

# 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](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://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](https://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](https://beck-shop.de) für sein

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

# Stichwortverzeichnis

- 4E-Modell 235 f., 237, 266, 284  
 Achtsamkeit, kollektive 251  
 Achtsamkeitsforschung 8  
 Achtsamkeitstraining 290  
 Adaptionenkurve 210  
 ADKAR-Modell 210  
 Agile Führung 18  
 Agile Methoden 278  
 Agile Praktiken 91, 169  
 Agile Release Train 143  
 Agiles Manifest 20, 33, 228, 243  
 Agilität 3, 7 f., 18 f., 25 f., 174  
 Akzeptanz 62  
 Amazon 30  
 Ambidextrie 277  
 Ambiguitätstoleranz 42  
 Anpassen 13 f., 277  
 Antifragilität 12, 251 f.  
 Antizipieren 13 f., 220, 239, 242, 277, 292  
 Arbeit mit Richtungsaussagen 127  
 Arbeitsergebnisse, schlechte 171  
 Assoziationsphase 225  
 Attraktivität 237  
 Attribute-Arbeit im Team 40, 42  
 Audi 42  
 Aufmerksamkeit, verbale 53  
 Ausprobieren 220  
 Automobilhersteller 244  
 Autonomie 45, 225, 274  
 Autopoetische Systeme 18  
 Backlog 171  
 Balance  
 – dynamische 14, 23, 282  
 – unternehmerische 21  
 Balance-Board 23, 49  
 BANI 4, 106, 263, 265, 276  
 Basisprozesse 265  
 – Monitoring der 169  
 Being Agile 18  
 Belohnungsaufschub 267  
 Best-Practice 92  
 Betriebsmodi 248  
 Beweglichkeit 21  
 Beziehungsorientierung 14, 220  
 Bienenstrategie 36  
 Blockchain 48  
 Blue Ocean Strategy 264  
 Bottom-up-Bewegung 25  
 Brennstufe 22  
 Bricolage 15  
 Burn-out-Prophylaxe 61  
 Business Continuity 8 f.  
 – Modell 264  
 Business-Model-Canvas 258  
 Business Theater 72

- Career-Change 235
- CARF Corporate Resilient Agile Framework 200
- Cargo-Kult 94, 121, 163
- CHAMPFROG-Modell 56
- Chancen 263, 270
- Change Agent Game 209, 268
- Change-Management, orchestriertes 284
- Changemanagement-Prozess 256
- Change-Modelle 209
- Chaos 252
- Chapters 150
- Checkliste 46
- Cherry-Picking 25
- Circle of Influence 231
- Commitment 17, 49, 77, 83, 110, 217, 267
  - fehlendes 239
- Commitment-Arrow 187
- Composable Enterprise 227
- Construction-Phase 149
- Countdown 30, 37
- CRAF Corporate Resilient Agile Framework 142, 155, 162 f., 168, 174, 188, 195, 211, 232, 250, 279, 281, 283
- CRAF Umsetzung, fünf Fokusse 169
- Crew 160
- Culture-Shift 37
- Customer Journey 39
- Cyber Resilience 8 f.
- Cynefin-Framework 229
- Cynefin-Modell 123
  
- Daily Standup 113 f., 199
- Delegation 100, 106, 197, 227
- Denken
  - agiles 272
  - flexibiles 277
  - kreatives 33
  - vernetztes 268
- Denkmuster
  - hilfreich 62
  - neue 262
- Denkräume, erweitern 268
- Design Thinking 157, 262
  - schlechte Arbeitsergebnisse 173
- Diagnostik 26
- Dialog 76
- Differenzierungsphase 224
- Disciplined Agile 148
- Diskussion, ersthaft 239
- Diversität 95, 212, 217, 263
- Doing Agile 18
- Duz-Kultur 242 f.
- Dynamik 7
  
- Echometer 211
- Effectuation 284
- Effizienz 19, 263
- Eigenverantwortung, Stärkung von 191
- Eignungs-Machbarkeits-Matrix 198
- Emotionssteuerung 12
- Empathie 12
- Enterprise 20, 22
  - Agility 7, 17, 20, 106, 213, 278
  - Level 284
  - Niveau 270 f., 278, 282, 289
  - Resilience 213
- Entscheidung 95, 102, 129, 253, 290
  - gemeinsame 197
  - im Team 199
  - vorschnelle 198
- Entscheidungsfreude 17, 227
  - Poker für Entscheidungen 119
- Entscheidungsmodus 119 f., 167, 199 ff., 232
- Entscheidungsprozesse 22
- Entschlacken, regelmäßiges 167
- Entwicklungsphasen, von Organisationen 223
- Ereignisse, kriesenhafte 232
- Erfolgsmodell 237
- Ertragskraft 15
- Experimentieren 15, 59, 124, 163, 212, 227, 277, 281
  - bewusstes 99
- Fairness 275
- Fallstricke X
- Feedback 15, 67, 169
  - gegenseitiges 110
- Feedbackburger 98

- Feedbackkultur 98
- Fehler
  - konstruktiver Umgang 102
  - Umgang mit 15, 42, 252, 282
  - zugeben von 58
- Fehlerkultur 8, 280
- Fehlervermeidung 60
- Fehlschläge 33
- Feinde der Anpassungsfähigkeit 212
- FinTechs 49
- FiRE-Modell 13
- First Principle Thinking 2, 91
- Fixed Mindset 33 f.
- Flexibilität 8, 13 f., 79, 216, 219, 225, 252, 270, 292
- Flight Levels 159
- Flow 61, 65
- Fokus 79, 218, 290
  - intern vs. extern 14, 219
- FOR-DEC Modell 196
- Fragen, reflektorisch 53
- Fragen und Zuhör-Radar 52
- fragil 239
- Framework 18, 20, 92, 278, 285
  - agiles 262
  - resilient-agiles 94
- Freiwilligkeit 45
- Früherkennung 239
- Frustrationstoleranz 267
- Führung 12 f., 211
  - Rolle der 106
- Führungsarbeit 188, 234, 281
- Führungsaufgabe 235
- Führungs-Check 273
- Führungshierarchie 285
- Führung, sinnvermittelnd 281
- Führungskräfteentwicklung 26
- Führungsrollen 192, 211, 213
- Führungsstil 60
  - beziehungsorientierter 60
- Führungsverhalten 194, 224 f., 275
- Fünf-i-Modell 210
- Funktionen 281
  
- Gamification 206, 267
- Gefährdungsbeurteilung, psychische 65
  
- Gewohnheiten 45, 262
  - ändern 44
- Glaubenssätze 33, 36
  - hinderliche 100
- Gleichgewicht 17, 22
  - dynamisches 7, 15, 220, 285
- GlobeFlight 77
- Governance-Meeting 200
- Green Run 30
- Growth Mindset 33 ff., 44, 79, 207
- Guilds 150
  
- Hacks 206
- Haltung 18, 22, 24, 27, 30, 221, 226, 251, 263, 266, 278
  - allparteiliche 179
- Handlungsmuster 14
- Handlungsorientierung 14, 220
- Herausforderungen, intern 30
- High-Performance-Team 59
- High-Reliability 8, 12
- High-Reliability-Organizations 196
- Holacracy 200, 262
- How-Why-Ladder 38, 75
- How-Wow-Now Matrix 40
- Humble Inquiry Steps 104, 106
- Humble Leadership 105, 194
- Hybrides Arbeits 20
  
- Identität 279, 281
- Ignoranz, pluralistische 25
- IKIGAI 63, 266
- Immunisierung 21
- Improvisationstheater 42, 71
- Impulskontrolle 12
- Inception-Phase 149
- Infinity Mindset 8
- Infrastruktur, kritische 227, 243
- Inkubation, beste 233
- Innovationen 106, 192, 216, 271, 274, 288
  - kundenorientiert 31
- Innovationsgene 22
- Innovationsvermögen 14, 220
- Integrationsphase 224
- Integration, von Subkulturen 279
- Intelligenz, kollektive 290

- ISO-Norm 9, 244
- IT-Dienstleister 244
- Iterationen 17, 77
  
- Ja, und... Übung 43
- Jour-Fixes 67
  
- Kanban 25, 159, 257, 262
- Kapitän 161
- Kausalanalyse 12
- Kippmoment 7, 27, 84
- Klarheit 21, 59, 237
- Kommunikation 186 f., 199, 242, 265
  - auf Augenhöhe 195
  - offene 125
  - regelmäßige 249
- Kompensation 8
- Kompetenzen, resilienzfördernde 62
- Kompetenzrahmen 191
- Komplexität 5, 7, 31, 42, 119, 125, 133, 224 f., 227, 263, 268, 284, 286
  - Umgang mit 269
- Komplexitätsfalle 90
- Konflikte 27
  - verhärtete 184
- Konfliktmoderationen 184
- Konfliktspirale, negative 184
- Konsensrealität, gemeinsame 265
- Konsent-Entscheidung 208
- Kreativität 51, 198, 252, 279, 290
- Krise 6, 12, 20, 26 f.
- Krisenkompetenz 21, 219, 252, 267, 284
- Kritik 34
- Kultur 12, 71, 223, 270
  - des Ausprobierens 58
- Kundenbedarf, erkannter 31
- Kundenorientierung 17, 38
- Künstliche Intelligenz 35
- Kurskorrektur 15
- KVP Kontinuierlicher Verbesserungsprozess 229
  
- Lateral Leader 194, 284
- Leadershift 60, 284
- Lean-Coffee 204
- Lean-Management 25
  
- Leistungsstandards, hoch 58
- Leitbild 279
- Leitplanken, ausloten von 227
- Lernchance 240
- Lernen 166, 271, 277, 281
  - Einstellung zu 78
  - kontinuierliches 79
  - lebenslanges 51
  - nachhaltiges 274
- Lern-Hacks 177
- Lernkompetenz 21
- Lernkultur 280
- Lernprozesse 177, 195, 262
  - komplexe 34
- Lernräume, experimentelle 42
- Lernumgebung 51
- LeSS 145 f., 211, 270, 281
- Loop-Approach 232
- Lösungen, emergent 32
- Lösungsorientierung 274
  
- Management 3.0 209
- Managementmethoden, klassische 48
- Marktumfeld 227
- MBSR Achtsamkeitstraining 290
- Meddlers Game 163
- Meeting-Canvas 200
- Meeting-Design 200
- Meetingformate 104, 113, 199, 204, 206, 214, 287
- Meetingkultur 249
- Menschen 280
- Mikrobewegungen 220 f.
- Mikrokorrekturen 6
- Mikromanagement 75
- Mindfulness 279, 289
- Mindset 3, 11, 15, 18 ff., 22, 30 ff., 37, 42, 76, 82, 84 ff., 92 f., 108, 136, 140 f., 144, 148, 162, 174, 195, 212, 217 f., 223, 228, 232, 249, 251, 263, 282, 294 f., 297 ff.
  - Brücke zur Veränderung 43 f.
  - gemeinsames 292
  - neues 72
  - passendes 42, 84
  - resilient-agiles 32, 36, 94
  - richtiges 91

- unterschiedliches 226
- Mindset-Shift 76
- Mindshifts 248, 284, 295
- Mini-Stufen 90
- Miro 205, 296
- Mission-based-Learning 6
- Mitarbeiterbefragung 4
- Modell der Organisationalen Resilienz 27
- Modell der Wesenselemente, syntaktisch 282
- Moving Motivators 56
- MS Planner 203
- Multi-Projektmanagement 256
  - orchestriertes 257
- Multitasking 291
- Mural 169, 205, 296
- Musterbeschreibung 253
- Muster, gedankliche 90
- Mut 83
  
- Nachhaltigkeit 31, 264
- Nähe 242
  - fehlende 224
- Narrativ, gemeinsames 268
- NASA 30
- NEOfLOW 64
- NEOfLOW-Radar 211
- NEOlize® 211
  - Modell 106
- NEOresilienz® 70
  - Balance-Board 27, 220
  - Cube 70
  - Modell 8, 14, 16f., 65, 186, 192, 208f., 219ff., 252, 282, 289, 292
  - Quick-Check 222
- NEOtransfer Canvas 245
- NEOtransfer-Rad 176
- Neugierde 277
- Neuronale Plastizität 44
- New-Organizing IX
- New Work 261
- Next Practices 92
- Nexus 155
- NODA 106
- Nudging 206
  
- OE-Landkarte 136
  - von Trigon 188
- Offenheit 277
- Ökolopoly, kybernetisches Uweltspiel 268
- OKR Objective and KeyResults 257
- One-Note 203
- OODA-Zyklus 106
- Optimismus 12, 62
- Orga-Design 232
- Organigramm 224
- Organisation
  - klassisch-hierarchische 288
  - lernende 280, 287
  - resilient-agile 288
- Organisationale
  - Fitness 7
  - Resilienz 6f., 9, 14, 23, 289, 292
  
- Paraphrasieren 53
- Partizipation 17, 21, 51, 169, 240, 277, 280f., 284, 301
- Pausen, gehirngerechte 291
- PDCA 243
- PDCA-Modell 210
- PDCA-Zyklus 14
- Perfektionismus 36, 91
- Personalentwicklung, resilient-agile 263
- Phasenmodell 6
- Physische Mittel 282
- Pionierphase 224
- Planungspoker 117
- Polaritäten-Management 252
- Polaritäten Memory 253
- Praktiken 15, 18, 20, 22, 26, 92, 217
  - resilient-agile 94
  - verschiedene 226
- Präventionsfokus 182, 274
- Prinzipien 18f., 84
- Problemdekonstruktion 253
- Product Owner Cycle 153
- Produktivität 15
- Promotionsfokus 274
- Prototypen 277
- Prozess 281
- Prozessbegleiter 26

- Prozessmusterwechsel 252  
 Prozessorientierung 224  
 Prüfen 14  
 Psychologische Sicherheit 17, 57, 61, 97, 107, 279, 289  
 Pufferzeiten 291  
 Pull-Prinzip 76, 203  
 Puls-Check 4  
 Purpose 62, 95, 169, 212, 217, 228, 231, 252, 266  
 Push-Logik 76
- Qualitäten, komplementäre 27
- Rakete 5, 32, 68  
 Raketenflug 20  
 Raketenstart 21, 84  
 Rapid Prototyping 157  
 Raumfahrt 30  
 Raumschiff 5  
 Redeannteile 58  
 Redundanz 264  
 Reflexion 249  
 Reflexionsfähigkeit 263  
 Reflexionsräume 221  
 Reflexion von Kopf bis Fuß 66  
 Reifegrad, des Teams 194  
 Reifestufen 32  
 Reise, resilient-agile 61  
 Reiz-Reaktionsketten, stressauslösend 290  
 Resilience Analysis Grid 10  
 Resilience Engineering 10  
 RESILIENTO® 207, 267  
 Resilienz 3, 7f.  
 Resilienzstufe 63, 292  
 Resonanzraum 221  
 Ressourcen 12  
 Ressourcenaktivierung, im Team 210  
 Retros 116  
 Retrospektiven 67, 169, 211, 238, 267  
 Risiken, Umgang mit 216  
 Risiko 263  
 Role-Change 235  
 Rollen 189, 194, 200, 213, 236, 266, 273, 281, 289  
 – der Führungskraft 234  
 – flexible 225  
 – im Prozess 27  
 Rollendefinition, resilient-agile 211  
 Routinen 90
- SAFe 142, 211, 270, 281  
 Scales Professional Scrum 155  
 SCARF-Modell 56, 273  
 Scheinagilität 145  
 Schleifen, iterativ 99  
 Schubkraft 21  
 Schwarmintelligenz 117, 153, 212  
 Scrum 18, 171, 244, 262, 281  
 Scrum Guide 244  
 Scrum Master 273  
 Scrum Master Cycle 153  
 Scrum@Scale 153  
 Selbstführung 62, 290  
 Selbstorganisation 18, 90, 97, 102, 104, 136, 145, 162, 169, 199, 211, 225, 261f., 285  
 Selbststeuerung, Logik der 206  
 Selbstverantwortung 102, 211, 252, 261, 280f.  
 Selbstverständnis 90, 217, 221, 232  
 Selbstwahrnehmung 290  
 Selbstwirksamkeit 12, 62, 79  
 Sensibilität, soziale 59  
 Serious Game 69, 269  
 Servant Leader 235, 284  
 Servant Leadership 194  
 Shu-Ha-Ri-Modell 162  
 Sicherheit 8f., 13, 274  
 Signale 8, 18  
 – schwache 239, 245, 256, 285  
 Silodenken 224, 226f., 285  
 Simulation 77  
 Sinn 61, 251, 261, 266, 279  
 Sinngebung 62  
 Skalierung 18, 22, 92  
 Skalierungsmodelle 270  
 Social Corporate Responsibility 216  
 Sowohl-als-auch-Denken 255, 286  
 Soziokratie 25, 262  
 SpaceX 2  
 Spezialisierung 224  
 Spotify Engineering Culture 153



- Spotify-Modell 150  
 Sprint 46, 121, 143, 146 f., 155 f., 169, 171, 237  
 Squads 150  
 Stabilität 8, 14, 192, 216 f., 219, 252  
 Stakeholdermanagement 186, 214, 239  
 Standardisierung 216  
 Standards 51, 243  
 Startrampe 22, 32  
 Start-up-Stimmung 224  
 Status 274  
 Steering Committee 271  
 Stimmung, positive 235  
 Störungen 20, 33  
 Strategie 279  
 Struktur 280 f.  
 Stufen einer resilient-agilen Transformation 6  
 Stufenmodell 90  
 Supervision 67  
 Supply Chain Resilience 245  
 Sync-Meeting 200  
 Synergie 3  
 Systembefriedigungen 224, 243  
 Systemik 18, 26  
 Systemisch 23  
 Systemresilienz 9  
  
 Tag-1-Mentalität 27, 30  
 Taktung 19  
 Teamanforderungen 22  
 Teambeschlüsse, gemeinsame 148  
 Team-Canvas 95  
 Team-Charta 275  
 Team, dysfunktional 109, 239  
 Teamentwicklung 200  
 Teamfeedback mit Attribute-Karten 68, 97  
 Teamkompetenz-Matrix 111  
 Teamresilienz 289  
 Teams  
 – cross-funktionale 159, 167, 225  
 – resilient-agile 109  
 Teamzusammenhalt, schwacher 107  
 Teamzusammensetzung, passende 107  
 Theorie-U 74  
  
 Timeboxing 113, 169  
 Timing, orchestriertes Maß 166  
 Tools 20, 23  
 Tower of Power 96  
 Transformation 24, 26  
 – resilient-agil 186  
 Transformationale Führung 194  
 Transformation Canvas 258  
 Transformationsziel 239, 258  
 Transition Map 23  
 Transition-Phase 149  
 Transparenz 17, 111, 148, 248, 280  
 Treibstoff 22  
 Tribes 150  
 TRIGON 8  
 Trigon-OE-Landkarte 165, 231, 240, 256, 278, 282  
  
 Über-Formalisierung 224  
 Überzeugungen 33  
 Umfeld 12  
 Umsetzen 14  
 Umzingelungsstrategie 35  
 Unabhängigkeit, finanziell 270  
 Uneindeutigkeit 42  
 Uneinigkeit, kritische 24  
 unFIX-Modell 160  
 Ungewissheit 129, 197, 216  
 Unsicherheiten-Modell 129  
 Unsicherheiten-Toleranz 130  
 Unsicherheitsvermeidung, Tendenz zur 266  
 Unsicherheit, Umgang mit 239, 263  
 Unternehmenskultur 13  
 Unternehmenszweck 15  
 Unterstützung 17  
 U-Prozess, mediativer 184  
 User Experience 39  
  
 VACA 4, 106, 125, 265, 276, 287  
 Veränderungen, disruptiv 232  
 Veränderungserfordernisse, antizipieren von 219  
 Veränderungskurve 182  
 Verantwortung 18, 22, 25, 33, 47, 51 f., 62, 90, 100 ff., 104, 106, 109, 133, 147, 160, 167, 177, 188 f., 191, 194,

- 202, 212, 225, 228, 234, 252, 275, 277, 279 f., 284 f.
- gemeinsame 111
- Verantwortungsdiffusion 25
- Verantwortungsübernahme 95
  - selbstgewählte 189
- Verbalisieren 53
- Verbesserung, kontinuierliche 42
- Verbundenheit 17, 204, 248, 252, 275, 280
- Vernetzung 276
- Verschreibung, destruktive 227
- Verständigung 15
- Verständnis 17, 204, 252
- Vertrauen 17, 148, 204, 232, 252, 276
- Vertrauenskultur 191
- Vielfalt 225
- Vier Zimmer der Veränderung 49
- Vision 12, 51, 235, 270, 289
- VOPA 276
- Vorbilder 45
- Vorbildverhalten 59
- Vorsätze 45
- VUCA 4, 106, 263, 276
- Wachstum
  - gemeinsames 90
  - persönliches 79
- Wahlfreiheit 261
- Wahrnehmung, selektive 99
- Werkzeuge 90
- Werte 18, 84, 217, 225, 231, 251, 261, 289
  - gemeinsame 95
- Wertearbeit 40
- Wertegerüst 42
- Wertekompass 279
- Werte- und Entwicklungsquadrat 254
- Wertschöpfung 15
- Wertstrom 19
- Widerstand 240, 274
  - Umgang mit 182
- Widerstandsfähigkeit 8, 12
  - als System 249
- Willenskraft 237
- WIP-Limit 257
- Wir-Gefühl 95
- Wissen 12
  - bestehendes 219
  - explizites 247
  - implizites 247
- Wissensanwendung 14, 220
- Wissenskultur 176, 225, 246, 258
- Wissensmanagement 176
- Wissensstand, gleicher 148
- Wissenstransfer 104, 213, 245, 281
- Wohlbefinden 65
- WWW-Formel 99
- Zehn-Prozent-Verbesserungsdenken 35
- Zielbild 235, 240, 246
  - attraktives 168
- Zielerreichungs-Canvas 109 f.
- Zielklarheit 32
- Zielorientierung 12
- Zielsetzung 15, 111
- Zuhören, echtes 185
- Zukunftsbild 127
- Zukunftsfähigkeit 252
- Zulieferer 244
- Zusammenhalt 21
- Zuständigkeiten 33
- Zuversicht 237
- Zuwendung, nonverbale 53
- Zweck, übergeordneter 95