

# Transformationsstrategien

Welche Transformationsstrategien gibt es, um agiler zu werden?

Autor: Bernhard Fink

[www.bernhard-fink.at](http://www.bernhard-fink.at)

Dokumentversion: 1.1

Veröffentlichung: August 2022

Nutzungsrechte: Dieser Inhalt ist lizenziert nach CC BY-NC-ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



In einfachen Worten heißt das, dass Sie die Inhalte für ihre eigenen Zwecke verwenden dürfen, solange Sie die Inhalte nicht verändern. Jedoch müssen Sie die Quelle referenzieren und Sie dürfen das Material nicht kommerziell verwenden. Am besten referenzieren Sie die Bezugsquelle mit dem Text und dem Link zu dieser Webseite "*Quelle: Bernhard Fink, [www.bernhard-fink.at](http://www.bernhard-fink.at)*".

## Inhalt

1. Einleitung.....	1
2. Transformationsstrategien.....	2
2.1. Strategie nach der hierarchischen Richtung.....	3
2.2. Strategie nach dem Entstehungsprozess.....	5
2.3. Strategie nach der Sichtbarkeit.....	6
2.4. Strategie nach der Ausbreitung bzw. Vervielfachung.....	7
2.5. Strategie nach dem Mix von Organisationssystemen .....	8
3. Was Sie mitnehmen sollen .....	9

# 1. EINLEITUNG

Dieser Text soll ein paar grundlegende Veränderungsstrategien aufzeigen, die man bei einer agilen Transformation in größeren Organisationen gehen kann.

Oft wird in dem Zusammenhang von einer selbst entwickelnden Organisation gesprochen. Und, dass sich die Organisation selbst entwickeln darf. Oder aber, im Kontrast dazu, hört man auch vom schnellen Einführen einer agilen Arbeitsweise in möglichst strukturierter Form.

Was ist aber besser? Und für wen in welcher Situation ist es besser?

Lassen Sie uns also ein paar solcher Strategien differenzierter betrachten.

## 2. TRANSFORMATIONSTRATEGIEN

Um Veränderung auszulösen, braucht es in größeren Organisationen eine gemeinsame Strategie der führenden Personen.

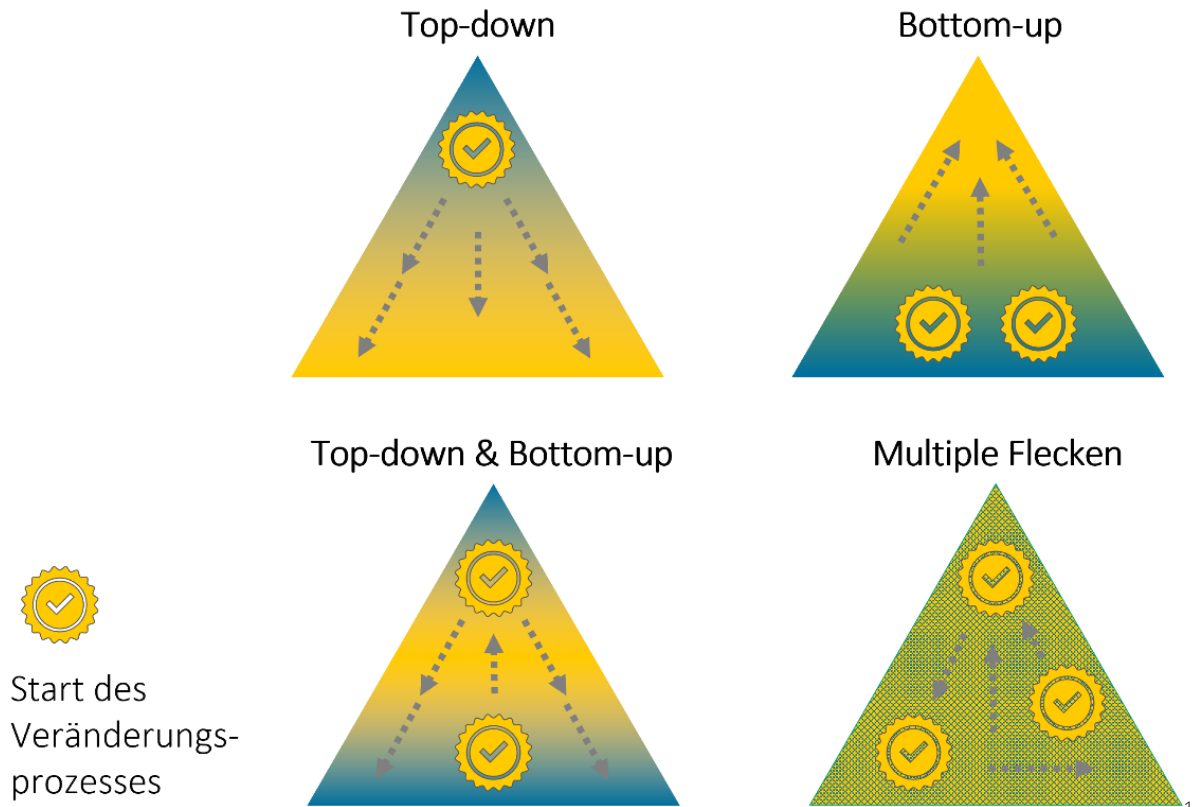
Manche Firmen beginnen mit Agilität auf Team-Level und lassen den Teams genug Freiraum, um sich selbst entwickeln zu können. Also eine „Bottom-Up-Strategie“, ausgehend von den einzelnen Teams.

Andere wiederum verordnen bestimmten Organisationsteilen eine neue Arbeitsweise und führen Agilität als Prozess ein, mittels einem Change-Projekt. Also ein „verordneter Change“, top-down.

Manchmal braucht es auch einen Mix aus mehreren Ansätzen. So könnte man beispielsweise eine Bottom-Up-Strategie, mit einer Leuchtturm-Strategie und der Verbreitungsstrategie nach dem „Wellenprinzip“ kombinieren.

## 2.1. Strategie nach der hierarchischen Richtung

Nach diesem Blickwinkel können Transformationen in den Teams zugelassen bzw. gefördert werden oder auch vom Top-Management angeordnet und erzwungen werden.



- **Top-Down**  
Management gibt vor ODER lebt vor ... und führt ein
- **Bottom-Up**  
Teams führen ein und verbreiten es in der Organisation
- Beide gleichzeitig: **Top-Down & Bottom-Up**
- **Fleckenstrategie**  
Bewusstes initiieren und fördern von Veränderung an mehreren Stellen gleichzeitig, z.B.:
  - zentral gesteuerte oder
  - personengetriebene Initiativen

<sup>1</sup> In Anlehnung an eine Darstellung der Firma „Initio“, siehe Literaturliste“

Unserer Erfahrung nach führen „reine“ Top-Down bzw. Bottom-Up Ansätze nur sehr selten zum erwünschten Ziel. Der Top-Down Ansatz wird vom Top-Management vorangetrieben, scheitert jedoch oft an der Akzeptanz der betroffenen MitarbeiterInnen. Der Bottom-Up Ansatz schafft zwar schnell erste Erfolge auf Teamebene, stößt jedoch, mangels Unterstützung des Top-Management, bald an organisatorischen Hürden und bleibt somit häufig ein „Stückwerk“.

## 2.2. Strategie nach dem Entstehungsprozess

Es kann Sinn machen, die Veränderung nicht über die bestehende Hierarchie zu steuern, sondern etwas Neues entstehen zu lassen.<sup>2</sup>



- **Neugründung**  
Gründen einer unabhängigen Organisation, die keine „Alt-Lasten“ mitnehmen muss.  
z.B.: Ein Startup etablieren, das sich mit einem strategischen Thema befreit von organisatorischen Rahmenbedingungen befassen soll.
- **Entstehen lassen**  
Eine Veränderung initiieren und sie selbständig entstehen lassen.
- **Zerteilung / Aufteilung**  
Aufteilen von bestehenden Organisationen in kleinere Einheiten, die sich dann leichter verändern und bewegen können.

---

<sup>2</sup> In Anlehnung an eine Übersicht aus dem Buch „Agile Organisationsberatung“, Österreich und Schröder



## 2.3. Strategie nach der Sichtbarkeit

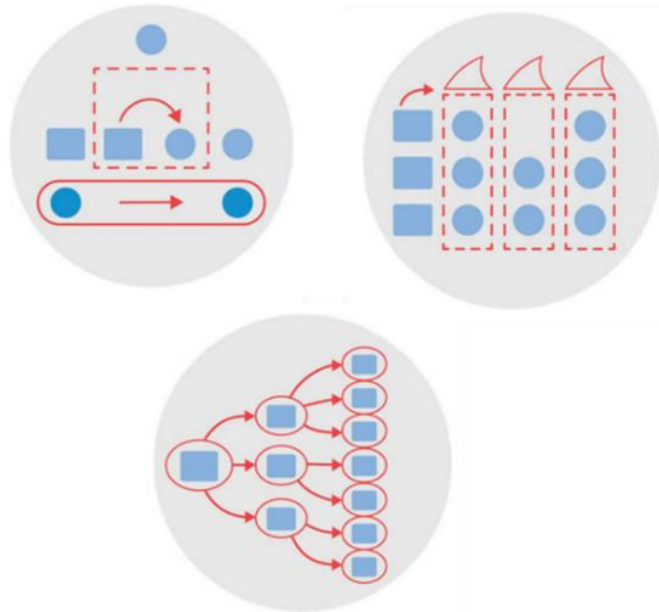
Diese Konzepte zielen auf Sichtbarkeit bzw. auf Eigenständigkeit ab.



- **Schnellboot**  
Ein Teil der Organisation wird „ausgelagert“ in eine unabhängige Organisation, die sich frei bewegen darf, um schnell sein zu können (z.B.: eine Stabstelle für ein Innovationsprojekt).
- **Pilotprojekt**  
Einzelne Projekte, die nach neuen Methoden umgesetzt werden, um zu Experimentieren und zu lernen.
- **Leuchtturm**  
Einzelne Initiativen, die besonders erfolgreich sind/waren, die allen als Muster oder Motivation dienen sollten.

## 2.4. Strategie nach der Ausbreitung bzw. Vervielfachung

Diese Strategien erklären die Ausbreitungs- bzw. Vervielfältigung in der Organisation.<sup>3</sup>



- **Fließbandprinzip**  
Es wird von einer zentralen Veränderungsgruppe ein Team nach dem anderen bei der Veränderung unterstützt.
- **Wellenprinzip**  
Ein zentrales Veränderungsteam unterstützt mehrere Teams auf einmal und geht in „Umsetzungswellen“ vor.
- **Zellteilung / Schneeballprinzip**  
Ein Team beginnt mit der Veränderung und hilft einigen weiteren, sobald sie genug freie Kapazitäten dafür haben.

---

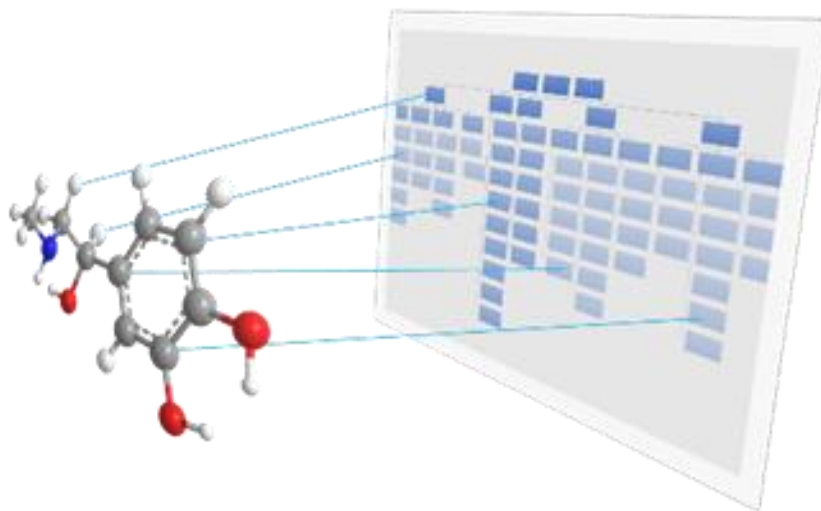
<sup>3</sup> In Anlehnung an eine Übersicht aus dem Buch „Agile Organisationsberatung“, Österreich und Schröder

## 2.5. Strategie nach dem Mix von Organisationssystemen

Die bestehende Organisationsform wird beibehalten und gleichzeitig wird Raum für neue Arbeitsformen geschaffen.

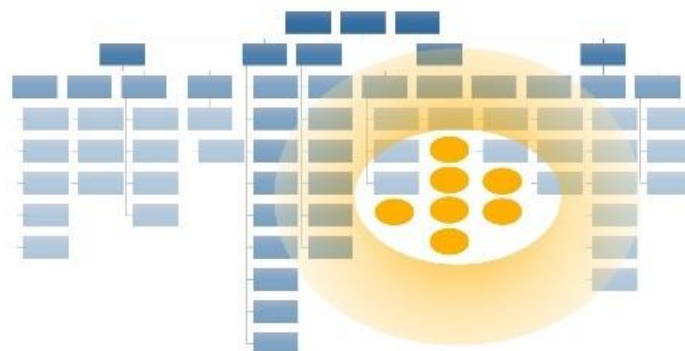
- **Duales Betriebssystem / Sekundäre Organisation<sup>4</sup>**

Es werden autonome Teams parallel zur existierenden Organisationsform aufgebaut. Die sekundäre Organisation (z.B.: agile Teams) sollen dabei sehr autonome selbstorganisierte Einheiten werden, die von der hierarchischen Führung sehr viel Freiraum bekommen.



- **Hybrides System ausbauen**

Es wird eine hybride Organisation aufgebaut, die klassisch hierarchische und agile Organisationsteile miteinander verbindet. Es ist das Ziel mehrere verschiedene Organisationssysteme gleichzeitig zu haben, oder zumindest eine gewünschte Übergangslösung.



---

<sup>4</sup> In Anlehnung an eine u.a. im Modell SAFe beschriebene Strategie, siehe Literaturliste“

### 3. WAS SIE MITNEHMEN SOLLEN

Wenn Sie nach den Möglichkeiten der Transformation einer Organisation suchen, dann werden Sie schnell ein paar gute Erfolgsbeispiele im Internet finden können. Diese Beispiele waren vielleicht auch die beste Form der Veränderung für diese Organisation in diesem bestimmten organisatorischen Zustand, in dem sie war.

Ob das auch auf Ihre Situation passt, lässt sich davon nicht zwingend ableiten. Denn, sie haben andere Pläne, einen anderen Ausgangspunkt, eine andere Organisation mit anderer kultureller Voraussetzung und andere Führungskräfte.

Wenn Sie also die Strategie wählen, wie sie Veränderung durchführen wollen, dann müssen sie eine Strategie wählen, die für ihre Situation passt. Und das kann von solchen Erfolgsbeispielen abweichen.

Vielleicht wählen sie sogar für verschiedene Organisationsteile unterschiedliche Wege. Denn, es kann Sinn ergeben, an einer Stelle sehr rasch Veränderung zu erzielen und an anderer Stelle nicht.

Holen Sie sich weitere Anregungen zur agilen Transformation hier auf:  
<https://www.bernhard-fink.at/index.php/guideline>

Wir wünschen Ihnen eine spannende Zeit und viel Erfolg beim nächsten Entwicklungsschritt in und mit Ihrer Organisation!

[www.bernhard-fink.at](http://www.bernhard-fink.at)