

OE-Ziel



Vision

Zielbild



Wo wollen wir hin (in Zukunft)?  
Ziel der Organisationsentwicklung:  
Wie könnte das aus heutiger Sicht  
aussehen?

# journey to agile

Die Reise zu einer agileren Organisation.

journey-to-agile beschreibt den möglichen Ablauf  
einer agilen Transformation.

Es ist eine Guideline  
für mittlere und größere Organisationen.

# Leseprobe

Warum und wozu  
en wir etwas verändern...

Vorbereitung

Umsetzung

Kultur

HR

Führung

Struktur

Prozesse



## Über dieses Handbuch:

Dieses Handbuch gibt einen Einblick in journey-to-agile, einer Guideline für agile Transformationen. <https://www.bernhard-fink.at>

Dokumentversion: 1.28

Veröffentlichung der Version: Jänner 2024

**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)*".

**Autor:** Bernhard Fink

**Sparring-Partner, Review & Gestaltung:** Egon Hren

## Inhalt

1. Einleitung.....	4
1.1. Was ist journey-to-agile?.....	5
1.2. Wozu braucht man journey-to-agile? .....	5
1.3. Wozu dient dieses Dokument? .....	6
2. Was ist Agilität?.....	7
2.1. Das agile Mindset.....	7
2.2. Begriffsdefinition „Agilität“ bzw. „agile Organisation“ .....	9
3. Was ist eine agile Transformation?.....	11
3.1. Allgemeines zur agilen Transformation .....	11
3.2. Welche Transformationsstrategien gibt es?.....	13
4. Die Guideline zur Transformation .....	18
4.1. Die „Phasen“ .....	19
4.2. Die Vorbereitungsphase.....	20
4.3. Die Umsetzungsphase .....	29
4.4. Mehrere Ebenen betrachten.....	36
4.5. Planen bis zur nächsten Kurve.....	37
4.6. Der iterative Umsetzungsprozess .....	38
4.7. Das Experimentieren im Tun.....	40
4.8. Transformations-Team .....	42
5. Anwendungsfälle .....	43
5.1. Szenario 1: „Neu in Agilität“.....	43
5.2. Szenario 2: „Agil in der IT seit mehreren Jahren“ .....	44
5.3. Szenario 3: „Ständige Anpassungsfähigkeit als Teil der Strategie“ .....	46
6. Einsatzzwecke für verschiedene Rollen.....	47
7. abschliessende Worte .....	48
8. Literaturliste.....	49
8.1. Bücher.....	49
8.2. Online-Quellen / Links.....	53

# 1. EINLEITUNG

Es gibt nicht den einen Weg zu mehr Agilität in der Organisation. Es gibt viele unterschiedliche, denn jede Organisation ist einzigartig. Daher sollte auch jede Transformation individuell sein, wenn sie gut wirken soll. Ein Modell von der Stange – Fehlanzeige!

Aber es gibt Muster, die sich wiederholen. Man kann diese sehen, wenn man unterschiedliche Organisationen genau beobachtet. Und man kann diese beschreiben und benutzen, um einen Wegweiser bzw. eine „Guideline“ zu erstellen. Eine Guideline, die anderen Organisationen wiederum helfen kann, deren eigenen Weg für ihre agile Transformation zu finden. Dabei ist es wesentlich, zu den richtigen Zeitpunkten die richtigen Fragen zu stellen und sowohl mit den richtigen Beteiligten als auch mit bewährten Mustern und Settings die situativ besten Lösungen zu finden. Das scheint auf den ersten Blick oft trivial ... wird jedoch viel zu oft unterschätzt und zu sehr vereinfacht!

Und das beginnt schon bei der Frage nach dem Startpunkt.

*„Die größte Gefahr in Zeiten des Umbruchs ist nicht der Umbruch selbst – sondern, es ist das Handeln mit der Logik von gestern.“*

Peter Drucker

Arbeiten sie daher mit der „Logik“, den Eigenschaften und Mustern anpassungsfähiger Organisationen:

journey-to-agile ist eine Guideline, die die Muster einer agilen Transformation für größere Organisationen aufzeigt und beschreibt, um daraus eine Orientierung für das „Agiler werden“ abzuleiten. Und das nicht nur auf der Ebene einzelner Umsetzungsteams, sondern vor allem auch auf Führungsebene. Es geht also um die Organisation als Ganzes.

Wir haben dieses Dokument erstellt, um bereits gemachte Erfahrungen nutzbar zu machen. Es soll helfen, dem Führungsteam der Transformation einen Einstieg in die umfangreichen organisatorischen Veränderungen zu mehr Anpassungsfähigkeit zu geben.

## 1.1. Was ist journey-to-agile?

journey-to-agile ist eine Zusammenstellung von Konzepten, Mustern und Ideen, um den Ablauf einer agilen Transformation beschreiben und erklären zu können.

Es geht darum, einen agilen Transformationsablauf anwendbar darzustellen, ohne eine bestimmte agile Methode zu bevorzugen.

Dadurch erhält man einen soliden Einblick in den möglichen Ablauf einer agilen Transformation, noch bevor man auf die Reise geht.

Wir fokussieren auf die Situation größerer Organisationen, die sich aus einem klassischen Managementumfeld in eine agilere Umgebung entwickeln möchten und nicht ausschließlich ein bestimmtes agiles Modell nutzen wollen.

Dieser Leitfaden ist aber gleichzeitig für kleinere Organisationen zu umfangreich. In solchen Betrieben kann man vieles direkter und einfacher machen. Möglicherweise lohnt es sich aber trotzdem diese Ansätze zu lesen, um den eigenen Blickwinkel zu erweitern.

journey-to-agile hilft also vor allem Menschen in mittleren und großen Organisationen, die an einer agilen Transformation führend beteiligt sind. Konkret meinen wir damit:

- Change-Beauftragte
- Personal- und Organisationsentwickler
- interne und externe Coaches und Berater, sowie
- Führungskräfte auf verschiedenen Ebenen

## 1.2. Wozu braucht man journey-to-agile?

journey-to-agile macht den Ablauf, die Struktur und die wesentlichen Zusammenhänge in einer agilen Transformation sichtbar und erklärbar, ...

- ... um eine **anwendbare Guideline** zu haben, die bei der Umsetzung der Initiative leiten kann.
- ... um die **Vielfalt einer agilen Transformation** greifbar zu bekommen.
- ... um eine **gemeinsame Vorstellung** der notwendigen Aktivitäten bilden zu können.
- ... um vorhandenes **Wissen** über agile Transformationen **sofort nutzbar** zu machen.
- ... um eine **Roadmap** zu bekommen und verstehen zu können, warum und wie sich die Reise weiterentwickeln könnte.
- ... um bereits zu Beginn der Reise eine gute **Basis für Entscheidungen** zu haben.
- ... um erfahrenes **Management** klassischer Hierarchien anschlussfähig **abholen** zu können.

Man könnte auch sagen, dass diese Guideline für die beteiligten Führungskräfte mehr Sicherheit geben kann, indem sie den führenden Personen ein gemeinsames Bild mit mehr Klarheit verschafft. Mehr Klarheit für einen Pfad, der am Anfang oft nebelig und nicht zu

durchblicken ist. So berichten es viele andere Unternehmen, die den Weg bereits begonnen haben zu gehen.

*„Wir alle sind Experten für die Regeln der Vergangenheit!“*

Sven Gabor Janszky (Deutscher Zukunftsforscher, CEO 2bAhead)

Wenden sie also neue Regeln an, wenn sie die Zukunft in ihrer Firmen bauen wollen.

### 1.3. Wozu dient dieses Dokument?

Dieses Dokument ist eine Einführung in eine agile Veränderungsreise samt Beschreibung, wie es gehen könnte.

Es beschreibt journey-to-agile in groben Zügen und erklärt, wozu es verwendet werden kann. Damit soll es helfen das Thema der agilen Transformation aus einem neuen Blickwinkel zu sehen und es soll eine Hilfe dabei sein, die richtigen Fragen stellen zu können.

Dieser Text hat nicht den Anspruch das Thema vollständig zu beschreiben. Er soll möglichst schnell und leicht zu lesen sein und damit einen einfachen Startpunkt anbieten.

Also beginnen wir mit einigen wichtigen Grundlagen:



## 3. WAS IST EINE AGILE TRANSFORMATION?

In diesem Abschnitt sehen wir uns das Thema der agilen Transformation näher an. Wir werden einleitend ein paar allgemeine Erläuterung dazu geben und dann einen Blick auf unterschiedliche Möglichkeiten einer agilen Transformation werfen.

### 3.1. Allgemeines zur agilen Transformation

Wenn eine Organisation agiler werden möchte, muss sich diese verändern. Diese Veränderungen beziehen sich auf strukturelle Änderungen, Adaptierungen von Prozessen und Abläufen, dem Aufbau von Know-how im Unternehmen und nicht zuletzt vor allem einen Wandel der Unternehmenskultur.

Nachdem diese Veränderung in vielen Fällen nicht nur einige kleine Entwicklungsschritte braucht, sondern – um auf mehreren Ebenen wirksam zu werden - wesentliche Veränderungen verlangt, spricht man von einer Transformation. Es geht um eine **schrittweise Umwandlung von einem organisatorischen Zustand in einen anderen**.

Wenn man den Prozess der Transformation selbst auch nach agilen Grundsätzen durchführt, dann passt der Begriff nicht nur für den anvisierten Zustand der Organisation, sondern auch für den Veränderungsprozess selbst. Man spricht also deshalb von einer **agilen Transformation**.

Im Kontext der vorhergehenden Definition von Agilität geht es also darum, eine ganze Organisation oder einen größeren Teil davon anpassungsfähiger und reaktionsfreudiger werden zu lassen.

Der Prozess der Transformation lässt sich gut erklären, wenn man ihn mit dem traditionellen Verständnis von organisationaler Veränderung vergleicht.

Veränderungen in größeren Organisationen werden häufig mit einem **Change-Prozess** umgesetzt. Dabei wird ausgehend von der aktuellen Organisationsform eine neue Form der Organisation definiert, die es mit einer (großen) Veränderung zu erreichen gilt. Dabei wird die neue Organisationsform von einer definierten kleinen Gruppe von Personen sehr sorgfältig ausgewählt und das Veränderungsprojekt genau geplant, bevor es dann so rasch wie möglich auf einmal umgesetzt wird.

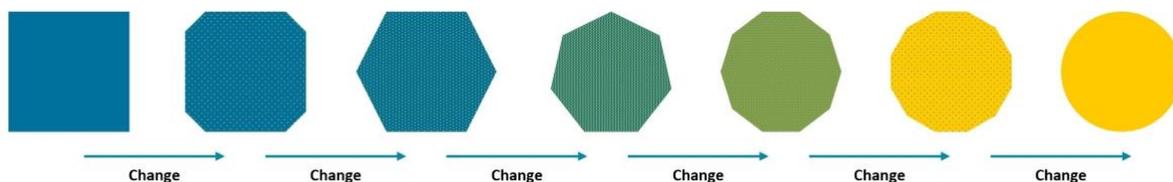


Wenn man die kontinuierliche Veränderungsbereitschaft und Reaktionsfreudigkeit der Organisation als Ganzes erreichen möchte, dann geht es **nicht** darum, **einen bestimmten Endzustand**, sondern eine **bestimmte Verhaltensweise** zu erreichen. Eine Verhaltensweise, die eine kurzfristig notwendige Veränderung erlaubt!

Das wird man am besten erzielen, indem man die kontinuierliche Veränderung übt und die Betroffenen damit eigene Erfahrungen sammeln können – es somit ein kontinuierliches organisatorisches Lernen gibt.

Zusätzlich kann zumeist der gewünschte Endzustand der Organisation zu Beginn gar nicht so klar definiert werden. Schon allein deshalb wird der Ansatz, alles auf einmal verändern zu können, für eine agile Transformation nur bedingt hilfreich sein.

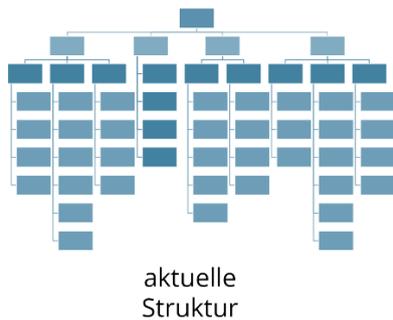
Hier hilft das Konzept der kontinuierlichen Veränderung. Das bedeutet, dass man sich in vielen Schritten auf allen Ebenen der betroffenen Organisation in Richtung des gewünschten Zustandes verändert. Man geht den Weg in kleinen Schritten, wobei jeder Schritt eine hilfreiche Veränderung mit sich bringen soll und damit einen zusätzlichen organisatorischen Nutzen schafft.



Der Ablauf einer agilen Transformation

Es geht also in erster Linie um den "Weg der Veränderung", der ab jetzt kontinuierlich zu gehen ist. Ein Weg der steten Bereitschaft und Fähigkeit zur Anpassung. Daher ist das Entscheidende nicht den im Vorhinein definierte Endzustand zu erreichen, sondern der Weg, auf dem man lernt, damit umzugehen. Es kann sein, dass diese neue Eigenschaft der großen Anpassungsfähigkeit einer Organisation ein neuer Standard für innovative Firmen werden muss – also gar kein bestimmtes Endziel im Kontext einer Organisationsstruktur hat.

<sup>2</sup> Skizze in Anlehnung an das 5-Phasen-Modell nach Wilfried Krüger, siehe Literaturliste“



**Der Weg  
ist entscheidend!**



Zielstruktur  
noch unklar

Im Sinne und in Form des agilen Manifests halten wir an dieser Stelle fest:

*Die Bereitschaft und Fähigkeit zur Anpassung einer Organisation  
IST WICHTIGER  
als der jeweilige organisatorische Endzustand.*

### 3.2. Welche Transformationsstrategien gibt es?

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. Schauen wir uns also ein paar grundlegende Strategiemöglichkeiten an.



## 4.3. Die Umsetzungsphase

Die **Umsetzungsphase** gibt einen Überblick über den möglichen Ablauf während der eigentlichen Transformation.



Viele Darstellungen im agilen Umfeld benutzen eine Folge von Schleifen, um die Zyklen bzw. Iterationen der agilen Umsetzung von Beginn an zu verdeutlichen. Das kann man auch hier in der eigentlichen Transformation, der Umsetzung, so verstehen.

Ausgehend von dem in der Vorbereitungsphase gemeinsam definierten OE-Ziel, kann die Umsetzung in ihrem vollen Ausmaß beginnen. Denn **ab jetzt ist die Richtung klar** und es ist möglich, die einzelnen Aktivitäten auf mehreren Ebenen und mehreren Teams auszurichten.

Der Einsatz mehrerer Teams ist dabei als optional zu verstehen. In größeren Organisationen schafft dies die Möglichkeit, die Umsetzung in einer größeren Bandbreite und somit insgesamt rascher voranzutreiben. Setzt man also auf mehrere Teams in der Umsetzung, stellt journey-to-agile eine Struktur bereit, welche die einzelnen umsetzenden Teams zu bestimmten Zeitpunkten synchronisiert und entsprechend dem OE-Ziel ausrichtet. Details dazu folgen in den weiterführenden Kapiteln.

### 4.3.1. Die Umsetzung

Diese Darstellung zeigt journey-to-agile im Überblick. Es erklärt die wesentlichen Bausteine und bildet damit die Basis der Guideline.

## Vorbereitung

**Orientierung**



Warum und wozu wollen wir etwas verändern?

**Analyse**



Wer sind wir und wie funktionieren wir (heute)?

Wo wollen wir hin (in Zukunft)?  
Ziel der Organisationsentwicklung:  
Wie könnte das aus heutiger Sicht aussehen?

**OE-Ziel**



**Vision**



**Zielbild**

## Umsetzung

Wo und wie wollen wir Veränderungen bewirken?

**Stellschrauben**



Strategie  
Kultur  
HR  
Führung  
Struktur  
Prozess

„Planen bis zur nächsten Kurve.“

Sync- & Check-Punkt,  
sowie Richtungskorrekturen

Wie bewegen wir uns bei der Veränderung?  
Wie sieht unser Weg aus?



#### 4.3.4. Stellschrauben

Die Stellschrauben der Transformation sind jene Bereiche, die man bewusst bearbeiten sollte, um möglichst gezielt Veränderung in der Organisation auslösen zu können. Diese Stellschrauben kann man zur Strukturierung gut in die unten dargestellten sechs Dimensionen zusammenfassen.<sup>8</sup>



Jeder dieser Dimensionen steht damit für eine Reihe von Themen, die es zu berücksichtigen gilt. So findet aktuell agile Einführung sehr häufig hauptsächlich in der Prozess-Dimension statt. Das bedeutet, dass manche Firmen Agilität als Prozess in der Organisation verstehen und versuchen diese Veränderung fast ausschließlich durch eine Prozessveränderung umzusetzen. Dagegen spricht auch nichts, wenn man (nur) den Ablaufprozess an bestimmten Stellen in einzelnen Teams verbessern möchte.

Wenn man sich durch eine solche **Prozess**veränderung in den Teams aber beispielsweise ein anpassungsfähigeres Verhalten in der ganzen Organisation erwartet, wird das nicht ausreichen. Denn dazu braucht es auch eine Veränderung im **Führungs**verhalten der Teamführung und des mittleren Managements. Des Weiteren

- braucht es eventuell selbständigere multifunktionalere Teams (**Struktur**veränderungen),
- braucht es eventuell Veränderungen in der Zielsteuerung und deren Anreizsysteme (**HR**),
- wird sich dies auf die Firmen**kultur** auswirken bzw. könnten Kulturinterventionen helfen und
- hat das alles Auswirkungen auf die **Strategie** bzw. war es die strategische Entscheidung „Anpassungsfähiger zu werden“, die all diese Dimensionen nun beeinflusst.

Eine Organisation ist eben nicht nur ein Prozess oder eine Aufbauorganisation, sondern sie ist immer auch geprägt durch die anderen Dimensionen dieser sechs Themenfelder, die wir „Stellschrauben“ der Organisationsentwicklung nennen.

---

<sup>8</sup> „Stellschrauben“ werden in verschiedensten Quellen im Change Management in unterschiedlichen Bezeichnung beschrieben: z.B.: im Buch „Agile Organisationen“, im Buch „Organisation: Theorie und Gestaltung“, siehe Literaturliste

Man kann darüber nachdenken, welche konkreten Maßnahmen nun zu welchen der sechs Stellschrauben gehören und ob man diese nicht in andere Kategorien gruppieren sollte. Das kann man machen, wenn es der eigenen Organisation hilft. Das sind jedoch vielleicht nur Details, wenn man bedenkt, dass es nicht um die korrekte Kategorisierung einer Maßnahme geht, sondern darum, Ansatzpunkte für Veränderungen

- benennen zu können,
- nicht zu vergessen oder
- vernachlässigt zu werden.

journey-to-agile will als Guideline einen Gesamtblick anbieten, und stellt damit diese sechs Maßnahmenfelder als Startpunkt vor.

Natürlich gibt es eine ganze Reihe an möglichen Interventionen bzw. Maßnahmen aus den o. g. sechs Dimensionen, die man benutzen kann. Die Entscheidung mit welchen Maßnahmen man, wann und wo „schrauben“ möchte, ist dabei natürlich sehr individuell auf die Organisation, dem eigenen Entwicklungszustand, den Rahmenbedingungen, der gewählten Transformationsstrategie und anderen Bedingungen anzuwenden.

Aus diesem Grund schlagen wir keine konkreten inhaltlichen Maßnahmen vor. Unsere Guideline bietet jedoch als Ausgangslage eine umfangreiche Sammlung möglicher Ansatzpunkte, die man für die eigene Transformation als Anregung nutzen kann, um schnell einen günstigen Startpunkt für die Umsetzungsaktivitäten finden zu können.



## 4.5. Planen bis zur nächsten Kurve

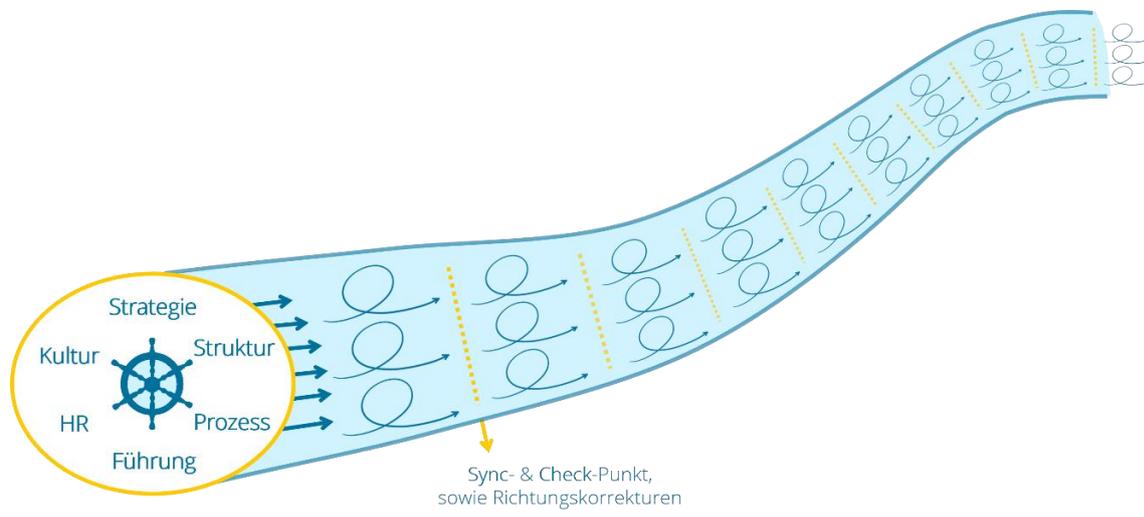
Wie schon mehrmals erwähnt, braucht jede Initiative auch in Mindestmaß an Planung. So ist das jedenfalls auch bei einer agilen Transformation für größere Unternehmen.

Manche Experten, die davon sprechen, keine Planung für ein solches Vorhaben zu brauchen, sondern jede Iteration neu zu fokussieren, meinen das gleiche, versuchen aber das Wort „Planung“ dabei zu vermeiden. Wir sind der Meinung, dass Dinge klar angesprochen werden sollten. Darum verwenden wir auch klar den Begriff der „Planung“, erklären natürlich gleichzeitig, was wir damit im Kontext von journey-to-agile meinen.

Bei der Planung geht es darum, dass man sowohl eine gemeinsame, noch sehr grobe Vorstellung in Form einer veränderbaren Roadmap als auch eine sehr konkrete Vorstellung des nächsten Schrittes entwickelt. Man plant also, soweit man klar sehen kann, oder salopp gesprochen „Planen bis zur nächsten Kurve.“ Regelmäßige Sync- und Check-Punkte (siehe unten) helfen unter anderen bei diesen Planungszyklen.

Mit dieser Planung ist aber nicht gemeint, dass es eine Detailplanung der gesamten Transformation geben soll. Das ist aus mehreren Gründen nicht zu empfehlen – es sei denn, es handelt sich NICHT um eine Transformation in dem Sinne von journey-to-agile, sondern um eine Change-Projekt deren Endzustand im Vorhinein fixiert werden kann.

Das Arbeiten und Wirken in einem komplexen System erfordert definitiv eine regelmäßige (iterative) Anpassung der detaillierten Schritte (= Sync- und Check-Punkte).



### Sync & Check - Punkte

In einer agilen Transformation sind sehr wahrscheinlich mehrere Organisationseinheiten mit ihren Teams und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern involviert, die eine gemeinsame Ausrichtung brauchen. Nachdem sich die Rahmenbedingungen und einzelne Situationen in einem komplexen System ändern, ist es hilfreich und auch notwendig, wenn die Aktivitäten zwischen jeder Iteration nachjustiert werden können.



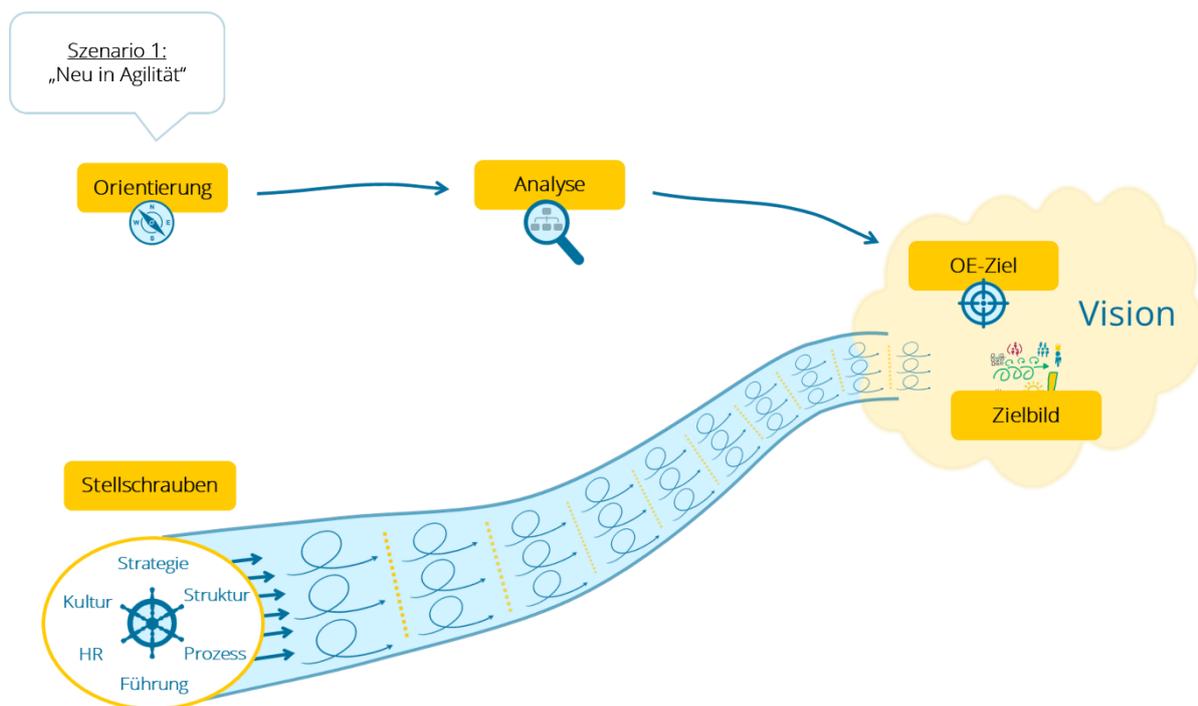
## 5. ANWENDUNGSFÄLLE

Im Folgenden wollen wir drei Beispiele mit unterschiedlichen agilen Entwicklungszuständen von Firmen beschreiben. Diese sollen helfen, das Konzept noch besser „greifbar“ und nachvollziehbar zu machen.

### 5.1. Szenario 1: „Neu in Agilität“

Diese Firma hat auf Ebene der betroffenen Führungskräfte noch wenig Erfahrung mit dem agilen Arbeiten. Für sie ist das Thema eher neu und sie beginnt gerade sich damit intensiver zu beschäftigen.

Es erscheint daher hilfreich zu sein, sich zuerst ein „gemeinsames“ Bild von „Transformation“ zu verschaffen und mit den Fragen der Orientierung zu starten.



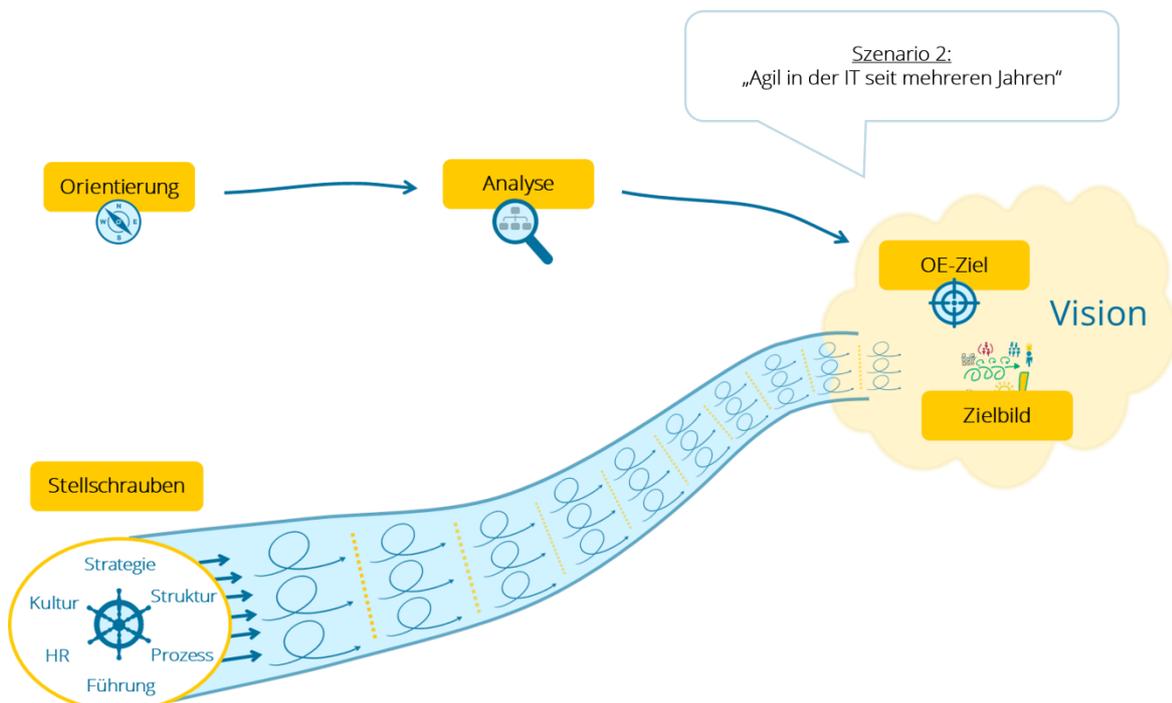
Ein Unternehmen in der Situation sollte jedenfalls alle genannten Phasen Schritt für Schritt durchlaufen. Besonders in der Situation ist es wichtig, dass man sich ausreichend Zeit für die Orientierung nimmt. Es ist möglich und oft hilfreich, gleichzeitig erste Teams mit agilen Methoden experimentieren zu lassen, solange man sich auch mit den Fragen der Orientierung, der Analyse und der Zielfindung gleichzeitig beschäftigt.

## 5.2. Szenario 2: „Agil in der IT seit mehreren Jahren“

Eine Firma arbeitet seit mehreren Jahren vor allem in der IT-Abteilung mit agilen Methoden und hat somit viel Prozesserfahrung damit. Das agile Potential wird aus Sicht der Gesamtorganisation jedoch noch nicht ausgeschöpft, da der Wertschöpfungsprozess weit über die IT hinausgeht und diese übergreifende Zusammenarbeit noch nicht gut genug funktioniert.

So gibt es zum Beispiel quartalsweise operative Roadmap-Entscheidungen, um Budgets freizugeben, aber zwei-wöchentliche Umsetzungsentscheidungen in den Entwicklungsteams. Die Abnahmen der Entwicklungsergebnisse von Vertretern des Fachbereichs erfolgen dann, wenn die Fachexperten Zeit dafür haben. Nachdem es sich hier oft um Personen mit sehr eingeschränkten Zeitressourcen handelt, haben diese selten ausreichend Zeit. Das führt zur Verzögerung der Abnahme und damit der Freigabe für den Einsatz beim Kunden.

Insgesamt führt dies zu großen Wartezeiten und zu einem insgesamt langsamen Wertschöpfungsprozess, obwohl die Entwicklungsteams im Zweiwochentakt reagieren können. Die Unternehmung möchte daher diese Situation verbessern.



Vermutlich wird es viele Personen geben, die schon ein klares Bild der zukünftigen Lösung für sich selbst gefunden haben. Denn es gibt ja schon viele Personen mit langjähriger agiler Erfahrung in dem Beispiel. Aber sind diese Blickwinkel auf mögliche Lösungen auch gleich oder zumindest kompatibel? Möglicherweise nicht! Es ist allerdings wichtig, dass es ein

„gemeinsames“ Bild der Zukunft gibt, dass man bei der agilen Transformation anpeilen kann.

Daher sollte man zuerst beginnen das OE-Ziel (oder das „Zielbild“) zu hinterfragen. Wenn notwendig könnte man sogar in die Analysephase zurückzugehen, um sich **gemeinsame Klarheit** der Ausgangssituation zu verschaffen und vor allem, den Grund für die gewünschte Veränderung zu hinterfragen. (Siehe dazu Kapitel „4.2.4 - OE-Ziel (Organisationsentwicklung - Ziel)“)

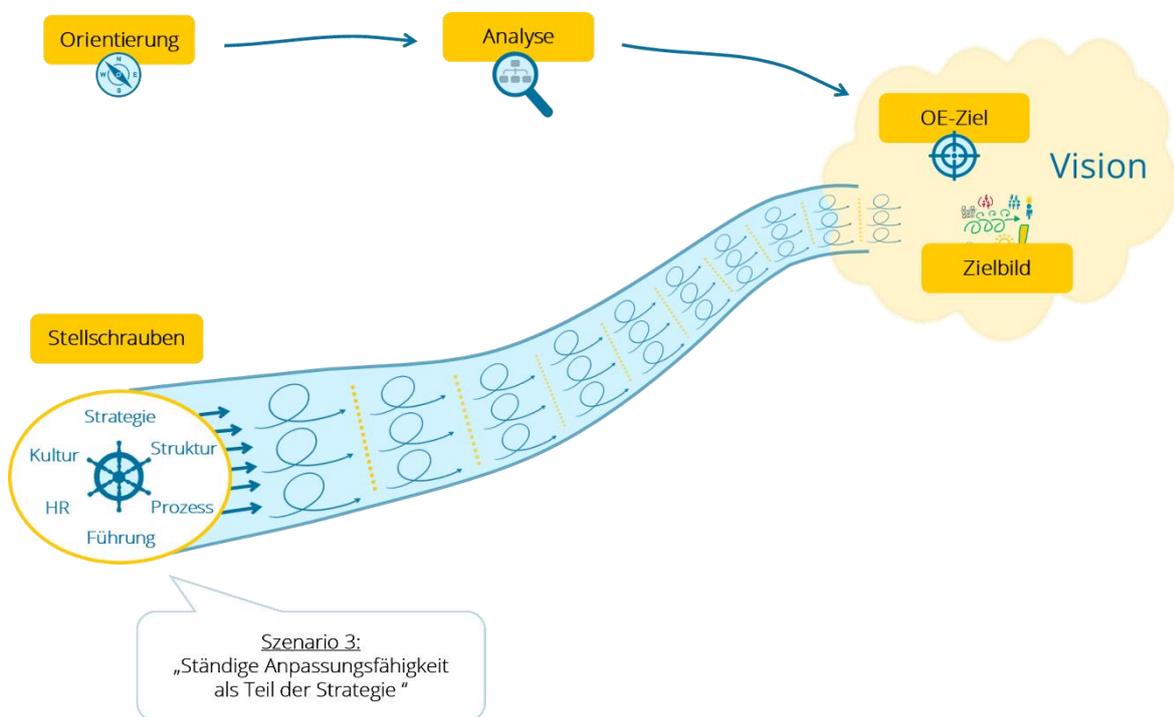
In dem Fall muss man gar nicht „rasch mit der Umsetzung beginnen“, denn die Organisation arbeitet ja in den Grundansätzen bereits agil. Auch wird die Notwendigkeit zur regelmäßigen Anpassung der agilen Arbeitsweise bei vielen Personen verankert sein. Es kommt jedoch eine neue Dimension hinzu, die weitere Blickwinkel eröffnet und Veränderung an anderen Stellen in der Organisation auslösen soll.

Dennoch könnte man auch in dem Fall sofort beginnen einzelne Teams zu begleiten, um Hilfestellung in der laufenden Arbeit zu geben. Also die Umsetzung sofort zu starten und parallel dazu die Analyse durchzuführen und das weitere OE-Ziel zu finden.

### 5.3. Szenario 3: „Ständige Anpassungsfähigkeit als Teil der Strategie“

Durch die immer größer werdende Veränderungsgeschwindigkeit am Markt, kann es für innovative Unternehmen an manchen Stellen der Organisation essentiell werden, sich kontinuierlich an die Veränderungen des Marktes anpassen zu müssen.

Daraus kann die Notwendigkeit entstehen, Anpassungsfähigkeit in der Organisation als Strategie zu implementieren. Das heißt, die Organisationsentwicklung wird damit zum Teil der Unternehmensstrategie.



Ein solches Unternehmen braucht in den sich stark verändernden Bereichen eine laufende Organisationsentwicklung, ohne ein bestimmtes finales Organisationsentwicklungsziel erreichen zu wollen. Es braucht Strukturen, die Veränderung als Standardprozess ermöglichen. Oder, wenn man in den Worten moderner Organisationsentwicklung spricht, möglicherweise eine "agile Organisation" (bzw. Organisationseinheit).

Unabhängig davon wie weitreichend diese Veränderungen sein sollen, kann journey-to-agile ein Anknüpfungspunkt für den Entstehungsprozess für diese neue sehr anpassungsfähige Organisation dahingehend sein, dass unsere Guideline einen Veränderungsprozess bereit stellt, der das strukturieren und begleiten kann.



## 6. EINSATZZWECKE FÜR VERSCHIEDENE ROLLEN

Der individuelle Anwendungsfall von journey-to-agile kann von Rolle zu Rolle und von Situation zu Situation unterschiedlich sein. Hier sind einige Beispiele möglicher Einsatzzwecke:

- Ich bin **Change Manager** und möchte für eine anstehende agile Transformation eine anwendbare Struktur im Ablauf finden.
- Ich bin **Personalentwickler** und möchte die Notwendigkeiten der agilen Veränderung in meinem Management-Team erklären können.
- Ich bin **Organisationsberater** und möchte mit Hilfe dieser Guideline meine Kunden durch die Transformation begleiten.
- Ich bin **Management-Berater** und möchte die Zusammenhänge der agilen Transformation konsistent und glaubhaft sichtbar machen können.
- Ich bin **Trainer** und möchte das Konzept einer agilen Transformation sauber darstellen können.
- Ich bin **Führungskraft** (Team oder mittleres Management) und möchte einen möglichen Pfad einer agilen Transformation verstehen können.
- Ich bin **Top-Manager** und möchte meine Firma auf starke Marktveränderungen vorbereiten. Ich brauche eine Strategie, wie ich die Organisation entwickeln kann, ohne dass ich den Endzustand bereits genau kenne.
- Ich bin **Agiler Coach** und möchte den Führungskräften einen für sie verständlichen und strukturierten Einblick in die Veränderungen auf Organisations-Level geben können.
- Ich bin ein **Systemischer Coach** und möchte betroffenen Personen zu Beginn des Coachingprozesses eine Orientierung anbieten.
- Ich bin **Scrum Master** und möchte wissen, wie ich agile Veränderungen vom Team-Level auf das Organisationslevel heben kann, um mehr Wirkung für die Arbeit meines Teams zu erzeugen.
- Ich bin **Organisationsentwickler** und möchte einen Weg finden, um meine Organisation kontinuierlich verbessern zu können.



# Umsetzung

Wo wollen wir hin (in Zukunft)?  
Ziel der Organisationsentwicklung:  
Wie könnte das aus heutiger Sicht  
aussehen?

Warum und wozu  
wollen wir etwas verändern?

# Vorbereitung



Wie bewegen wir uns bei der Veränderung?  
Wie sieht unser Weg aus?



„Planen... en Kurve.“



Wo und wie wollen wir  
Veränderungen bewirken?

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

VISION

Zielbild