

Bernd Oestereich | Claudia Schröder

Agile Organisationsentwicklung

Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen

Verlag Franz Vahlen GmbH

Vorweg

Ganz kurz vorweg etwas über das Warum und Wozu von Agilität.

In einem Satz.....	2
Über dieses Buch	3
Wozu agile Organisationsentwicklung?	4
Was bis jetzt wichtig war (und bleibt): Effizienz und Produktivität	4
Aktueller Kontext: Digitalisierung und Grenzkostenausbeutung	5
Neuer Fokus: Disruptions- und Anpassungsfähigkeit	6
Komplexitätsspezifische Führungsfokuse	7
Warum ist kollegiale Führung relevant?	8
Anwendungsbereiche der Entwicklungsmethoden	9
Unsere Einflüsse und Quellen	10

Teil 1: Basiskomponenten agiler OE

Was sind die Komponenten, die mindestens zusammenkommen sollten, um eine belastbare und nachhaltige agile Organisationsentwicklung aufzubauen und zu verankern? Worauf kommt es wirklich an?

Wohin? Ein Paradigmenwechsel	14
Grundlage: Professionelle systemisch-integrale Haltung	16
Was ist eine professionelle Haltung und welche Bedeutung hat sie?	16
Die professionelle Haltung der externen Organisationsbegleiterin.....	17
Systemisches Menschenbild: Menschen verhalten sich sinnvoll	18
Neue Denkstrukturen	19
Systemisches Organisationsbild: Das System ändern, nicht die Menschen	20
Systemisch-integrales Wertesystem:	
Von der Mangelüberwindung zur Nutzung der Reichhaltigkeit	22
Sinn und Zweck der Organisation	24
1. Kleinschrittiges erprobendes Herantasten	26
Agiler Organisationsentwicklungszyklus.....	26
Schrittweise Entwicklung.....	28
Versuchsweise und geschützte Entwicklung	30
Empirische Entwicklung	31
Ergebnisoffene Entwicklung	31
2. Kollegial verteilte und ziehende Führung.....	32
Kollegiale rollenbasierte Führung	32
Vielfältige Entwicklung	33
Führung von außen nach innen	34
Ziehende Entwicklung (Sogprinzip)	36
Dialogische Entwicklung	38
Ermächtigende Entwicklung.....	39
3. Prozess- und Struktursicherheit	40
Klare äußere Rahmenbedingungen	40
Klare innere Struktur- und Prozessvorgaben zum Start	42

Teil 2: Adaptionmodell

Auch wenn jede Organisation ihre eigene Ausgangssituation und spezifische Absichten und Herausforderungen hat, ist die Orientierung an idealtypischen Vorgehens- und Handlungsmustern hilfreich.

Adaptionmodell	46
Begrifflichkeit und Zweck	46
Grundlegende zeitliche Perspektive (Adaptionsphasen)	48
Rolle der (externen) Organisationsbegleitung	50
Rolle der Inhaberschaft	52
Orientierung für die Inhaber	53
Motivation der Inhaber klären	54
Rahmenbedingungen, Dauer und Kosten klären	55
Delegationsmatrix	56
Überblick	56
Verantwortungsbereiche	56
Welche Verantwortungsbereiche?	56
Verantwortungsträgerinnen	56
Kooperationsbeziehungen	57
Kontextbrücke	58
Das Shu-Ha-Ri-Prinzip	61
Interne Kommunikation	62
Kernaussagen und Hypothesen zur Dringlichkeit von Veränderungen	62
Kernaussagen und Haltungen zum beabsichtigten Entwicklungsprozess	64
Zielgruppen der Kommunikation	65
Orientierung für die Kollegenschaft	66
Orientierung für weitere Zielgruppen	66
Kontinuierliche Lernbegleitung	67
Diskussionsmarktplatz	68
Integration bestehender Führungskräfte und -ebenen	69
Einbindung der Mitarbeitervertretung	70
Um welche praktischen Fragen geht es typischerweise?	70
Praktisches Vorgehen zur Einbindung der Mitarbeitervertretung	73

Start-Einwandintegration	75
Themenzentrierte Einwandintegration	76
Selbstorganisationskreis	80
Überblick	80
Der Selbstorganisationskreis als Übungsteam	83
Vorbereitung der agilen Organisationsentwicklung	84
Der Selbstorganisationskreis in einer großen Organisation	85
Transformationsstrategien	86
Führungsmonitor	88
Grundprinzipien	89
Möglichkeiten – Welche Ideen haben genug Kraft?	90
Bereit machen	91
Offen (Teilschritt läuft)	93
Entwickeln (Teilschritt)	93
Bewertung, Reflexion	93
Integration planen	94
Beendet	94
Einführung des Führungsmonitors	96
Moderationsprinzipien	97
Entscheidungswerkzeuge (Überblick)	98
Aus der Mitte wählen	98
Kollegiale Rollenwahl	98
Konsultativer Fallentscheid	98
Widerstandsabfrage	99
Kollegiale Einwandintegration	99
Universelles Entscheidungsverfahren	99
Macht und Einflussnahme bei Entscheidungsverfahren	100
Reviews zur Standortbestimmung	101
Retrospektiven für die selbstlernende Organisation	102

Kreismodell als Führungsmodell.....	104	Basisrollen eines Kreises.....	127
Markt und Umfeld.....	106	Gastgeberin	127
Inhaber (Kapital).....	106	Dokumentar.....	128
Geschäftskreise.....	107	Ökonom	129
Geschäftsbereiche	108	Lernbegleiter	130
Dienstleistungs- und Unterstützungskreise	109	Spezifische Rollen	131
Koordinationskreise	110	Rollenkonstitution	132
Praktikergruppen.....	111	Basisprozesse eines Kreises.....	134
Kollegengruppen.....	112	Reflexion mit Retrospektiven.....	134
Pools.....	113	Operative Koordination	134
Vorgehen zum Aufbau eines Kreis- und Rollenmodells	114	Entscheiden mit dem Führungsmonitor-Treffen	135
Selbstorganisation und Führung eines Kreises.....	115	Informieren und Diskutieren mit dem Diskussionsmarktplatz	135
Was ist ein Kreis?	115	Sich gemeinsam ausrichten mit Strategietreffen	135
Wie funktioniert die Selbstorganisation eines Teams?	116	Organisationale Selbstorganisation.....	136
Kernaufgaben von Führung.....	118	Dauerhafte Koexistenz verschiedener Führungssysteme.....	137
Arten von Arbeit.....	119		
Kreiskonstitution	120		
Zweck, Art und Verantwortungsbereich.....	122		
Weiterführende Informationen.....	122		
Konstituierender Oberkreis	122		
Mitglieder und Rollen.....	122		
Arbeitstreffen und Prozesse	122		
Unter- und gemeinsame Oberkreise.....	123		
Zukunft	123		
Regulatorischer Rahmen	123		
Externe Referenzen	123		
Arbeitsmittel.....	124		
Produktionsmittel.....	124		
Lieferanten, Kooperationspartner.....	124		
Kunden und Leistungsempfänger.....	124		
Leistungskatalog.....	125		
Ökonomie.....	125		
Beispiel	126		

Teil 3: Werkzeuge und Hilfsmittel

Hier finden Sie ganz praktische Anleitungen, Hilfestellungen, Beispiele und konkrete Ideen, um in Ihrer Organisation die ersten Schritte zu probieren oder sie theoretisch zu verstehen.

Organisationsformen	140
Funktionale Organisation	140
Prozessorientierte Organisation.....	140
Projektorganisation	141
Matrixorganisation	141
Wertschöpfungsorganisation	141
Entscheidungswerkzeuge	142
Sach- und Beziehungsebene	142
Moderation: Wechsel zwischen Neutralität und Führung	144
Dokumentation von Entscheidungen.....	145
Wann welche Entscheidungswerkzeuge?	146
Entscheidungswerkzeug: Aus der Mitte wählen	148
Entscheidungswerkzeug: Kollegiale Rollenwahl	150
Entscheidungswerkzeug: Konsultativer Fallentscheid.....	152
Entscheidungswerkzeug: Widerstandsabfrage	154
Entscheidungswerkzeug: Kollegiale Einwandintegration.....	156
Entscheidungswerkzeug: Soziokratische Einwandintegration (Konsent)	158
Entscheidungswerkzeug: Universelles Entscheidungsverfahren	160
Entscheidungswerkzeug: Themenzentrierte Einwandintegration	162
Entscheidungswerkzeug: Entscheidungsrat.....	164
Kontinuierliche kollegiale Lernbegleitung	166
Was ist kollegiale Lernbegleitung?.....	166
Kommunikative Grundfähigkeiten für die kollegiale Selbstorganisation	169
Skalierungsprinzipien für große Organisationen	173
Die Delegationsmatrix im Kontext regulierter Dreiecksbeziehungen	175
Die Delegationsmatrix im Kontext regulierter Verantwortungsteilung.....	176
Unterschiedliche Wachstums- und Teilungsprinzipien	178
Organisationale Entwicklungsschulden	181

Soziale Dynamiken und Konflikte	182
Spannungsdreieck	183
Soziale Systemprinzipien	184
Basisprinzip: Verzicht auf Leugnung	185
1. Zugehörigkeit	185
2. Zeitfolge.....	186
3. Verantwortung und Einsatz	186
4. Fähigkeiten und Leistungen	186
Bedürfnisdreieck	188
Organisationsvorrang	189
Kulturbildende Momente	190
Was ist Kultur und wie ist sie gestaltbar?	190
Was ist ein kulturbildendes Moment?.....	191
Die Benutzungsanleitung für die Organisation	192
Dynamic Facilitation	194
Evolution menschlicher Organisationen	197
Macht (Rot)	197
Wahrheit (Blau)	197
Leistung (Orange)	197
Gleichheit (Grün)	198
Systemisch (Gelb).....	198
Holistisch (Türkis)	198
Wertbildungsrechnung	200
Einführung und Grundlagen	200
Die Wertbildungsrechnung im kollegialen Kreismodell	202
Leistungskataloge.....	203

Agile Softwareentwicklung	204	Aktiv zuhörende Runde	232
Entwicklungsgeschichte.....	204	Rollen verteilen.....	233
Scrum	207	Aus der Mitte wählen.....	233
Exkurs: Scrum und Kanban im Kontext agiler Organisationsentwicklung	208	Widerstandsabfrage (1 – 5 Finger)	233
Kanban.....	209	Verlängerungsabfrage	234
Das Spotify-Modell	210	Zustimmungssignal	234
Scaled Agile Framework – SAFe.....	211	Meinungsbild per Handzeichen.....	234
Large-Scale Scrum – LeSS	212	Diskussionshandzeichen	235
Design Thinking und Lean Startup	213	Time-Timer	236
Objectives and Key Results – OKR	214	Timeboxing als Appell.....	236
Unterschiede zu anderen Ansätzen	216	Timeboxing als Prinzip.....	236
Delegationsstufen und Delegationstafel nach Management 3.0	216	Stempeluhr (40-Stunden-Woche)	237
Change-Management und systemische Organisationsentwicklung.....	218	Pair-Working	237
Sozio- und Holokratie	221	Kleine Rituale.....	237
Mikrowerkzeuge (Workhacks):		Minilab, Murmelgruppe.....	238
Niederschwellige Kommunikations- und Arbeitsformate.....	225	Essenzen verschriftlichen.....	238
Kreisförmiges Organigramm.....	225	Advocatus Diaboli.....	238
ZDF-Jour fixe: Zahlen, Daten, Fakten	225	Vertieftes Zuhören/Gemeinsame Reflexion	239
Interne Open Spaces und Barcamps	226	Dynamic Facilitation-Dyade (1:1)	239
Arbeitsausstellung (Poster-Session)	226	Kleiner Denkraum.....	239
Ideenwettbewerb (Pitchday)	227		
Frei-Zeit (Slackday)	227		
Agile Schätzung (Planning Poker)	227		
Priorisierung	228		
Die Not-to-do-Liste.....	228		
Verfalldatum für Aufgaben.....	228		
Ausmisten (Organisationale Inventur).....	228		
Klebezettel	229		
Beständige Nutzenhinterfragung	229		
„Wozu“ statt „Warum“	230		
Multiperspektivisch denken.....	230		
Stehungen (Standups)	230		
Ein- und Auschecken	231		
Zugehörigkeitsaufstellung und Unternehmensgeschichte	231		
Feedbackmarkt.....	231		
In Runden sprechen	232		

Teil 4: Metainformationen

Über die Autoren und dieses Buch.....	242
Wie wir zum Thema kamen	244
Quellen und Literatur	245
Glossar	250
Index	258