

Frank Boos
Barbara Buzanich-Pörtl

Systemisches Management

MOVING ORGANIZATIONS

Wie Sie sich durch agile Transformation
krisenfest aufstellen

2. Auflage

SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Moving Organizations

Frank Boos/Barbara Buzanich-Pörtl

Moving Organizations

Wie Sie sich durch agile Transformation krisenfest aufstellen

2., aktualisierte und überarbeitete 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 978-3-7910-6522-9	Bestell-Nr. 10372-0002
ePub:	ISBN 978-3-7910-6525-0	Bestell-Nr. 10372-0102
ePDF:	ISBN 978-3-7910-6524-3	Bestell-Nr. 10372-0151

Frank Boos/Barbara Buzanich-Pörtl

Moving Organizations

2., aktualisierte und überarbeitete Auflage, September 2025

© 2025 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
Breitscheidstr. 10, 70174 Stuttgart
www.schaeffer-poeschel.de | service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Umschlag: Stoffers Grafik-Design, Leipzig
Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

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. Der Verlag behält sich auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort

Organisationen werden immer komplexer. 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.

In den fünf Jahren seit der ersten Auflage hat sich vieles verändert. Schon damals war alles im Umbruch. Seitdem ist die Welt noch unsicherer und krisenhafter geworden. Statt einer Krise gibt es multiple Krisen und es ist kein Ende in Sicht. Wir haben diese Entwicklung in der neuen Auflage berücksichtigt und die Hebel der agilen Transformation überarbeitet. Ganz neu ist der neunte Hebel. Anstelle der sozialen Innovation geht es jetzt um Organisationsdesigns. Die aktuellen Herausforderungen machen Anpassungen und neue Entwürfe der Aufbau- und Ablauforganisation erforderlich. Doch wie wählt man das passende Organisationsdesign? Für die (Re-)Positionierung der Organisation nutzen wir die Komplexitätslandkarte. An Beispielen zeigen wir das Vorgehen, Modelle, und warum der einfachere Weg nicht immer zum Erfolg führt. Soziale Innovation, das wissen wir heute besser, ist eine »Querschnittsmaterie«, die in vielen anderen Hebeln gut aufgehoben ist.

Wir danken den Leserinnen und Teilnehmerinnen unserer Seminare, die mit vielen Anregungen unseren Blick geschärft 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 Juli 2025

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	19
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 ein Prozess	24
1.3.3 These 3: Die Umverteilung von Macht ist eine der größten Hürden	26
1.3.4 These 4: Immer mehr Menschen wollen anders arbeiten	29
1.3.5 These 5: Die Bewältigung von Krisen gehört zum Tagesgeschäft	32
1.3.6 These 6: Organisationen werden vermehrt gefordert, ihren Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung (Gemeinwohl) zu leisten	33
1.4 Agile Transformation: Warum wir nicht von Changemanagement sprechen	35
1.5 Fallbeispiel: Die ersten drei Monate von »I like to move it«	37
1.5.1 Die Initialzündung	37
1.5.2 Bewährte Interventionen	39
1.5.3 Drei Wochen Krise	40
2 Krisenfest durch Resilienz und Agilität	41
2.1 Resilienz: nachhaltig entwickeln, krisenfester werden	43
2.1.1 Das Tension-Quadrat: Schützende Faktoren in Organisationen	44
2.1.2 Resilienter werden mit High Reliable Organizations	55
2.1.3 Agilität hilft, resilienter zu werden	60
2.1.4 Anwendungsbeispiel: Tension-Quadrat	62
2.2 Agile Methoden und wie sie entstanden sind	64
2.2.1 Historischer Blick auf agile Methoden	64
2.2.2 Das Scrum-Framework	66
2.2.3 Design Thinking	69
2.2.4 Lean Startup	72
2.2.5 Die weitere Entwicklung der Agilität	73
2.3 Agile Organisationsformen: Wie Holacracy genutzt werden kann	74
2.3.1 Holacracy – Was ist das?	75
2.3.2 Basis und Struktur einer holokratischen Organisation	76
2.3.3 Operatives Arbeiten in Holacracy	80
2.3.4 Mitgliedschaft und Person in holokratischen Organisationen	86

2.3.5	Transparenz durch digitale Unterstützung	86
2.3.6	Herausforderungen und Learnings	87
2.3.7	Andere selbstorganisierte Modelle und Ansätze	90
2.4	Das Agile am systemtheoretischen Ansatz	93
2.4.1	Ein kurzer Rückblick	93
2.4.2	Eine außergewöhnliche Teamarbeit	94
2.4.3	Eine gute Theorie	96
2.5	Fallbeispiel: Bewegungsbedarf in der Mobilitätsbranche	97
2.5.1	Phase 1: Die ersten agilen Gehversuche	98
2.5.2	Phase 2: Prototyping	100
2.5.3	Phase 3: New Operating System	101
2.6	Die Kernaussagen dieses Kapitels	102
3	Die neun Hebel der agilen Transformation	105
3.1	Hebel 1: Entscheidungen in Organisationen	106
3.1.1	Was sind Entscheidungen?	107
3.1.2	Die vier Entscheidungsprämissen und ihre Hebel	108
3.1.3	Gute Entscheidungen, schlechte Entscheidungen	111
3.1.4	Unsere Empfehlungen für den Hebel »Entscheidungen in Organisationen«	112
3.2	Hebel 2: Kultur, Organisation und Transformation	113
3.2.1	Was ist Kultur?	114
3.2.2	Veränderung von Organisationskultur	118
3.2.3	Kulturpflege oder Kulturveränderung	119
3.2.4	Kultur: Zwei Seiten einer Medaille	121
3.2.5	Unsere Empfehlungen für den Hebel »Kultur, Organisation und Transformation«	123
3.3	Hebel 3: Purpose – Gemeinwohl und Transformation	124
3.3.1	Die Purpose Driven Organization	126
3.3.2	Fünf Phasen: der Purpose im Transformationsprozess	129
3.3.3	Unsere Empfehlungen für den Hebel Purpose	133
3.4	Hebel 4: Role-Taking, Role-Making und Rollenvielfalt	134
3.4.1	Differenzierung Person und Rolle	135
3.4.2	Rollen in Moving Organizations	136
3.4.3	Role-Taking und Role-Making	137
3.4.4	Rollenvielfalt wahrnehmen	139
3.4.5	Unsere Empfehlungen für den Hebel Role-Taking, Role-Making und Rollenvielfalt	140
3.5	Hebel 5: Organisation als Resonanzraum für Wachsen und Entwickeln	140
3.5.1	Grundbedürfnisse von Menschen	140
3.5.2	DDO: Deliberately Developmental Organizations	142
3.5.3	Unsere Empfehlungen für den Hebel »Im Resonanzraum wachsen und entwickeln«	148

3.6	Hebel 6: Zehn Fähigkeiten, die Individuen brauchen	148
3.6.1	Zwei Logiken in Unternehmen	148
3.6.2	Zehn Fähigkeiten für Individuen in Moving Organizations	149
3.6.3	Differenzierte Sprache als Metakompetenz – Clear Leadership	152
3.6.4	Unsere Empfehlungen für den Hebel »Zehn Fähigkeiten«	162
3.7	Hebel 7: Führung, Macht und die Umstellung	162
3.7.1	Führung in der Moving Organization	163
3.7.2	Was ist Macht?	165
3.7.3	Am Machtübergang arbeiten	166
3.7.4	Neue Autorität	167
3.7.5	Macht der Beraterinnen	169
3.7.6	Unsere Empfehlungen für Beraterinnen an den Hebeln der Macht	170
3.8	Hebel 8: Agile Teams	170
3.8.1	Agile Teams: beweglich, offen, lernbereit	170
3.8.2	Ein agiles Team agiert in vier Räumen	174
3.8.3	Die Spielfähigkeit eines Teams entwickeln	177
3.8.4	Unsere Empfehlungen für den Hebel »Agile Teams«	181
3.9	Hebel 9: Organisationsdesign	182
3.9.1	Die Komplexitätslandkarte	183
3.9.2	Vier Organisationsformen	185
3.9.3	Optionen für ein Organisationsdesign	188
3.9.4	Organisationsdesign – der Prozess	189
3.9.5	Fallbeispiel: Umstellung eines Finanzdienstleisters – ein Erfahrungsbericht	190
3.9.6	Unsere Empfehlungen für den Hebel Organisationsdesign	193
3.10	Die Kernaussagen dieses Kapitels	193
4	Der Prozess der agilen Transformation	197
4.1	Agil transformieren	197
4.1.1	Elemente in der agilen Transformation	199
4.1.2	Glaubenssätze bye-bye	204
4.2	Die Neuwaldegger Schleife	205
4.3	Hypothesen bilden	207
4.3.1	Hypothesen setzen und umschwenken	208
4.3.2	Hypothesen bei Veränderungen	209
4.3.3	Hypothesen erarbeiten	210
4.4	Stoßrichtungen festlegen und die Architektur entwickeln	211
4.4.1	Architektur in der Praxis	213
4.4.2	Gütekriterien einer Architektur	215
4.5	Die Transformationslandkarte	216
4.5.1	Veränderung ist nicht gleich Veränderung	219
4.5.2	Führung ist nicht gleich Führung	220
4.5.3	Wofür nützen wir die Landkarte?	223

5	Tools für Moving Organizations	225
5.1	Tools für Themen in Kapitel 2	227
5.1.1	Varietät herstellen und Vereinfachung widerstehen	227
5.1.2	Fehler: »Widerspruchsgeist« etablieren	228
5.1.3	Umgang mit Fehlern und eigenen Stressmustern	229
5.1.4	Respekt vor Expertise und Führungsverständnis	231
5.1.5	Sensibilität für betriebliche Abläufe entwickeln	232
5.2	Tools für Themen in Kapitel 3	233
5.2.1	Integrativer Entscheidungsprozess	233
5.2.2	Entscheidungsverfahren: Systemisches Konsensieren	235
5.2.3	Entscheiden im Wahlprozess	236
5.2.4	Muster und Glaubenssätze	238
5.2.5	Digging for Insights	240
5.2.6	Kultur-Soundings	241
5.2.7	Purpose-Quest mit dem Ikigai	243
5.2.8	Purpose Connection – Wir wollen Sinn!	245
5.2.9	Learning Journeys	247
5.2.10	Stakeholderinterviews	248
5.2.11	Laufende Rollenreflexion und -feedback	250
5.2.12	Der rollenfreie Raum	251
5.2.13	Edge – Glaubenssatz »wachsen«: Fixed Mindset und Growth Mindset	252
5.2.14	Standort und Ziel: Glaubenssatz »better me + better you = better us«	254
5.2.15	FIS: Feedback – Impuls – Spannung	256
5.2.16	Hier und jetzt üben, um anspielbar zu sein	258
5.2.17	Selbstdifferenzierung üben	259
5.2.18	Clear Leadership: Erfahrungswürfel anwenden	261
5.2.19	Clear Leadership: wertschätzendes und neugieriges Ich in Extremsituationen üben	262
5.2.20	Neugieriges Ich: vier Ebenen des Zuhörens	263
5.2.21	Von einem defizitorientierten zu einem wertschätzenden Mindset	264
5.2.22	Erfahrungen beschreiben und nicht urteilen	265
5.2.23	Journaling	266
5.2.24	Noticing Game	266
5.2.25	Statusflexibilität: Macht im Hoch- und Tiefstatus	267
5.2.26	Meine Macht in meinen Rollen	269
5.2.27	Team- und Rollendiagnose: Kräftefeldanalyse	270
5.2.28	Immunity to Change: Persönliche Hindernisse teamorientiert überwinden	272
5.2.29	Check-in-Übungen in Teams: Übergang von Personen und Mitgliedern gestalten	275
5.2.30	Create a Map	278
5.2.31	Meeting Mastery auf Basis der vier Räume	280
5.2.32	Rollenmarktplatz: Team und Rollen am Purpose ausrichten	284
5.2.33	Tactical-Meeting	285

5.2.34	Governance-Meeting	288
5.2.35	Virtuelles OnFokus-Meeting	292
5.2.36	Teamvereinbarungen für virtuelle Zusammenarbeit	293
5.2.37	Lustvoller Tribe Space im virtuellen Raum	295
5.2.38	Retrospektive in Teams	298
5.2.39	Twin Star – Reteaming®	301
5.2.40	Feedback und Zusammenarbeit zwischen Teams stärken	305
Literaturverzeichnis		307
Stichwortverzeichnis		313
Die Autoren:innen		319
Die Co-Autoren:innen		321

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1: Innovationen der Kommunikation in der Geschichte	23
Abb. 1-2: Projektstrukturplan versus »build – measure – learn«	25
Abb. 1-3: Dimensionen von Deliberately Developmental Organization (DDO) in Anlehnung an Kegan und Laskow Lahey (2016, S. 86)	30
Abb. 1-4: Dimensionen von Interventionen (Boos, 2019, S. 46; Luhmann, 1984)	35
Abb. 2-1: Tension-Quadrat nach Denyer (2017)	44
Abb. 2-2: Demingkreis – PDCA-Zyklus	65
Abb. 2-3: Sprint Backlog	67
Abb. 2-4: Scrum-Framework in Anlehnung an https://www.scrum.org/	68
Abb. 2-5: Mikrozyklus des Design Thinking in Anlehnung an Lewrick et al. (2018, S. 38)	71
Abb. 2-6: Makrozyklus des Design Thinking in Anlehnung an Lewrick et al. (2018, S. 45)	71
Abb. 2-7: Der Lean-Startup-Zyklus: build – measure – learn	72
Abb. 2-8: Holakratische Rollenbeschreibung	76
Abb. 2-9: Kreisstruktur in Holacracy	78
Abb. 2-10: Holacracy: Kreisstruktur, fixe Rollen und wichtige Regeln	78
Abb. 2-11: Neuwaldegger Kreisstruktur 2019	79
Abb. 2-12: Tension: Spannung zwischen heute und der Zukunft	81
Abb. 2-13: Tactical-Meeting: Klären der Next Action	83
Abb. 2-14: Holacracy: Trennen von operativem Spielen selbst und der Gestaltung von expliziten Spielregeln	83
Abb. 2-15: Was in Governance-Meetings geklärt wird	85
Abb. 2-16: Triviale und nicht-triviale Maschine (Förster & Pörksen, 2008, S. 57f)	95
Abb. 3-1: Neuwaldegger Dreieck der Organisationsentwicklung	108
Abb. 3-2: Neuwaldegger Dreieck und die neun Hebel der agilen Transformation	109
Abb. 3-3: Eisbergmodell nach Ed Schein (2017)	117
Abb. 3-4: Purpose Driven Organization nach Fink und Moeller (2018)	127
Abb. 3-5: Purpose-Prozess in einer agilen Transformation	130
Abb. 3-6: DDO: Edge – Groove – Home nach Lisa Lahey und Robert Kegan (2016)	143
Abb. 3-7: Erfahrungswürfel nach Gervaise Bushe (2009)	154
Abb. 3-8: Wie Erfahrungen entstehen; in Anlehnung an Bushe (2009, S. 93)	156
Abb. 3-9: Unsicherheitszonen und Macht nach Zirkler (2019)	164
Abb. 3-10: Neue Autorität nach Wilhelm Geisbauer (2018)	169
Abb. 3-11: Vier Räume von Teams in Anlehnung an Brian Robertson	175
Abb. 3-12: Komplexitätslandkarte (#Beratergruppe Neuwaldegger)	184
Abb. 3-13: Organisationsformen (nach Mintzberg)	186
Abb. 3-14: Komplexitätslandkarte und Organisationsformen	187
Abb. 3-15: Modelle für Organisationsdesigns	188
Abb. 3-16: Prozessschritte für ein Organisationsdesign	190
Abb. 4-1: Vier Dimensionen einer agilen Transformation	198

Abb. 4-2: Neuwaldegger Schleife (Boos & Mitterer, 2014, S. 33)	205
Abb. 4-3: Transformationsarchitektur	213
Abb. 4-4: Steuerungsarchitektur	214
Abb. 4-5: Gütekriterien einer Architektur	216
Abb. 4-6: Achsen der Transformationslandkarte	217
Abb. 4-8: Die Transformationslandkarte, Wandel erster und zweiter Ordnung	219
Abb. 4-7: Transformationslandkarte	219
Abb. 4-9: Transformationslandkarte: programmatische und kontextuelle Führung	221
Abb. 5-1: Wahlprozess	237
Abb. 5-2: Bergwerkmodell in Anlehnung an Borget (2018, S. 64)	240
Abb. 5-3: Purpose-Quest mit dem Ikigai	244
Abb. 5-4: Immunity to Change: Persönliche Hindernisse teamorientiert überwinden	273
Abb. 5-5: Create a Map	279
Abb. 5-6: Tactical-Meeting in Anlehnung an HolacracyOne	286
Abb. 5-7: Governance-Meeting in Anlehnung an HolacracyOne	289
Abb. 5-8: Teamvereinbarungen für virtuelle Zusammenarbeit	295
Abb. 5-9: Seestern-Methode	300
Abb. 5-10: Timeline mit Gefühlslinie	300
Abb. 5-11: Twin Star nach Furman & Ahola (2014)	301

Tabellenverzeichnis

Tab. 2-1:	Positive oder negative Ausprägung von Präventiver Kontrolle in Anlehnung an Denyer (2017).....	47
Tab. 2-2:	Positive oder negative Ausprägung von Achtsamem Management in Anlehnung an Denyer (2017).....	50
Tab. 2-3:	Positive oder negative Ausprägung von Leistungsoptimierung in Anlehnung an Denyer (2017).....	52
Tab. 2-4:	Positive oder negative Ausprägung von Adaptiver Innovation in Anlehnung an Denyer (2017).....	54
Tab. 2-5:	Checklist: Gegenüberstellung Holacracy und traditionelle Organisationen	90
Tab. 3-1:	Zwei Logiken in Organisationen in Anlehnung an Gebauer (2017, S. 89)	149
Tab. 3-2:	Vergleich von Verschmelzung, Selbstdifferenzierung und Abgrenzung in Anlehnung an Bushe (2009, S. 80)	153
Tab. 3-3:	Von einem defizitorientierten Denken zu einem wertschätzenden Denken (Bushe, 2009, S. 215)	161
Tab. 4-1:	Typische Konstruktionsprinzipien nach Gester (1992, S. 143)	210
Tab. 5-1:	Übersicht über beschriebene Tools und die verknüpften Kapitel	226
Tab. 5-2:	Vergleich von Verschmelzung, Selbstdifferenzierung und Abgrenzung in Anlehnung an Gervase Bushe (2009, S. 80)	260
Tab. 5-3:	Übung zur Stärkung des wertschätzenden Ichs	265
Tab. 5-4:	Kräftefeldanalyse einer Team-Leader-Rolle nach Gantt & Agazarian (2018, S. 8)	271
Tab. 5-5:	Immunity-to-Change-Säulen angelehnt an Interview mit R. Kegan (2014)	274
Tab. 5-6:	Beispiel für ein Ergebnis eines Management Boards	283

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 treibt diese Veränderungen voran. Ein Ende, wie die künstliche Intelligenz (KI) zeigt, ist noch lange nicht in Sicht.

Krisen sind per definitionem Wendepunkte. Ohne gut funktionierende Organisationen sind Krisen nicht zu meistern, diese müssen dabei ihr ganzes Potenzial einbringen, vielfach an und über ihre Grenzen gehen. Die Digitalisierung hilft, besser damit umzugehen.

Manche Organisationen erweisen sich mitten in Krisen als handlungsfähig. Sie haben bereits im Vorfeld Puffer eingeplant, stabile Abläufe festgelegt und ihr Personal vorbereitet. Sie sind resilient, d. h. für das Problem gewappnet und in der Lage, Krisen 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. 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. 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 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 Beweglichkeit 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 Changemanagements: 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 verschieden, 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 ein Prozess, mit dem 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 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.

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

¹ In Zusammenarbeit mit Gregor Tobeitz entstanden.

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.

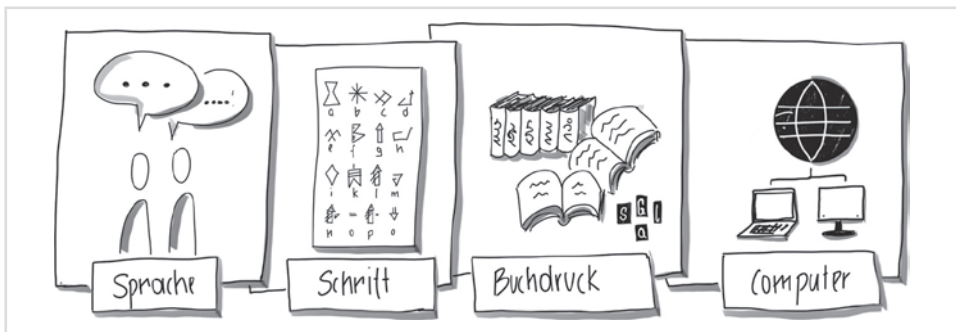


Abb. 1-1: Innovationen der Kommunikation in der Geschichte

Die Digitalisierung ist eine weitere weitreichende Innovation, die in vielfältiger Weise tief in unsere Gesellschaft eingreift. Die Geschichte zeigt, dass jede Veränderung des Mediums Kommunikation einen gesellschaftlichen Wandel nach sich zieht. Wir erleben heute den Beginn eines Umbruchs, in dem die Digitalisierung eine zentrale Rolle spielt. Zur Erinnerung einige der bisherigen Meilensteine: Wikipedia (2001), Facebook (2004), Google Maps (2005), iPhone (2007), Tesla Roadster (2008), Zoom (2013), Tik Tok (2016) und ChatGPT (2022). Dieser Prozess wird weitergehen, sich auf Organisationen auswirken und eine Steigerung der Komplexität mit sich bringen.

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.

Die Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten, die es ohne sie nicht gäbe, und sie erhöht zugleich die Komplexität. An der aktuellen Entwicklung der künstlichen Intelligenz (KI) – ein weitgefasster Begriff, der sich mit dem maschinellen Lernen befasst – lässt sich das gut erkennen. Diese Technologien verändern Jobs, Prozesse und Strukturen. Sie wirken vereinfachend und

komplexitätssteigernd. Organisationen müssen lernen, damit umzugehen. Und wir stehen erst am Anfang eines Umbruchs, der uns noch sehr fordern wird (Esposito, 2024).

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. Oft bedeutet das: Spielfähigkeit geht vor Effizienz. Oder es geht vorrangig um Kreativität, oder einfach nur um das Überleben. Der Fokus ändert sich merkbar schneller. Wichtig ist zu erkennen, welcher Fokus notwendig ist und was getan werden muss, wenn ein Fokuswechsel ansteht (siehe [Kap. 3.9](#)).

Organisationen müssen sich anpassen und verändern, weil wir eine tiefe gesellschaftliche Transformation erleben. Die sogenannte »Spätmoderne« mit ihrem Fortschrittsversprechen hat ihre Glaubwürdigkeit eingebüßt. Verlusterfahrungen, Angst und Verunsicherung nehmen zu (Reckwitz, 2024). Die Gesellschaft, Organisationen und Menschen müssen lernen, mit Unsicherheit umzugehen (Eidenschink, 2025). In diesem Buch befassen wir uns damit, wie dies in und mit Organisationen geleistet werden kann.

1.3.2 These 2: Agilität ist ein Prozess

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 zugeordnet 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.

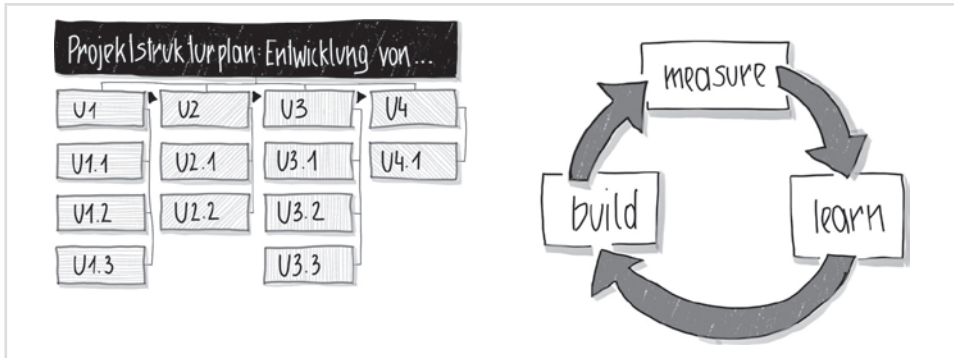


Abb. 1-2: Projektstrukturplan versus »build – measure – learn«

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 wenig 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 Infra-gestellen 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 Prozess. 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.](#)

Wie bei Scrum vorgesehen, gab es bestimmte Rollen: Product Owner, Scrum Master und die Teammitglieder. Zusätzlich wurde die Rolle der Sponsorinnen etabliert, die die Transformationsthemen unterstützen sollten. Diese Rollen waren von oben nach unten besetzt worden, also die Führungsebene 1 wurde Sponsorin, die Ebene 2 Product Owner, die 3. Ebene Scrum Master und Sachbearbeiterinnen wurden Teammitglieder. Die bestehende Organisationsstruktur wurde also eins zu eins auf die agilen Rollen übertragen. Trotz unserer Bedenken konnten wir den Kunden nicht bewegen, dies zu verändern. Mit der Zeit zeichnete sich ab, dass die Organisation nicht agiler wurde und das Projekt bald eingestellt wurde.

Dies machte deutlich: Ohne eine Neuverteilung von Macht können Organisationen nicht agiler werden. Die klassische Hierarchie (aus dem Griechischen für »Rangordnung«) und die agile Organisation vertragen sich nicht. Die Hierarchie beruht darauf, Entscheidungsbefugnisse, also Macht, formal durch Über- und Unterordnung dauerhaft zu regeln. Wer weiter oben sitzt, hat mehr Recht und mehr Macht. Dies produziert Engpässe, macht unflexibel und führt in vielen Fällen dazu, dass Organisationen sich an die Machtverhältnisse anpassen und nicht mehr für effektive Abläufe sorgen. Die Hierarchie als Prinzip der Machtverteilung hat für Stabilität und Berechenbarkeit gesorgt, wird aber in komplexen Umwelten zunehmend dysfunktional.

Macht sorgt außerdem für Ungleichheit und wird in agilen Organisationen als Problem gesehen. Doch lassen sich Machtstrukturen nicht einfach auflösen. Jede Organisation, jedes System hat und braucht eine bestimmte Machtverteilung und würde ohne diese nicht funktionieren. Macht ist, frei nach Max Weber, die Fähigkeit »innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstände durchzusetzen« (Rudolph, 2017, S. 9). Macht hat eine wichtige Funktion, sie dient der Reduktion von Komplexität und Unsicherheit. Dies brauchen auch agile Organisationen, nur soll die Macht hier flexibler und breit verteilt sein. Die Veränderung hin zur agilen Organisation heißt also immer auch Arbeit an der Machtstruktur.

Die Umstellung der Machtrelationen erweist sich oft als mühsam, da es für einzelne bisherige Inhaberinnen der Macht häufig schwer ist, auf ihre Macht zu verzichten und damit auch an sozialer Bedeutung zu verlieren. Doch selbst, wenn Machthaberinnen gutwillig sind und die Veränderung mittragen, gerät das System, die Organisation zunächst in einen höchst labilen

Zustand, weil in der Phase der Umstellung Komplexität und Unsicherheit enorm steigen. Die alten Machtregeln gelten nicht mehr und die neuen haben sich noch nicht eingespielt: Vieles funktioniert nicht mehr wie gewohnt, alles ist wackelig und konfliktbeladen, Machtkämpfe brechen aus. Genau das, was die bestehenden Machtstrukturen bisher verhindern, nämlich eine allgemeine Unsicherheit, wird nun zum Problem. Diesen Zustand eines Machtvakuaums kann kein System auf Dauer aushalten und daher kehren viele Organisationen rasch zum alten Zustand zurück.

Wie Sie an Machtrelationen arbeiten können, zeigen wir in [Kap. 3.7](#) (Führung, Macht und die Umstellung). Die meisten uns bekannten Fälle behandeln das Thema erst, wenn Konflikte auftauchen. Jene, die sich vorausschauend damit beschäftigen, setzen dagegen auf Transparenz und formale Rollenbeschreibungen. Sie binden Macht an Rollen und die Befugnisse, was eine spezifische Rolle allein entscheiden darf und was nicht, und legen genau fest, wie über diese Machtbefugnisse entschieden werden kann. So bestimmt beispielsweise das Betriebssystem Holacracy über eine nicht veränderbare Verfassung, nach welchen Regeln Entscheidungen über die Verteilung von Macht erfolgen kann (siehe [Kap. 2.3](#)).

Durch Regeln können Machtbefugnisse sichtbar gemacht und eingeschränkt werden. Ähnlich wie bei der Gewaltenteilung demokratischer Staaten setzen agile Organisationen auf Transparenz und die Verteilung und Formalisierung von Macht. Doch Macht lässt sich nicht vollständig durch formale Regeln bestimmen, es bleibt immer ein informeller Teil. Dies zeigt sich beispielsweise bei der Übernahme einer Rolle: Was eine Person, die zuständig für die Gestaltung und Aktualisierung einer Homepage ist, alles machen darf, lässt sich beschreiben. Was konkret getan und akzeptiert wird, hängt auch von den Erfahrungen, der Kompetenz und der Entscheidungsfreudigkeit dieser Person ab.

Dieser nicht formalisierbare Teil der Macht ist im Übergang besonders relevant. Denn eine weitere, ganz exakte Beschreibung der Machtbefugnisse würde nicht helfen. Das Problem, die explosionsartige Ausweitung von Unsicherheit in dieser Phase, bleibt. Wenn aber durch die Regelung von Macht die Unsicherheit nicht aus dem System zu bekommen ist, was dann? Es gibt nur eine Lösung: Vertrauen. Vertrauen ist, frei nach Niklas Luhmann, die Bereitschaft, das Risiko einzugehen, dem anderen eine gute Absicht zu unterstellen (Luhmann, 2014). Die Beteiligten müssen ins Risiko gehen und einen Vertrauensvorschuss leisten. Systeme, die nicht gelernt haben, Vertrauen aufzubauen, werden diese Phase des Übergangs nicht überstehen, sich auflösen oder in den alten Machtzustand zurückfallen.

Aber Achtung: Das Thema Macht ist doppelbödig. Mitten in einer Krise an einer Umstellung zu arbeiten ist sehr voraussetzungsvoll. Wonach sich alle sehnen, ist Sicherheit und kein Infragestellen der eigenen Führung. Es wird Schulterschluss erwartet. Die Angst, dass Machtdiskussionen zur Verzettlung und zu Grabenkämpfen führen, dass einem das ganze System buchstäblich um die Ohren fliegt, ist groß. Andererseits steigt in der Krise die Bereitschaft, Gewohntes infrage zu stellen, und manche Systeme ändern sich nur in Krisen (z. B. die EU).

Unsere Empfehlung lautet: Üben Sie in den sogenannten »normalen« Zeiten, an Machtfragen zu arbeiten. Es wird dann allen leichter fallen, wenn es wirklich darauf ankommt.

1.3.4 These 4: Immer mehr Menschen wollen anders arbeiten

Für viele Mitarbeitende sind die auf Effizienz getakteten Organisationen, die wie Maschinen funktionieren sollen, schal geworden. Diese Taktung widerspricht dem natürlichen Rhythmus des Menschen und der Natur, was zahlreiche Studien belegen (Moser, 2018). Der sinkenden Attraktivität dieser Organisationen steht die – trotz schlechter Bezahlung – hohe Anziehungskraft der Startup-Szene gegenüber. Auch die dauerhaft hohen Fluktuationsraten von Mitarbeitenden in Taktungsmaschinen, wie z. B. den großen Beratungsunternehmen, sind Merkmale dieser Entwicklung.

Immer mehr Menschen wollen anders arbeiten und sich dabei entwickeln – agile Organisationen brauchen genau das und sind dafür verantwortlich, diesen Raum zu schaffen.

Das Bedürfnis, sinnvolle Arbeit zu verrichten und sich entwickeln zu können, wächst. Dieser Sehnsucht nach einer anderen Art von Organisation wird das Buch »Reinventing Organizations« von Frederic Laloux (2016) gerecht. Das Buch beschreibt konkrete Alternativen, wie heute anders organisiert und zusammengearbeitet werden kann. Zwölf Beispiele aus unterschiedlichen Branchen machen Mut auf eine sinnvolle Praxis. Obwohl an keiner Stelle beschrieben wird, was mit Organisation gemeint ist, trifft es exakt ein Bedürfnis von Menschen, die Organisationen gestalten wollen: die Sehnsucht, Organisationen zu einem besseren Ort zu machen, einem Ort, in dem man sich gerne aufhält, interessierte andere trifft, sinnvolle Arbeit leistet und an relevanten Fragestellungen arbeitet (zu unserem Verständnis siehe These 6 und [Kap. 3.1 & 3.2](#)).

Mehr denn je kommen heute Mitarbeitende mit dieser Erwartungshaltung in Organisationen. Arbeit dient nicht mehr dem alleinigen Überlebenszweck, sondern steht auch im Dienst der eigenen Entwicklung und soll der Gesellschaft nutzen: Sie wollen nicht mehr nur Mittel für Zwecke anderer sein. Sie möchten eine Praxis erleben, die die Potenzialentfaltung von Menschen in den Mittelpunkt stellt. Mitarbeitende wollen selbst der Zweck sein. Mit anderen Worten: Es gilt, das Zusammenwirken von Mitarbeitenden und Organisationen anders zu denken.

Und dieses »anders denken« ist aus unserer Sicht eine besondere Herausforderung: persönliche Resonanzräume zu eröffnen, ohne dabei in die Privatsphäre der Personen einzudringen (Rosa, 2019). Damit meinen wir, einen Raum in Organisationen zu schaffen, in dem Menschen sich öffnen und über die Wirkung ihres Tuns reflektieren, d. h., sich über ihre Gefühle, Irritationen und Gedanken austauschen können. Dabei geht es nicht um das private Leben der Mitarbeitenden. Diese Unterscheidung wird häufig übersehen. Es geht eben nicht um »bring your whole self to work«, sondern um eine differenzierte Auseinandersetzung der Person mit ihren Rollen in der Organisation. Niemand will persönliche Beziehungsprobleme begründen müssen,

und eine Organisation wäre außerdem mit derartigen Themen aller Mitarbeitenden vollkommen handlungsunfähig.

Für die Umsetzung dieser Anforderung gibt es bereits sinnvolle Vorschläge, wie vielfältige Konzepte und Publikationen zum Thema zeigen (Fink & Moeller, 2018; Pink, 2011; Kirchgeorg et al., 2019). Ein Konzept, das die Entwicklung der Mitarbeitenden konsequent in den Mittelpunkt stellt, hierzulande jedoch noch wenig Beachtung gefunden hat, ist die *Deliberately Developmental Organization* (DDO; Kegan & Lahey, 2016).

Eine DDO hat drei Dimensionen: Home, Edge, Groove – oder frei übersetzt Heimat, Kante und gemeinsames Üben. *Home* umfasst das Bedürfnis der Zugehörigkeit zu einer oder mehreren Gruppen, die ihre eigene Kultur pflegen und dafür Sorge tragen, dass jede jeden entwickelt – alle betreiben Personalentwicklung. *Edge* adressiert das Bedürfnis der Menschen, wachsen und sich entwickeln zu wollen, wobei Stillstand keine Option, Schwäche ein Potenzial und ein Fehler eine Chance ist. Dies gelingt nur, wenn die Mitwirkenden sich fordern und fördern, unabhängig von ihrer Rolle und ihrem Status. *Groove* sind die Praktiken der gemeinsamen Entwicklung, die helfen zu destabilisieren und zu reflektieren. Also nicht die Taktung ist das Ziel, sondern die Unterbrechungen, Unregelmäßigkeiten und Lücken, die es zu überwinden gilt und wo gelernt werden kann. In den »discontinuous departures« werden konkrete Vorgehensweisen beschrieben. Gemeint sind damit nicht die Anpassung an vorhandene Standards, sondern der Bruch, die Verabschiedung von eingespielten Routinen, um sich konsequent dem Wachstum der Mitarbeitenden und der Organisation zu widmen (siehe dazu [Kap. 3.5](#)).

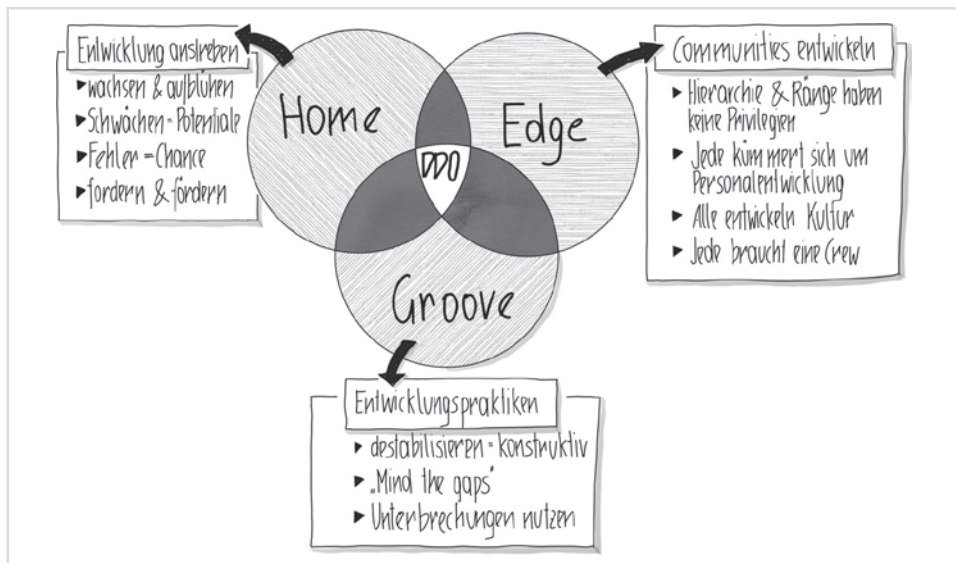


Abb. 1-3: Dimensionen von Deliberately Developmental Organization (DDO) in Anlehnung an Kegan und Lahey (2016, S. 86)

Dieses und andere Modelle greifen heute vor allem dort, wo der Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte besonders groß ist. In Stuttgart, Berlin, Basel, Kopenhagen, Barcelona, Wien und anderswo wird man Beispiele finden. Ein besonderer Ort dafür ist seit Jahren die Bay Area um San Francisco. Dort ringen Firmen wie Google, Airbnb, Zappos Future Lab, Patagonia, Morning Star, Berkeley und Stanford University u. a. um exzellente Mitarbeitende. Der Wettbewerb ist groß und Fluktuation kostet Geld.

Die »Rückkehr des Menschen« in die Organisation ist auch eine Folge der wachsenden Komplexität. Damit Organisationen agiler werden können, dezentralisieren sie Aufgaben und übertragen mehr Verantwortung auf Einzelne. In klassischen Organisationen wirkt quasi ein »Kamineffekt«, der Entscheidungen von ungeregelten Themen fast automatisch an das obere Management delegiert. Dieses Wissen, dass jemand verantwortlich ist, wirkt in diesen Organisationen sicherheitsstiftend. In agilen Organisationen muss diese Sicherheit anders hergestellt werden, da davon auszugehen ist, dass die Expertinnen für bestimmte Entscheidungen nicht an der Spitze der Organisation stehen, sondern diejenigen sind, die an der jeweiligen Front arbeiten.

Daher sind in agilen Organisationen Einzelne mehr gefordert (siehe dazu [Kap. 3.6](#)). Sie müssen bildhaft gesprochen ständig anspielbar sein und können viele Entscheidungen nicht leicht weiterdelegieren. Hierfür braucht es sowohl eine andere Bereitschaft, in der Organisation mitzuwirken, als auch neue Fähigkeiten, um mitwirken zu können. In Moving Organizations gilt es, diese Anforderungen mit dem Bedürfnis der Mitarbeitenden nach mehr Sinnerfüllung in der Arbeit zu verbinden (siehe dazu [Kap. 3.3](#)).

Wie bedeutsam die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und der Organisation ist, zeigt sich rasch in Krisenzeiten. Was gilt jetzt und worauf können wir uns verlassen, fragen sich die Mitarbeitenden und beobachten sehr genau, was die Führung kommuniziert und entscheidet. Blitzartig bilden sich Kleingruppen, die die Aussagen verschiedener Führungskräfte vergleichen und ihre Richtigkeit prüfen. Widersprüche und mangelnde Transparenz machen schnell die Runde. Die Frage, die in dieser Situation alle beschäftigt: Habe ich noch einen Platz in dieser Organisation und wie wird mit uns umgegangen?

Auch die Organisation muss sich gerade in Krisen auf ihr Personal verlassen können. Sind die Mitarbeitenden arbeitsfähig und gewillt, ihre Rollen zu übernehmen? Die Organisation will spüren, dass sie wichtig für die Mitarbeitenden ist und umgekehrt. Sie braucht Unterstützung, denn jetzt spielt das Personal eine große Rolle. Manchmal, im Überschwang dieser Energie, wird die klassische Organisationsstruktur außer Kraft gesetzt: »Hey, wir sind da und ziehen alle an einem Strang«. Dabei »vergisst« sie ihre Abläufe und Rollen und verwandelt sich damit in eine Herde aufgeschreckter Individuen. Hier bewähren sich resiliente Organisationen, sie haben Personal, Rollen und Abläufe, die aufeinander eingespielt sind ([siehe auch Kap. 3.4](#)).