

Frank Boos | Barbara Buzanich-Pörtl

# Moving Organizations

Wie Sie sich durch agile Transformation krisenfest aufstellen

SCHÄFFER  
POESCHEL

# **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

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

## Moving Organizations



Frank Boos/Barbara Buzanich-Pörtl

# Moving Organizations

Wie Sie sich durch agile Transformation krisenfest aufstellen

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

---

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

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

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

Frank Boos/Barbara Buzanich-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