

Vier Reifestufen einer resilient-agilen Organisation

Quandte / Mnich / Nowotny

2023

ISBN 978-3-8006-7092-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Quandt/Mnich/Nowotny
Vier Reifestufen einer resilient-agilen Organisation



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vier Reifestufen einer resilient-agilen Organisation

Wirkungsvolle Tools und Ideen
zur Transformation

von

Jens Quandt

Peter Mnich

Valentin Nowotny

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Dr. Jens Quandt ist Psychologe, OE-Entwickler, Coach und Experte für Führungskräfteentwicklung.

Peter Mnich ist Security Engineer, OE-Entwickler sowie Experte für Krisen, Sicherheit und Risiken.

Valentin Nowotny ist Managementberater sowie Agilitäts-, Leadership- und Innovations-Experte.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978 3 8006 7092 5
ISBN E-Book: 978 3 8006 7093 2

© 2023 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Straße 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza
Umschlagsgestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: Grafik der Autoren

CO₂
neutral

vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	IX
Einleitung	1
Herausforderungen und Notwendigkeit für ein neues Buch	3
VUCA, BANI oder doch alles wie immer?	4
Das Phasenmodell von Krisen	5
Was verstehen wir unter Organisationaler Resilienz und Enterprise Agility?	7
Organisationale Resilienz	7
Forschungsarbeiten zur organisationalen Resilienz	10
Für uns wichtige Quellen und Inspirator:innen	11
Das NEOresilienz® Modell	14
Enterprise Agility und unser Agilitätsverständnis	17
Eine resilient-agile Organisation	20
Basismetapher Raketenstart	21
Dynamische Balance auf jeder Stufe	23
Deine Unterstützung als Leser:in durch die Transition Map	23
Einstieg und Vorstellung der Protagonisten	26
Kaminabend der Organisationsentwickler	26
1. Stufe – Die resilient-agile Haltung	29
Der Kaminabend schreitet voran...	30
Eine Frage der Mentalität und des Mindsets	32
Growth und Fixed Mindset	33
Relevante Haltungen und Glaubenssätze	35
Fehlt das Corporate Culture Mindset? Stoppe den Countdown!	37
Wie ändert sich ein Mindset?	42

Was ist Dein und Euer Werteverständnis?	46
Dinge mit anderen Augen sehen	48
Von gutem Zuhören und individueller Motivation	52
Psychologische Sicherheit und Implikationen für Führung	57
Stärkung der individuellen Resilienz	61
Alle mit an Bord nehmen und an Bord halten	66
Feedback im Team	68
Erkenntnisse durch Serious Games	69
Kernbotschaften des Improvisationstheaters	72
Theorie-U	74
Destruktives Führungsverhalten	75
Pull statt Push	76
Die Einstellung zum Lernen ändern	78
Fokus und Flexibilität	79
Heftige Stöße und schleichende Veränderungsprozesse	80
Auf die Haltung kommt es an: Die Kanufahrt	82
Wrap-up zur Stufe 1	84
Fallstricke in Stufe 1	85
Checkliste für die Stufe 1 ‚Mindset‘	86
2. Stufe – Handlungen und Praktiken	89
Kaminabend – Ärmel hochkrempeln und nun konkret werden!	91
Wir sind doch schon agil und erst recht resilient! Oder?	93
Praktiken im Fokus	94
Stärkung der Teamarbeit	94
Zusammenarbeit und Führung in einer resilient-agilen Organisation	99
Delegation und Selbstverantwortung	100
Anforderungen an Führung	103
Arbeitest Du mit einem Team als Crew oder eher einer Gruppe?	107
Dysfunktionale Teams	108
Zielerreichung im Team	109
Aufgaben und Kompetenzen im Team	111
Gemeinsam Tempo aufnehmen	113
Timeboxing und das Daily	113
Retros und Lernen	115
Neues Arbeiten für eine resilient-agile Organisation	121
Von komplexen Herausforderungen und Unsicherheit	123
Richtungsaussagen in der Transformation	127
Das Unsicherheiten-Modell	128
Wrap-up zur Stufe 2	132
Fallstricke in Stufe 2	132
Checkliste für die Stufe 2 ‚Praktiken‘	133

3. Stufe – Das resilient-agile Framework	135
Die Wesenselemente der Trigon OE-Landkarte	136
Welcher Rahmen soll es sein?	140
Ein Plädoyer für ein Meta-Framework	141
SAFe (Scaled Agile Framework) – Die komfortable Limousine	142
LeSS Large Scale Scrum – Der Rennwagen	145
Disciplined Agile (DA) – Vorsprung durch Struktur	148
Das Spotify-Modell – Der Dauerbrenner	150
Scrum@Scale – Das Tandemrad	153
SPS mit Nexus – Das Rennrad	155
Design Thinking (DT) – Der Kreativitätsbooster	157
Die Flight Levels – Skalieren mit Kanban	159
Das unFIX-Modell – Orgadesign Reloaded	160
CRAF (Corporate Resilient Agile Framework)	161
Schritte zum eigenen CRAF (Corporate Resilient Agile Framework)	165
Basisprozesse von Veränderungen aus der Trigon OE-Landkarte	165
Gemeinsames Sprinten statt „Agile Bullshit“	171
Resilienz und Agilität auf Stufe 0.5	174
Culture Mindshift als Rahmen für Resilienz	174
Wissenstransfer und Wissensmanagement	175
Komplexe Problemlösungen für Teams und Einzelpersonen	178
Umgang mit Widerstand in der Transformation	182
Der mediative U-Prozess	184
Umgang mit relevanten Stakeholdern	186
Funktionen, Rollen und Feedback	188
Funktionen und nützliche Rollen	189
Führungsrollen und Feedback	192
Meetings, Entscheidungen und Prinzipien	195
Das FOR-DEC Modell	196
Priorisierung von Ideen und Entscheidungen	198
Cross-funktionale Zusammenarbeit und Meetingfokus	199
Serious Games – Serious Change	206
RESILIENTO® – Ein Spiel für resilient-agile Transformationsteams	207
Change Agent Game	209
Wrap-up zur Stufe 3	211
Fallstricke in Stufe 3	212
Checkliste für die Stufe 3 ‚Resilient-agiles Framework‘	213
4. Stufe – Resilienz und Agilität auf Enterprise-Niveau	215
Interview der Organisationsentwickler	216
Gemeinsames oder unterschiedliches Mindset und Praktiken	217
Gemeinsame Werte	218

Balance und Resilienz-Qualitätsausprägungen	218
Das NEOresilienz® Balance-Board	219
Der NEOresilienz® Quick Check	221
Integration von Kulturen, Praktiken und Modellen	223
Organisationsentwicklungsphasen	223
Resiliente und agile Mindestanforderungen	228
Priorisierung der Resilienz-Ebenen	229
Scheitergründe für eine Transformationen	231
Erfolgsmodell-Reflexions-Quartett	237
Basisprozesse und Bedürfnisorientierung	240
Erfolgs- und Transformations-Monitoring	240
Gründe für einen Wandel	242
Bedeutung des Netzwerkens	244
Wissenstransfer	245
Haltung in der Organisation	249
Resilient und agil trotz Leitungswechsel?	249
Krisenkompetenz in resilient-agilen Organisationen	251
Die Kunst des gelungenen Prozessmusterwechsels	252
Serious Game: Polaritäten Memory	253
In der Transformation den Fokus halten	258
Resilienz und Agilität durch Selbstorganisation	261
Geht Resilienz und Agilität trotz Effizienzdrucks?	263
Lernen aus der Vergangenheit	264
Gamification-Ansatz in der Transformation	267
Lernen aus gegenwärtigen Organisationen	270
Der Start einer Transformation	272
Entwicklung des Innovationsvermögens	276
Zielbild Enterprise Resilience und Agility	278
Wesenselemente der Trigon OE-Landkarte für eine resilient-agile Organisation	278
Wrap-up zur Stufe 4	282
Fallstricke in Stufe 4	285
Checkliste für die Stufe 4 ‚Resilienz und Agilität auf Enterprise-Niveau‘ ..	286
Ausblick	288
Danksagung	292
Über die Autoren	294
Literaturnachweise	297
Stichwortverzeichnis	305

Vorwort

Dass sich unser Wirtschafts- und Arbeitsleben auf bedeutsame Art und Weise ändert, bedarf kaum noch einer Betonung. Und wie so oft wünschen wir uns doch insgeheim möglichst einfache Rezepte, wenigstens eine Anleitung oder zumindest ein Best-Practice auf der Suche nach Orientierung und als Folge tiefer Verunsicherung in solchen Zeiten. Die Geschwindigkeit und der Druck der stetigen Veränderung erfordern hohe Beweglichkeit von allen. Agile Praktiken und Frameworks versprochen in den letzten Jahren neue, frische Impulse und Herangehensweisen. Oft werden bei deren Einführung die Gestaltungsräume und die Haltung der beteiligten Akteure jedoch nur unzureichend beachtet. Übereilt werden Scrum-Master:innen im Unternehmen platziert, Büroräume umgestaltet und manche Kommunikationsabteilung propagiert bereits die umfängliche Agilität im ganzen Unternehmen, bevor sich erste Ergebnisse abzeichnen. Viele Unternehmen wollen zu schnell zu viel oder suchen mit Agilität oder anderen New-Organizing-Ansätzen (Torsten Groth, G.P. Krejci, S. Günther, 2021) einen One-Size-Fits-All-Ansatz. Andere Organisationen spüren, dass sie deutlich mehr tun müssen und laufen Gefahr, in Aktionismus zu verfallen oder im anderen Extremfall den Zug zu verpassen. Sie fangen mit der Therapie an, ohne den Zustand ihrer Organisation, geschweige denn ein Zielbild zu kennen. Besser wäre vielleicht ein ausbalanciertes Vorgehen, mit gut abgestimmten kleinen Schritten, um die Organisation auch tatsächlich nachhaltig zu verändern. Mit den vier Stufen hin zu einer resilient-agilen Organisation zeichnen wir einen möglichen Weg in eine für uns alle ungewisse Zukunft. Basis ist eine ausgeprägte organisationale Resilienz und das zielorientierte und gleichzeitig mit vielen Wahloptionen ausgestattete Vorgehen einer damit verbundenen Transformation.

Für dieses Buch haben sich drei Autoren zusammengefunden, deren Arbeitsweisen ebenso verschieden sind wie ihre Kund:innen. Darin besteht auch der Mehrwert für Dich. Wir haben uns stets darauf fokussiert, nachvollziehbar unsere Sicht- und Vorgehensweisen in der Beratung von Organisationen darzulegen. Herausgekommen ist eine kleine Schatzkiste mit Ideen, Tools und orientierungsgebenden Wegbeschreibungen, die einen Wandel unterstützen. Wir wollen dabei auf die notwendige,

gemeinsame Haltung bei der Umsetzung der Transformation und auf beachtenswerte Fallstricke eingehen. Daher sind die Kundenbeispiele in diesem Buch in anonymisierter Form dargestellt und quasi als Konglomerate verschiedener Projekte zu verstehen. Umso ehrlicher dürfen wir bei der Darstellung sein! Die Stärkung der individuellen Resilienz ist uns sehr wichtig. Dazu findest Du in diesem Buch auch einige Anregungen und Quellen. Den Schwerpunkt haben wir jedoch auf die Teamresilienz und auf die organisationale Resilienz gelegt.

Dieses Buch kann Dir als Leser:in helfen Deinen Weg zu finden, wie Du Dich, Dein Team, Deine Organisation oder Deine Kund:innen als Berater:in zukunftsfit machst. Unsere Reise ist als Flug in einer Rakete in Stufen eingeteilt, die jeweils im Sinne einer Reife und organisationalen Abstimmung realisiert sein sollten, bevor Du die nächste Brennstufe zündest. Wir wünschen Dir gute Inspirationen, ein kurzweiliges Lesevergnügen und nachhaltige Einsichten für Deine resilient-agilen Wege.

Berlin und Potsdam
im Januar 2023

Jens Quandt
Peter Mnich
Valentin Nowotny



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG