sie sind relativ junge soziale Systeme, und sie sind anders als Familien oder die Gesellschaft (Witzel, 2012, S. 20). Die wichtigste Erneuerung bei der »Erfindung« von Organisationen war, dass die Mitgliedschaft in ihnen zeitlich begrenzt und an Bedingungen geknüpft wird. In Organisationen kann man, anders als bei Familien oder der Gesellschaft, eintreten, austreten oder ausgeschlossen werden. Damit ist es Organisationen möglich sicherzustellen, dass ihre Ziele verfolgt werden und die Aufgabenerledigung im Mittelpunkt steht.

Wenn Organisationen länger existieren oder eine gewisse Größe überschreiten, entwickeln sie eine hierarchische Ordnung. Damit können wir Organisationen als soziale Systeme definieren (Kühl, 2011), die

- Ihre Mitgliedschaft zeitlich begrenzen und an Bedingungen knüpfen,
- Zwecke verfolgen und
- Hierarchien ausbilden.

Organisationen bestehen aus Entscheidungen. Werden keine mehr getroffen, stirbt die Organisation. Nur so lange sie entscheidet, gibt es die Organisation. Entscheidungen sind daher die zentralen Handlungen jeder Organisation. Gemeint sind alle Entscheidungen, die des Portiers, der Auftragsbearbeiterin und des Vorstands. Jede Organisation lebt davon, dass ständig entschieden wird.

Für die Veränderungen von Organisationen bedeutet dies: Wenn Sie auf Organisationen einwirken möchten, müssen Sie die Art, wie Entscheidungen getroffen werden, beeinflussen. Erst an der geänderten Art der Entscheidungsfindung können Sie erkennen, ob Sie erfolgreich waren. Dies gilt insbesondere für agile Organisationen. Diese haben zum Ziel, den Ablauf ihrer Entscheidungen flüssiger zu machen, um damit spielfähiger zu sein. Deshalb ist der Blick in Welt der Entscheidungen in Organisationen von zentraler Bedeutung.

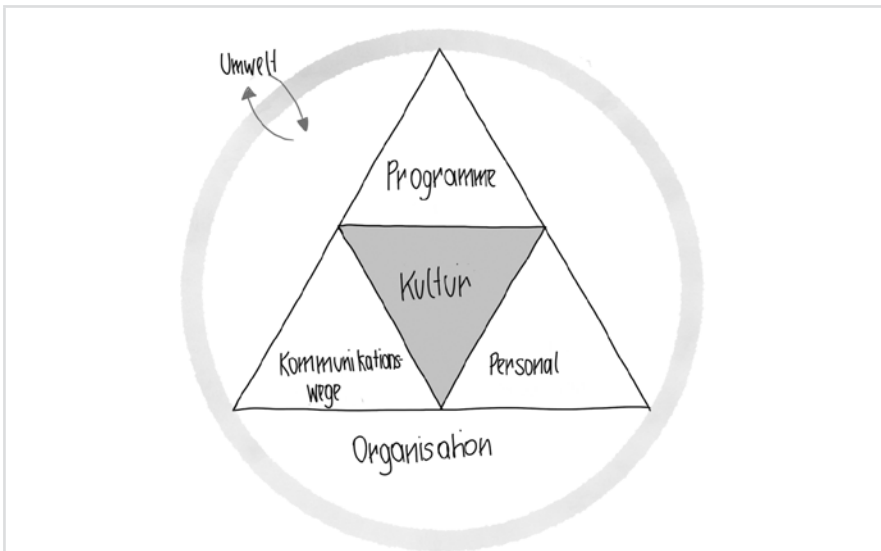
#### **3.1.1 Was sind Entscheidungen?**

Entscheidungen sind Festlegungen, sie wandeln Unbestimmtes in Bestimmtes um. Was vorher unklar war, ist jetzt geklärt: der Portier lässt die Fremde in die Firma, eine Bewerberin wird eingestellt, der Kundenauftrag wird produziert. Jedes Mal wird entschieden. Was vorher unklar war, ist jetzt klar. Jede Entscheidung löst wieder neue Fragen, neue Entscheidungen aus. Dies ist der besondere systemische Blick auf Organisationen: Organisationen bestehen aus Entscheidungen und nicht aus Menschen, Maschinen oder Produkten.

So gesehen trifft jede Organisation tagtäglich abertausende Entscheidungen und besteht aus einem Strom fortlaufender Entscheidungen, bei dem man sich fragen kann, wie dieser gesteuert wird, damit kein Chaos entsteht. Dafür müssen Entscheidungen anschlussfähig sein. Bereits getroffene Entscheidungen dienen als Bezugspunkt für weitere Entscheidungen, sie orientieren, legen aber nicht fest, was als Nächstes entschieden wird. Luhmann nennt dies lose Koppelung (Luhmann, 2000, S. 374).

Organisationen wären aber niemals so erfolgreich, wenn sie es bei jeder Entscheidung vollkommen offenlassen würden, wie der Anschluss an bereits getroffene Entscheidungen hergestellt wird. In dieser Gemengelage von Entscheidungen helfen die Entscheidungsprämissen (Luhmann, 2000, S.224). Entscheidungsprämissen korrespondieren mit den drei oben genannten Merkmalen von Organisationen (Zwecke, Hierarchie und Mitgliedschaft) und werden durch eine vierte Prämisse, die Kultur, ergänzt. Entscheidungsprämissen wirken wie Metaentscheidungen (Entscheidungen über Entscheidungen).

Einen hilfreichen Denkrahmen liefert das von Luhmann inspirierte Dreieck der Organisationsentwicklung (vgl. Boos & Mitterer, 2019, S. 54ff; Fink & Moeller, 2018, S. 79): Abb. 3-1 zeigt auf, wie die Dimensionen zusammenwirken und welche Hebel der agilen Transformation in welcher Dimension notwendig sind.



**Abb. 3-1:** Neuwaldegger Dreieck der Organisationsentwicklung

Grundsätzlich entwickelt sich eine Organisation immer entlang ihrer Entscheidungen weiter, d. h., wenn sich eine Organisation verändern soll, sollte man ihre Entscheidungen beeinflussen, genauer gesagt die Art, wie diese Entscheidungen zustande kommen. Dafür stehen einem vier Arten, systemisch Entscheidungsprämissen genannt, zur Verfügung, die beeinflusst werden können: Programme, Kommunikationswege, Personen und Kultur. Soll also eine Organisation verändert werden, kann an einer oder mehreren Entscheidungsprämissen angesetzt werden. Für eine Umstellung auf eine Moving Organization sollte die Veränderung jedoch alle vier Prämissen erfassen.

nach außen darstellen. Die Form der Orientierung an Spitzenreitern, wie bei den effizienzgetriebenen Organisationen, hilft nicht weiter.

Dabei mitzuwirken, macht viel Spaß und ist äußerst anspruchsvoll. Es verlangt Fähigkeiten aus völlig unterschiedlichen Welten. Sowohl die Möglichkeiten als auch die Leistungserwartungen in solchen Organisationen sind hoch, noch dazu ist alles in Bewegung. Einzelne werden diesen Anforderungen nicht gerecht werden können: Es braucht Teams und gut ausgebildete Personen, die teamfähig sind. Die Schlussfolgerung daraus: Der Hebel für soziale Innovation sind wir, sind Sie. Daher lautet unsere abschließende Empfehlung bei diesem letzten Hebel: Bilden Sie sich fort, üben Sie, gestalten Sie. Sie sind mit Ihren Fähigkeiten, mit Ihrer ganzen Person der Hebel für soziale Innovation. Lesen Sie Bücher wie dieses, gehen Sie raus und gestalten Sie Kommunikation, haben Sie Mut! Sie sind die soziale Innovation.

### 3.10 Die Kernaussagen dieses Kapitels

Eine Organisation mit langer Tradition und Erfolgsgeschichte in Bewegung zu bringen, sodass sie die digitale und ungewisse Zukunft gut bewältigen kann, ist eine Herausforderung. Es geht darum, agiler und krisenfest zu werden, aber wo kann angesetzt werden? Die neun Hebel sind aus unserer Erfahrung ein guter Ansatzpunkt, um diese Organisationen in einer agilen Transformation zu bewegen:

1. Ausgangspunkt ist ein gemeinsames, grundlegendes Verständnis von Organisationen und wie diese Entscheidungen treffen. Das Neuwaldegger Dreieck schafft einen guten Rahmen, der aufzeigt, wo angesetzt werden kann und wie Zusammenhänge entstehen: über Programme, Kommunikationswege, Personal und Kultur.
2. Der Hebel Kultur scheint für viele der naheliegendste Hebel zu sein, damit die neue Zusammenarbeit gelingen kann. Viel Zeit und Geld investieren Organisationen genau dafür. Aus der systemischen Perspektive wissen wir, dass Kultur nur über die Bande, indirekt angespielt werden kann. Trotzdem ist es in einer agilen Transformation wichtig, diese im Blick zu haben: Welche Muster spielen uns in die Karten und welche hindern uns? Was und wer wollen wir in unserer Moving Organization sein? Diese Überlegungen fließen in andere Maßnahmen indirekt oder direkt ein.
3. Purpose schafft mehrere Dinge gleichzeitig, die in komplexen und bewegten Zeiten für Organisationen wichtig sind: Er gibt Orientierung und ist Leuchtturm, nach dem man sich streckt. Er schafft Identität und wertschätzt das, was die Organisation in der Vergangenheit geleistet hat. Und er verbindet Personen und Organisationen auch emotional.
4. Der Hebel Role-Taking, Role-Making und Rollenvielfalt adressiert das Bedürfnisse von agilen Organisationen, Flexibilität und Klarheit zu steigern: indem Rollen und

Verantwortungen explizit verteilt und Erwartungen geklärt sind und indem Entscheidungen von Rollenträgerinnen aus ihrer Expertise heraus getroffen werden. Durch permanentes Klären und Anpassen von Erwartungen und Anforderung entwickelt sich die Rollen immer weiter und somit auch die Organisation.

5. Aber es geht nicht nur um die Entwicklung der Organisation. Wäre das so, würde der Mensch mit seinen eigenen Bedürfnissen verhungern. Deshalb schaffen Moving Organizations Resonanzräume, die das Wachsen und Entwickeln von Personen möglich machen. Teams schaffen die Heimat, damit sich die Einzelnen sicher und vertraut fühlen, und auf Basis dessen werden Räume für Entwicklung geschaffen, in denen gilt: Wachsen und Entwickeln ist der gemeinsam getragene Glaubenssatz.
6. Agiles Arbeiten verlangt von Einzelnen spezifische, genauer gesagt zehn Fähigkeiten, damit Innovationen entstehen, mit Unsicherheit konstruktiv umgegangen wird oder radikale Kooperation gelingt. Das alles und mehr kann Schritt für Schritt geübt werden. Eine Metakompetenz hierfür ist Verständigung und Sprache: Eine »neue« Art der Sprache zu lernen, die dabei unterstützt, Kooperation zu fördern, die Verständigung und Kontakt herstellt und die Beobachtungen für Entwicklung wahrnimmt und zur Verfügung stellt.
7. Ein zentraler Hebel in einer agilen Transformation ist Führung und Macht, aber nicht im herkömmlichen Sinn. Hier geht es vor allem darum, diese zu verteilen. Und solche Umstellungen von Machtverhältnissen führen automatisch zu großer Irritation in Organisationen. Werden diese nicht aktiv und sorgsam aufgegriffen, schwindet die Chancen einer Transformation. Häufig beobachten wir, dass genau dieses Thema unterschätzt oder nicht mitgedacht wird. Es gilt deshalb darauf zu achten, wie mehr Verständigung und Vertrauen hergestellt werden können und dass Führungskräfte in der Transformation ihrer eigenen Rolle gut begleitet werden.
8. Agile Teams sind das Herz in Moving Organizations. Als Hauptakteure im agilen Arbeiten sind sie Motor für Entwicklung und Fortschritt. Das gelingt jedoch nur dann, wenn sie die Spielart kennen und differenziert und kontextbezogen agieren können: Meetings sind strukturiert und fokussiert und richten sich immer an dem aus, was es gerade braucht. Agile Teams arbeiten auch an ihren Beziehungen und an der Art, wie sie zusammenarbeiten, indem sie Ängste und Konflikte ansprechen können und sich gegenseitig stärken.
9. Digitales Transformieren gelingt nur dann, wenn Organisationen auch eine soziale Innovation entfalten, indem anders gearbeitet, gedacht und kommuniziert wird. Dadurch entstehen nicht nur neue Arbeitsweisen, sondern der Job an sich, die Arbeitsabläufe und auch die Geschäftsmodelle ändern sich. Vor allem virtuelle Zusammenarbeit ist eine damit verbundene Ausprägung, die viele von uns in den letzten Jahren erfahren durften.

## 4.5 Die Transformationslandkarte

Anfangs war Herr Brenner, der Chef der Vertriebsorganisation eines Finanzdienstleisters mit über 200 Mitarbeitenden, nicht sehr erfreut, als wir ihn baten, sein großes Changeprojekt in der Transformationslandkarte zu verorten. Er hatte wohl angenommen, dass wir – nachdem er uns die Ausgangslage und seine Zielvorstellungen erläutert hatte – gleich eine konkrete Vorgehensweise vorschlagen würden. Es ging um ein sehr anspruchsvolles Projekt: die Schließung und Zusammenlegung einiger Filialen, den daraus folgenden Abbau von 15 Prozent der Mitarbeitenden, die Neustrukturierung der Vertriebsprozesse und die damit verbundene Veränderung der Aufgaben der Außen- und Innendienstmitarbeitenden. Ziel des ganzen Vorhabens war, den Vertrieb kundenorientierter und effizienter zu gestalten. Zudem musste diese Veränderung bei laufendem Geschäft durchgeführt werden; die Umsatzziele waren unverändert und das gesamte Unternehmen schaute dem Vertrieb bei diesem Change zu.

Dass auch ein erfahrener Vertriebsmann wie Herr Brenner unter gehörigem Druck stand, war verständlich. Wir konnten uns gut in ihn hineinversetzen und baten ihn, dieses Projekt – symbolisiert durch einen kleinen Kreis aus Pappe – in der von uns vorbereiteten Landkarte zu platzieren. Dabei halfen ihm die zwei Achsen: »Veränderungsnotwendigkeit« und »Veränderungsfähigkeit« (vgl. Abb. 4-6).

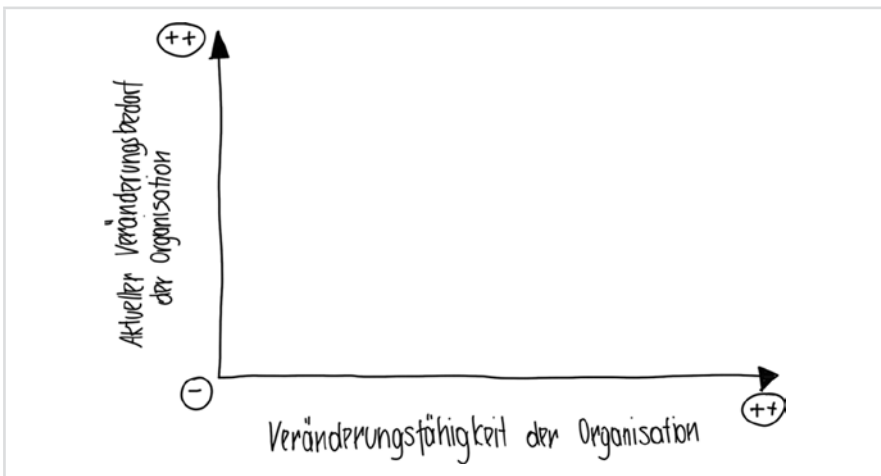


Abb. 4-6: Achsen der Transformationslandkarte

Zu seiner besseren Orientierung erläuterten wir kurz beide Dimensionen: *Veränderungsnotwendigkeit* beschreibt die Dringlichkeit, den Druck, den diese Organisationseinheit hat, sich zu verändern. Immer wenn die Veränderungsnotwendigkeit sehr hoch ist, geht es um das Überleben. *Veränderungsfähigkeit* wiederum beschreibt die Kompetenz und



die Bereitschaft einer Organisation, diese Veränderung durchzuführen. Es sind zwei Dimensionen, waagrecht (der Blick nach innen) und senkrecht (die Relation mit dem Umfeld), die man auch getrennt voneinander betrachten kann, um eine Ausgangssituation zu bestimmen.

Nach kurzem Nachdenken legte Herr Brenner den Kreis ganz links oben auf das Blatt. Der Druck war offensichtlich und die Sorge groß, dass die eigene Organisation damit nicht gut klarkommen würde. Es hatte lange keine größeren Veränderungen gegeben. Viele Jahre war man erfolgreicher gewesen als der Wettbewerb, doch nun war man für etliche Kunden zu langsam geworden, hatte große Projekte verloren und die Margen waren eingebrochen. Hier musste etwas getan werden, und zwar sofort. Auf den ersten Blick wirkte die Situation wie ein Fall für eine Sanierung. Im weiteren Verlauf unseres Gespräches wurden dann Ressourcen und Fähigkeiten des bisher erfolgreichen Vertriebs sichtbar: Man war nach den ersten Rückschlägen wachgerüttelt worden und hatte begonnen, erste Ideen für einen Neuanfang zu konzipieren. Vor allem war allen Mitarbeitenden im Vertrieb klar geworden: »Wir müssen sehr viel bei uns verändern!« Daher verschob Herr Brenner den Kreis ein Stück nach rechts unten.

Schon war dies kein Sanierungsprojekt mehr, sondern eine Art von Projekt, welches wir als Reengineeringprojekt bezeichnen. Aber ist es nicht egal, ob Herr Brenner von einem Sanierungs- oder von einem Reengineeringprojekt spricht? Ganz und gar nicht, denn der Unterschied ist gravierend. Bei einem Sanierungsvorhaben ertönt, bildlich gesprochen, der Ruf nach der Feuerwehr. Man benötigt jemanden, der unterschiedliche Feuer einzuschätzen weiß, in Notsituationen zupacken kann, der Wissen und Erfahrung für brenzlige Situationen mitbringt und in unvorhergesehenen Situationen handlungsfähig bleibt. Ein Sanierungsprojekt braucht kurze Entscheidungswege und die Kommunikation muss klar sein. Das Ziel ist Überleben.

Ein Reengineeringprojekt braucht hingegen, wie der Name schon sagt, die Ingenieurin, besser gesagt das ingenieurmäßige Herangehen. Hier wird gemessen, analysiert, ein Plan entwickelt und konstruiert. Hier müssen Abhängigkeiten erkannt, Wichtiges von Unwichtigem getrennt und ein idealer Ablauf festgelegt werden. Es wird ein Konzept erarbeitet, das logisch und begründbar ist, einen Idealzustand abbildet und das wie eine Blaupause auf die Realität übertragen werden kann. Das Ziel ist: größtmögliche Effizienz.

Ob wir von einem Reengineering- oder Sanierungsprojekt ausgehen, hat weitreichende Folgen für die Entscheidungen, wie ein Veränderungsvorhaben aufgesetzt wird. In einen Sanierungsfall sollte man daher besser keine Expertin für Reengineeringvorhaben rufen und umgekehrt! Wobei es weniger um das hinzugezogene Fachwissen geht. Es geht um Prozesse, Kommunikation und Erwartungen. Die gesamte Herangehensweise ist eine

andere und das Ergebnis wird völlig verschieden sein. Ob Herr Brenner seinem Management und seinen Mitarbeitenden das Bild eines Sanierungsfalls vermittelt oder das eines planmäßigen Umbaus, wird völlig unterschiedliche Reaktionen auslösen.

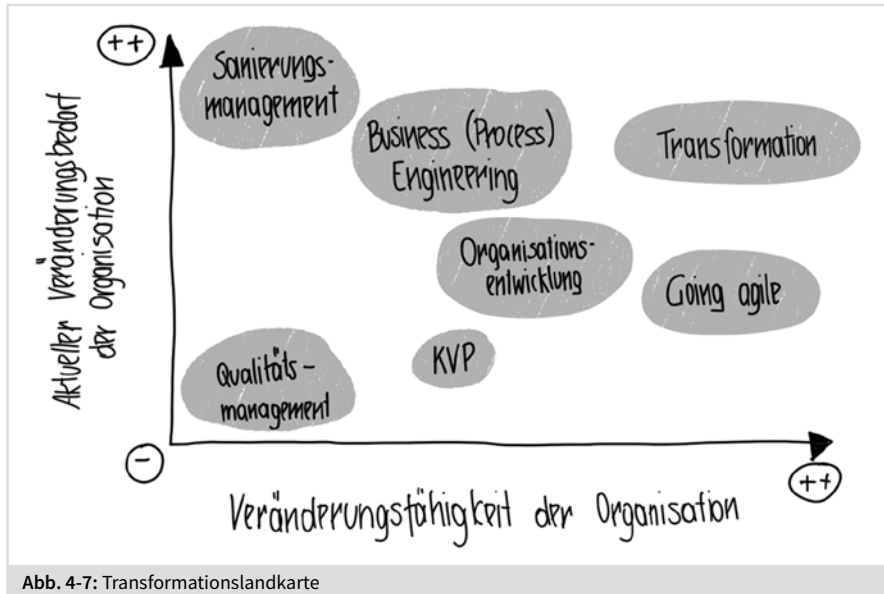


Abb. 4-7: Transformationslandkarte

Durch das Zusammenfügen der beiden Achsen Veränderungsnotwendigkeit und Veränderungsfähigkeit entsteht also eine Matrix, die wir die »Transformationslandkarte« nennen. Ursprünglich wurde sie von unseren Kollegen Jarmai und Heitger entwickelt (vgl. auch Heitger, 2014, S. 35ff). Sie ermöglicht uns, unterschiedliche Arten von Veränderungsvorhaben zu unterscheiden (vgl. Abb. 4-7). Diese sind:

- Sanierungsmanagement
- Business Process Reengineering
- Going agile
- Organisationsentwicklung
- Qualitätsmanagement (QM)
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
- Transformation

#### 4.5.1 Veränderung ist nicht gleich Veränderung

Was bei genauerem Hinsehen erkennbar ist: Projekte mit niedrigem Veränderungsbedarf (die sich in Abb. 4-8 auf der Y-Achse unterhalb der durchgezogenen Linie befinden)

den), sind Vorhaben, die die Effizienz steigern wollen. Es geht darum, Dinge besser zu machen, den Arbeitsplatz sicherer zu machen, Angebote schneller rauszubekommen, die Dokumentation von Reparaturen durchgängig zu sichern etc. Es geht hierbei immer um schrittweise, evolutionäre Verbesserungen, um das Optimieren im System und um das ständige Lernen im Alltag, weshalb wir hier auch von »Veränderung erster Ordnung« sprechen.

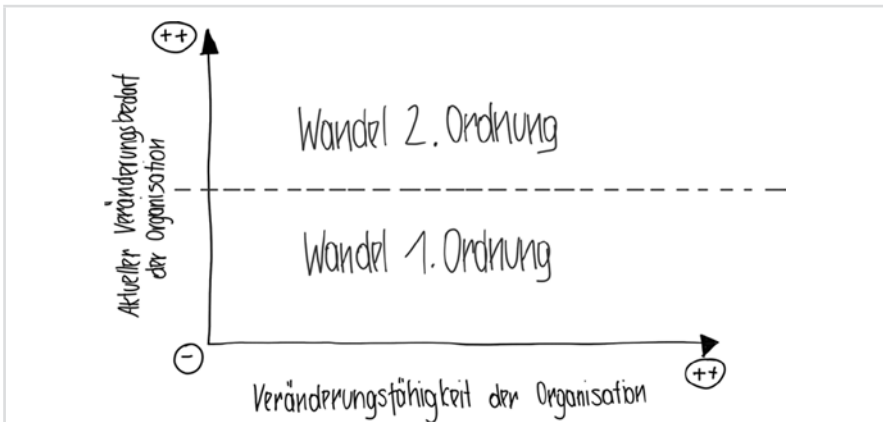


Abb. 4-8: Die Transformationslandkarte, Wandel erster und zweiter Ordnung

Projekte, die oberhalb der Linie liegen, bezeichnen wir als »Veränderungen zweiter Ordnung«, da hier der Veränderungsanspruch ein anderer ist. Hier geht es nicht um Verbesserungen, sondern um radikale Änderungen, darum, Dinge ganz anders zu machen. Es geht um Veränderungen, die das bisherige Selbstverständnis erschüttern und infrage stellen und die geeignet sind, eine »Identitätskrise« auszulösen. Um bei dem Vertrieb von Herrn Brenner zu bleiben: In Zukunft wird der Innendienst standardisierte Aufträge selbst abwickeln können und damit die Rollenaufteilung zwischen Innen- und Außendienst komplett verändert werden. Die Umstellung von einem Lager in der Produktion auf Just-in-time-Lieferungen, was die Auflösung des Lagers zur Folge hat, ist eine weitere radikale Veränderung, ebenso wie der Umzug in ein neues Bürogebäude.

Veränderungen zweiter Ordnung beziehen sich nicht nur auf das, was nun anders gemacht wird, sondern auch darauf, wie etwas gemacht wird. Die Art und Weise der Handlungen, die Rollenverteilung, das Selbstverständnis und die Identität stehen zur Disposition. Was immer durch die Veränderung entsteht, es wird nachher anders sein. Es ist wie eine Metamorphose, aus der Raupe wird ein Schmetterling. Veränderungen zweiter Ordnung sind für die Betroffenen aufregender, denn es steht mehr auf dem Spiel. Statt Neues zu lernen, geht es um Umlernen. Auf der persönlichen Ebene sind die Ver-

Frequenz	Name und Zweck	Ablauf
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle 2 Monate</li> <li>• 1 Tag, live</li> </ul>	<b>Reflexionsmeeting</b> Gemeinsamer Blick auf die Erarbeitung und Anpassung von Spielregeln und Rollen	Mit externer Begleitung. Wichtige Bausteine: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personen-Check-in:</b> Personen können ausführlich erzählen, wie es ihnen geht und was sie gerade beschäftigt</li> <li>• <b>Reflexion Rollen- und Spielregeln:</b> Rollen und Spielregeln werden bewusst durchgegangen, Spannungen werden gesammelt, um diese danach zu bearbeiten.</li> <li>• <b>Entscheidungsmodus:</b> Einwandsabfrage. Bei mehreren Optionen systemisches Konsensieren.</li> <li>• <b>Reflexion Zusammenarbeit:</b> Feedbacksessions, Aufarbeiten von Stärken und Herausforderungen, neue Vereinbarungen treffen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 x im Jahr</li> <li>• 2 Tage</li> </ul>	<b>Strategie-Meeting</b> Strategiecheck und Anpassung von Stoßrichtungen	Mit externer Begleitung. Wichtige Bausteine: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluieren der aktuellen Strategie inkl. Datenanalyse</li> <li>• Systemische Schleife mit Fokus auf ganze Organisation</li> <li>• Organisationaler Mustercheck</li> <li>• Stakeholder-Management</li> <li>• Ableiten von Maßnahmen und Prioritäten für die einzelnen Bereiche und das Gesamte</li> <li>• Operationalisierungsplan</li> </ul>

Tab. 5-6: Beispiel für ein Ergebnis eines Management Boards

### 5.2.32 Rollenmarktplatz: Team und Rollen am Purpose ausrichten

<b>Purpose</b>	Rollen im Team schärfen und laufend stärken
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollenbasiertes Arbeiten etablieren</li> <li>• Rollen im Team differenziert identifizieren</li> <li>• Transparente Verantwortlichkeiten und Aufgaben schaffen</li> <li>• Verbindlichkeiten stärken</li> <li>• Schnittstellen und Überschneidungen aufspüren</li> </ul>
<b>Besonderheiten</b>	Ist mitunter aufregend, weil sichtbar wird, für was sich wer zuständig fühlt
<b>Ressourcen</b>	Flipcharts und Post-it; Team-Purpose, Moderation
<b>Dauer</b>	1,5 Tage
<b>Kapitelverknüpfung</b>	3.8, 3.4
<b>Quelle</b>	Neuwaldegger Praxis

Diese Methode haben wir bereits in vielen Teams erprobt. Voraussetzung dafür ist nicht eine holakratische Organisation und Kreisstruktur. Jedes Team kann mit dieser Methode die aktuellen Rollen beschreiben und schärfen – auch entlang der aktuellen Profile. Dadurch werden Zuständigkeiten klarer und im Laufe der Zeit können diese Rollen immer mehr ausdifferenziert werden. Langfristig macht es Sinn, auch darüber nachzudenken, welche Rollen wechseln können oder auch mehrfach besetzt sind. Ziel ist es langfristig mehr in Rollen zu denken, zu arbeiten und diese flexibler handzuhaben. Der Prozess dazu kann im Laufe der Zeit etabliert werden. Wir beschreiben hier den Startschuss.

## Regieanleitung

In Ihrer Moderationsrolle klären Sie vorab den Sinn und Zweck dieses Schrittes und was in etwa zu erwarten ist. Danach geht es auch schon los:

- Schritt 1 Rollen sammeln: Jede Person soll zuerst Überschriften für die eigenen Rollen in Einzelarbeit aufschreiben: Pro Post-it eine Rolle. Oft hilft es im ersten Schritt auch, nur den eigenen Jobtitel zu verwenden. Nach fünf bis zehn Minuten werden die Rollen im Plenum vorgestellt und geclustert: Gibt es doppelte Rollen, einzelne usw.
- Schritt 2 Rollen beschreiben: Sind die Rollenüberschriften geklärt, werden diese in Kleingruppen und/oder auf Einzelpersonen aufgeteilt und in der Tiefe ausgearbeitet. Jede Rolle wird wie folgt beschrieben (Details siehe auch Kap. 2.3.2 und 3.4): Name der Rolle, Purpose der Rolle, Accountabilities, Optional Domains (empfehlen wir im ersten Schritt nicht, weil es eher zu einem »Schrebergarten«-Denken beiträgt). Am besten wird jede Rolle auf ein Flipchart visualisiert. Das Credo ist: Was ist von dieser Rolle aus unserer Sicht erwartbar. Tipp: Es hilft Einzelnen emotional, die eigenen Rollen zu beschreiben, da dies sowieso schon sehr aufregend und anstrengend ist. Deshalb genug Zeit dafür einplanen und nicht hetzen!
- Schritt 3 Rollenvergemeinschaftung: Als Erstes hilft es, einen Gallerywalk zu machen und alles zu lesen. Die Teilnehmenden gehen von einem Flipchart zum nächsten. Mit Post-it können Kommentare ergänzt werden: Passt super! Mit fehlt hier ...! Ich sehe das anderes! Achtung Schnittstelle! Danach ist es hilfreich, die einzelnen Rollen gemeinsam zu besprechen und gegebenenfalls auch schon zu entscheiden: Einwand oder kein Einwand. Hier ist auch der IDM hilfreich, der jedoch vorab mit dem Team geklärt werden muss (und eingeführt werden sollte). Zusätzlich ist hier auch der Zeitpunkt, um fehlende Rollen zu identifizieren: Was wurde nicht aufgeschrieben bzw. welche Rollen brauchen wir noch, wie z. B. eine Feel-Good-Managerin oder eine After-Work-Rolle?

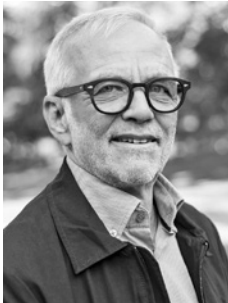
- Schritt 4 Rollenadaption in Zukunft: Im nächsten Schritt muss geklärt werden, wie die Rollen in Zukunft weiter bearbeitet werden und wie diese transparent dokumentiert werden (siehe Kap. 5.2.31 »Meeting Mastery« und Kap. 5.2.34 »Governance-Meeting«).
- Schritt 5 Rollen operationalisieren: Jetzt ist noch Zeit, die ersten Ableitungen zu treffen, am besten in Einzelarbeit: Wie energetisieren ich meine Rollen in nächster Zeit? Was werden meine nächsten Schritte sein? Welche meiner Stärken möchte ich einbringen? Wo brauche ich Unterstützung?
- In der Gruppe teilen und aufschreiben!

### 5.2.33 Tactical-Meeting

<b>Purpose</b>	Dient der schnellen Abstimmung von Teams (Synchronisieren)
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelles Abstimmen und sichtbar machen von Vereinbarungen</li> <li>• Abgleichen von wichtigen Projekten</li> <li>• Operative Themen abstimmen</li> <li>• Nächste Schritte entwickeln und verteilen</li> <li>• Gemeinsames Lernen</li> </ul>
<b>Besonderheiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Braucht gute Moderation und Disziplin aller Beteiligten</li> <li>• Ist in der Anfangsphase sehr ungewöhnlich</li> <li>• Kann auch außerhalb von Holacracystrukturen angewendet werden</li> <li>• Spannungen, also der Unterschied im Hier und Jetzt und dem was in Zukunft möglich ist, werden prozessiert</li> <li>• Ist auch virtuell möglich</li> </ul>
<b>Ressourcen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rolle Facilitator führt konsequent durch den Prozess.</li> <li>2. Rolle Secretary schreibt für alle sichtbar und transparent mit.</li> <li>3. Laptop inkl. Beamer, damit alle mitschauen können.</li> </ol>
<b>Anzahl der Teilnehmerinnen</b>	4 bis max. 25 Personen
<b>Dauer</b>	60 bis max. 90 Minuten
<b>Kapitelverknüpfung</b>	2.4
<b>Quelle</b>	HolacracyOne

---

## Die Autoren



### **Dr. Frank Boos**

ist seit über 35 Jahren Organisationsberater und Managing Partner der Beratergruppe Neuwaldegg, die die systemische Beratung mitbegründet hat. Durch die Gestaltung und Entwicklung der Beratergruppe Neuwaldegg konnte er viel über Organisationen lernen.

Ihn motiviert die Arbeit mit Menschen, die Organisationen gestalten und sie zu einem besseren Platz machen wollen. Organisationen haben ihn immer schon begeistert. Sie sind für ihn ein aufregender »Tatort«, an dem Wichtiges passiert – für Menschen, für die Wirtschaft und für die Gesellschaft. Sie müssen Menschen bewegen und berühren und ihren Bezug zum Gemeinwohl (Purpose) aktiv gestalten. Dazu möchte er beitragen, denn es gilt – heute mehr denn je –, mit Organisationen und nicht nur in ihnen zu arbeiten.

Für Frank Boos ist es eine große Freude, seine Erfahrungen teilen zu können, was er einerseits erfolgreich bei Weiterbildungen macht, andererseits durch seine regelmäßigen Publikationen. Es bereitet ihm viel Freude, das Praktische mit dem Theoretischen so zu verknüpfen, dass es auch für andere anwendbar ist. Für ihn gilt: Nur durch eine gute Theorie lässt sich die komplexe Welt von heute halbwegs begreifen.

[www.neuwaldegg.at](http://www.neuwaldegg.at), [www.moving-organization.com](http://www.moving-organization.com)



**Mag. (FH) Barbara Buzanich-Pörtl, MSc**

ist Managing Partnerin der Beratergruppe Neuwaldegg. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in Organisationsentwicklung und Führung. Die letzten Jahre fokussiert sie vor allem agile Transformationen, Selbstorganisation und Kulturentwicklung in den unterschiedlichsten Branchen mit Teams und Managerinnen. Zusätzlich stärkt sie Organisationen dabei, Gleichstellung (Gender Equality) wirkungsorientiert zu forcieren.

Die Art und Weise, wie Organisationen funktionieren, fasziniert sie jedes Mal aufs Neue: Wie durch ein Wunder entsteht Unglaubliches – im Positiven und auch im Negativen. Sie sieht ihren Auftrag darin, Stärken für die Veränderung aufzudecken, Leichtigkeit im Change zu entwickeln und gleichzeitig Schwierigkeiten klar und konsequent anzugehen. Es geht immer um einen nächsten Schritt.

Für Barbara Buzanich-Pörtl ist der Buchtitel auch ein Teil von dem, was sie antreibt. Sie ist eine Person, die immer in Bewegung ist, um Entwickeln und Wachsen zu fördern. Das ist ihr Purpose und erzeugt Energie, die sie in Zusammenarbeit, in Weiterbildungsprogrammen und vor allem auch in ihre Familie einbringt. Ihr Motto dabei: Spaß haben und hingreifen!

[www.neuwaldegg.at](http://www.neuwaldegg.at), [www.moving-organization.com](http://www.moving-organization.com)



## Die Co-Autoren

### **Mag. Anna Jantscher, MHR**

lebt in Wien und ist Managing Partnerin der Beratergruppe Neuwaldegg. Als Betriebswirtin war sie viele Jahre im Personalmanagement tätig, bevor sie den Weg in die Begleitung und systemische Beratung von Organisationen und Menschen gegangen ist. Zurzeit beschäftigt sie sich intensiv mit der Frage, wie die Transformation von Organisationen, Teams und Individuen hin zu Selbstorganisation, Agilität und Purpose Drive gelingen kann. Gemeinsam mit Nicole Lauchart-Schmidl arbeitet sie an einem Buch über die Entwicklung von resonanzfähigen Organisationen und resonanzerzeugenden Führungskräften.

### **David Max Jeggle**

ist Berater bei der Beratergruppe Neuwaldegg und erfahrener Organisationsentwickler und Change-Experte. Er verbindet die Welten der klassischen Management-Beratung mit der systemischen Organisationsentwicklung. Als Berater begleitet er seit 2005 Organisationen in deren Agilisierung, um die Herausforderungen der Digitalisierung und disruptiver Dynamiken zu meistern. Sein besonderes Augenmerk liegt auf agilem Organisationsdesign, innovativen Steuerungsformaten und der Befähigung von Führungskräften und Teammitgliedern. In seiner Arbeit überrascht er Kunden immer wieder durch seine Klarheit sowie innovative Designs und Interventionen.

### **Nicole Lauchart-Schmidl, MSc**

lebt in Wien und ist Beraterin bei der Beratergruppe Neuwaldegg. Sie berät und begleitet seit mehr als 20 Jahren Menschen und Organisationen in Veränderungen. Ihr Fokus liegt stets auf der Weiterentwicklung der gesamten Organisation, dem nachhaltigem Unternehmenserfolg und der gelungenen Interaktion zwischen allen Beteiligten. Sie war viele Jahre im Personalmanagement tätig, der Beginn ihres beruflichen Werdeganges startete in der psychosozialen Beratung von Menschen mit komplexen Traumatisierungen. Vertraut mit den Herausforderungen von Organisationen und Menschen in Veränderung begleitet sie Führungskräfte und Expertinnen bei der Gestaltung von erfolgreichen Transformationen. Gemeinsam mit Anna Jantscher arbeitet sie an einem Buch über die Entwicklung von resonanzfähigen Organisationen und resonanzerzeugenden Führungskräften.

### **Insa Meier**

Insa Meier ist ausgebildete Organisationsentwicklerin, Trainerin und Coach bei der Beratergruppe Neuwaldegg. Seit 2006 arbeitet sie international als Unternehmensberaterin

und begleitet Organisationen mit Schwerpunkt im Bereich Führungskräfteentwicklung. Sie beschäftigt sich intensiv mit gruppodynamischen Prozessen, Improvisation und Führung, insbesondere auch im Kontext virtueller Zusammenarbeit und Führung. Diese Erfahrungen konnte sie für ihre Kunden in der Corona-Krise und dem »Back to new normal« gut nutzen, zum Beispiel bei der Gestaltung innovativer digitaler Learning Journeys.

**Gregor Tobeitz**

Gregor Tobeitz ist Experte für komplexe Transformationen und Executive Coach. Er berät und begleitet seit vielen Jahren Unternehmen im internationalen Kontext in Veränderungsprozessen. Seine Schwerpunkte liegen bei der Gestaltung und Begleitung von agilen und digitalen Transformationen sowie dem Thema Innovation. Sein besonderes Interesse gilt dabei dem Zusammenspiel von neuen Technologien, Organisationsformen und Zusammenarbeitsmodellen.

# Überzeugt? Dann bestellen Sie jetzt!

- ✓ **Versandkostenfrei bestellen**
- ✓ **Zahlung auch per Rechnung**
- ✓ **Schnelle Lieferung**



**Sicher einkaufen –  
Trusted Shops Käuferschutz**

Das komplette Programm von Schäffer-Poeschel  
finden Sie unter:

**[www.schaeffer-poeschel.de/shop](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop)** 

SCHÄFFER  
POESCHEL