



PROAKTIVES
CHANGE-
MANAGEMENT
DURCH EIN
ORGANISATIONS-
WEITES AGILES
MINDSET

Abschlussarbeit von Jana Salomon
zur systemischen Coaching Ausbildung (April 2022)



Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	3
TABELLENVERZEICHNIS.....	3
I. ZUSAMMENFASSUNG	4
II. EINLEITUNG	5
III. TRADITIONELLE CHANGE-MANAGEMENT MODELLE UND IHRE HERAUSFORDERUNGEN	8
IV. PROAKTIVES CHANGE-MANAGEMENT	11
IV.1 DIE SYSTEMTHEORIE	11
IV.1.1 SYSTEMISCHES COACHING	12
IV.2 BUSINESS AGILITÄT	13
IV.3 DIE AGILITÄT & DER SYSTEMISCHE ANSATZ	16
IV.3.1 AGILE COACH	16
IV.4 WERKZEUGE FÜR EIN PROAKTIVES CHANGE-MANAGEMENT	18
LITERATURVERZEICHNIS.....	22

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Lewin's 3-Phasen-Modell	8
Abbildung 2 John Kotter's 8-Stufen-Modell	9
Abbildung 3 Illustration eines Systems bestehend aus seinen Teilelementen	11
Abbildung 4 Der Unterschied zwischen "Doing agile" und "Being agile"	14

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Die vier Kernaussagen des Agile Manifesto (Beck et al., 2001)	15
Tabelle 2 Die fünf agilen Werte nach SCRUM.....	15
Tabelle 3 Übersicht Werkzeuge für ein proaktives Change-Management	18

Proaktives Change-Management durch ein organisationsweites agiles Mindset

I. Zusammenfassung

Heutzutage ist die Präsenz und Notwendigkeit von Veränderungen ein täglicher Begleiter von Organisationen. Organisationen streben eine nachhaltige und erfolgreiche Bewältigung von bevorstehenden Veränderungen an. Zur Erreichung dieses Ziels werden separate Change Projekte ins Leben gerufen, um sich mit voller Kapazität auf die erfolgreiche Bewältigung der Veränderungen zu konzentrieren. Trotz allem sind nur 20-25% der Change Projekte erfolgreich. Ist der Fokus von traditionellen Change-Management Modellen noch zeitgemäß? Wie können die Rahmenwerke der Systemtheorie und der Agilität, Organisationen nachhaltig dabei unterstützen proaktiv und erfolgreich ihre Mitarbeiter:Innen auf Veränderungen vorzubereiten und hindurchzuführen?

Um sich mit diesen Fragenstellungen weiter auseinander zu setzen wurden zwei bekannte Veränderungsmodelle genauer betrachtet. Davon ausgehend wurden zwei ergänzende Rahmenwerke vorgestellt, deren Kernkompetenzen sich für die nachhaltige Bewältigung der heutigen „VUCA“ Eigenschaften eignen. Diese Rahmenwerke stellen die Organisation als System, bestehend aus Teilelementen, und dessen Wechselwirkungen in den Fokus. Sowie den Aufbau eines agilen Mindset zur proaktiven und nachhaltigen Bewältigung von Veränderungen.

II. Einleitung

Wenn man auf die letzten zwei Jahrzehnte zurückschaut, wird schnell deutlich, dass sie geprägt sind durch Veränderung¹. Veränderung in unterschiedlichen Formen wie bspw. Entwicklungen, die ihren Anwendungsbereich und auch darüber hinaus revolutioniert haben. Ein Beispiel ist die Entwicklung des Smartphones bzw. die Einführung des iPhone von Apple Inc. im Jahr 2007. Mit der Einführung des iPhone löste Apple einen Umbruch im Mobilfunkmarkt aus, der auch Wellen über den Mobilfunkmarkt hinaus schlug. Durch das Mobiltelefon mit Computer-Funktionen inklusive der Fähigkeit des Nachrichtenverkehrs (Telekommunikation) ermöglichte das Smartphone Funktionalitäten über das einfache Telefonieren und Schreiben von Nachrichten, SMS (Short Message Service), hinaus. Neben dem iPhone gab es noch viele weitere disruptive Entwicklungen, die eine revolutionäre Veränderung in ihrem Bereich ausgelöst haben, wie zum Beispiel *Amazon* – Revolution den Einzelhandel oder *Tesla* – Disruption des Automarktes.

Die Auswirkungen der Digitalisierung und der Einführung disruptiver Medien und Technologien sind nicht nur in unserem alltäglichen Miteinander zu erleben. Es ist auch eine revolutionäre Veränderung in der Arbeitswelt zu erkennen. Die Einführung des Smartphones beispielsweise legte den ersten Stein für eine ständige Erreichbarkeit und Konnektivität. Durch die Computer-Fähigkeiten in dem Mobiltelefon wurde der ständige Zugang auf die Emails ermöglicht. Welches zusätzlich das Arbeiten von überall und zu jeder Zeit förderte. Nun war es nicht mehr notwendig E-Mails nur von einem festen Arbeitsplatz zu verschicken. E-Mails konnten von nun an mit einer Leichtigkeit aus dem Taxi oder gar kurz vor dem Boarding versendet werden. Zwischen 2008 und 2018 hat sich die Zahl der versendeten E-Mails vervierfacht (Brandhofer et al., 2019).

Die Art und Weise wie Unternehmen arbeiten und sich strukturieren hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten grundlegend verändert mit Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle (Hesse, 2018; Khan, 2016). Produkte und Dienstleistungen wurden bereits elementar und nachhaltig verändert (Prince, 2017). Diese Verschiebung von einer physischen Welt hin zu einer neuen verstärkten virtuellen Welt wurde nun in den letzten zwei Jahren auch durch die Pandemie beschleunigt (Bolden & O'Regan, 2016).

¹ Veränderung (= im Laufe der Abschlussarbeit wird dieser Begriff als Synonym für sämtliche Veränderungen genutzt, die im organisationalen Kontext auftreten können)

Dieses Phänomen der schnelllebigen und sich mit einer hohen Geschwindigkeit und Intensität verändernden Welt wird unter dem Akronym „*VUCA Welt*“ beschrieben. Das Akronym besteht aus den Anfangsbuchstaben der Begriffe, die die Bedingungen, unter denen die Organisationen aktuell stehen und mit dessen Herausforderungen sie Tag täglich konfrontiert sind und versuchen diese zu über beherrschen. *Volatility* (Volatilität), *Uncertainty* (Ungewissheit/ Unsicherheit), *Complexity* (Komplexität) sowie *Ambiguity* (Ambiguität) (Gläser, 2020).

[V] *Volatilität* – beschreibt die Intensität und Geschwindigkeit von Veränderungen. Die vorzufinden Veränderungen gewinnen immer mehr an hoher Geschwindigkeit und Intensität.

[U] *Unsicherheit* – befasst sich mit der Unvorhersehbarkeit von Ereignissen im Generellen und insbesondere Veränderungen. Je mehr die Schwankungen an Geschwindigkeit gewinnen, desto schwieriger wird es Vorhersagen zu treffen.

[C] *Komplexität* – entsteht durch die vielen einzelnen mitwirkenden Einflussfaktoren und deren Wechselwirkungen und Abhängigkeiten. Die Komplexität eines Systems wird durch die Anzahl der existierenden Interdependenzen bestimmt.

[A] *Mehrdeutigkeit* – greift die Eigenschaft von Information und Situationen auf, dass diese von unterschiedlichen Personen auf unterschiedliche Weise verstanden und interpretiert werden.

Diese sich schnell veränderte Welt bringt auch neue Herausforderungen für die Organisationen und die einzelnen Mitarbeiter:Innen. Um Veränderungen erfolgreich zu meistern, müssen die Mitarbeiter:Innen mit auf die Reise der Veränderungen genommen werden. Letztendlich sind die Mitarbeiter:Innen in der Regel immer von Veränderungen betroffen. Diese können ausgelöst sein durch das Einführen von neuen Strukturen, Strategien oder auch neuen digitalen Technologien.

Viele Organisationen, wenn nicht sogar alle, haben die Unvermeidbarkeit von Veränderungen bereits erkannt und verstanden, dass die erfolgreiche Bewältigung einer Veränderung einen separaten Fokus und zusätzliche Ressourcen benötigt.

In vielen Organisationen ist die Rede von sogenannten Change Projekten. Change Projekte, sind gemäß der Projekt Definition für einen bestimmten Zeitraum mobilisierte Ressourcen, um gezielt an einem Thema oder einer Herausforderung zu arbeiten. Studien haben gezeigt, dass ein widerkehrender Erfolgsfaktor die Einbindung der Mitarbeiter:Innen in den Change Prozess ist (Fleig, 2019). Auswertungen zeigten, dass in den letzten 10 Jahren nur ein Viertel (20 bis 25%) der durchgeführten Change Projekte erfolgreich waren (Sackmann et al., 2019). Diese Zahl ist alarmiert, da nicht verdrängt werden kann, wie allgegenwärtig Veränderung tagtäglich für die Organisationen ist.

Doch wieso schaffen es Organisationen nicht die Change Reise erfolgreich zu bewältigen? Umfragen haben ergeben, dass der Schlüsselfaktor zum Erfolg eines Change Projektes, die betroffenen Personen sind. Im organisationalen Kontext sind es die Mitarbeiter:Innen. Um die Fragestellung zu beantworten, wie eine Organisation seine Mitarbeiter:Innen bestmöglich auf der Reise einer Veränderung unterstützen kann, ist eine genauere Betrachtung der traditionellen Change-Management Modelle notwendig.

III. Traditionelle Change-Management Modelle und ihre Herausforderungen

In der Literatur ist das Thema Change-Management in einem großen Ausmaß und seit über 70 Jahren vertreten. Als Pionier rund um Veränderungsprozesse wird Kurt Lewin mit seinem 3-Phasen-Modell gesehen (siehe **Abbildung 1**). Lewin beschreibt drei aufeinander aufbauende Phasen zur erfolgreichen Bewerkstelligung von gesellschaftlichen Veränderungen („Veränderungsprozesse“, 2022). Durch die Phasen „*Auftauen, Ändern, Neustabilisieren*“ legt Lewin seinen Fokus auf die notwendigen Schritte des Managements einer Organisation, wenn es um den Umgang mit Veränderung geht. Dieses Modell lässt jedoch die Mitarbeiter:Innen einer Organisation und deren Individualität komplett außer Acht. Hinzu kommt, dass das 3-Phasen-Modell ein Rahmenwerk für lediglich eine direkt bevorstehende Veränderung darstellt. Jedoch keinerlei Auskunft darüber gibt, wie Organisationen nachhaltig ihre Mitarbeiter:Innen proaktiv auf zukünftige noch unbekannte Veränderungen vorbereiten kann.

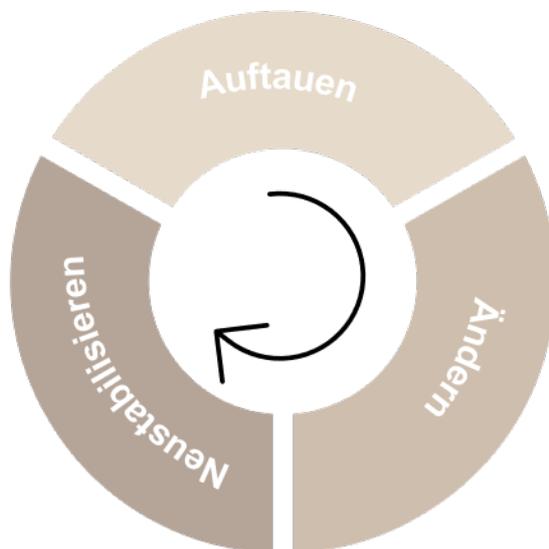


Abbildung 1 Lewin's 3-Phasen-Modell

Die fehlende Reife des 3-Phasen-Modell von Lewin versuchte John Kotter, *Leading Change* Bestseller, 1996 durch eine detaillierte Betrachtung von organisationalen Veränderungsprozessen im Rahmen seines 8-Stufen-Modell auszugleichen. Im Fokus seines 8-Stufen-Modells (siehe **Abbildung 2**) steht die

Bewerkstellungung von acht kritischen Fehlern, die Kotter als Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Veränderungsprozesse identifiziert hat (Veränderungsprozesse“, 2022).

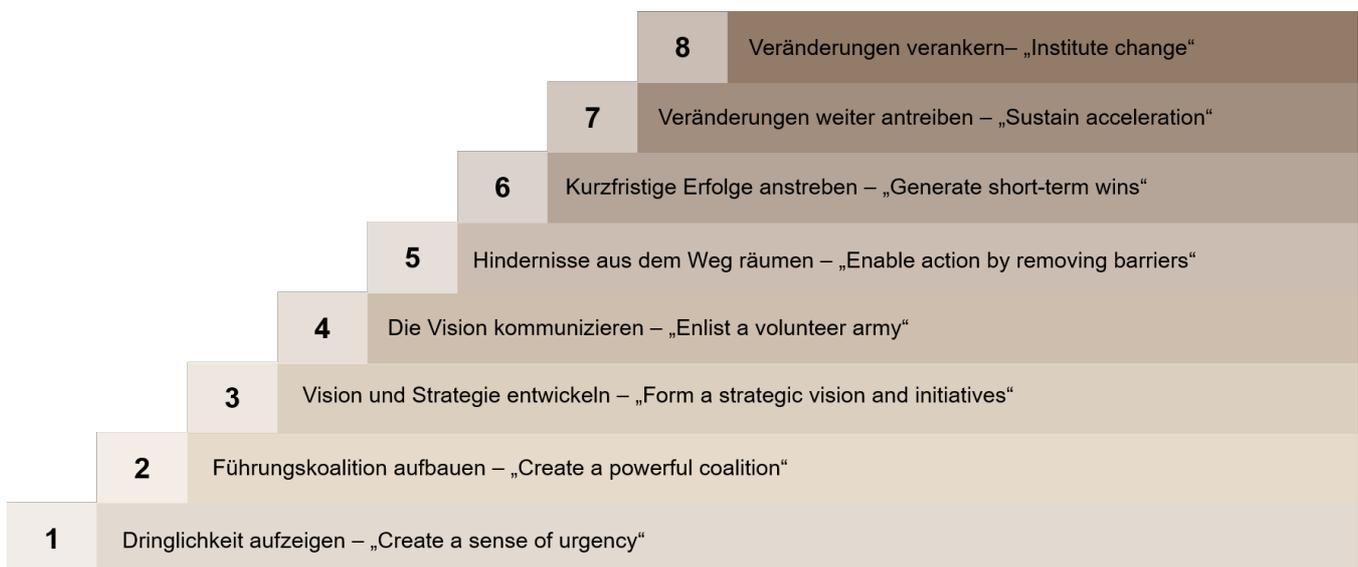


Abbildung 2 John Kotter's 8-Stufen-Modell

Kotter richtete sein Modell an die Führungsebene von Veränderungsprozessen. Somit stellt sich sein Modell den gleichen Beschränkungen, wie Lewin's 3-Phasen-Modell. Beide Modelle lassen vollständig die Ebene der Mitarbeiter:Innen außer Acht. Es wird lediglich darauf hingewiesen, dass die Mitarbeiter:Innen mit auf die Reise von Veränderungen genommen werden müssen. Doch wie genau dies erfolgt und welche Bedürfnisse der Mitarbeiter:Innen im Rahmen von Veränderungsprozessen stärker in den Fokus rücken sollten, bleibt offen. Ergänzend fehlt es auch am Modell von Kotter an proaktiven Maßnahmen. Das 8-Stufen-Modell beschreibt ausschließlich die notwendigen Phasen, ab dem Moment, an dem Veränderungen bereits präsent und spürbar sind. Nichtsdestotrotz war Kotter Vorreiter für die Notwendigkeit Veränderungen attraktiver zu gestalten, Betroffene mit in den Veränderungsprozess zu involvieren („*create a sense of urgency*“) sowie Veränderungsarbeit angemessen anzuerkennen („*generate short-term wins*“).

In der Change-Management Literatur tauchen immer wieder Studien auf, die sich mit den unterschiedlichen Formen von Veränderungen auseinandersetzen. Es ist die Rede von inkrementellen, transformationellen, inhaltlichen, prozeduralen Veränderungen (Marek, 2010). Unabhängig davon welcher Begriff nun gewählt wird, um die Veränderung zu kategorisieren, in dem letzten Jahrzehnt sind zwei Dinge

deutlich geworden: (1) Veränderungen sind unumgänglich und essenziell für unsere gesellschaftliche und organisationale Entwicklung; (2) Veränderungen sind nicht vorhersehbar. Doch das Kategorisieren von Veränderungen entfaltet ebenfalls erst seine Wirkung, wenn die Veränderungen kurz bevorstehen.

Traditionelle Change-Management Modelle scheinen in der heutigen „VUCA“ Welt keine Befähigung zu haben. Dies spiegelt sich auch in der Erfolgsrate von Change Projekten wider. Nur jedes vierte Change Projekt ist erfolgreich (Sackmann et al., 2019). Bedeutet die Unvorhersehbarkeit und die höhere Geschwindigkeit und Intensität von Veränderungen der „VUCA“ Welt im Umkehrschluss, dass man als Organisation das Zurückgreifen auf Change Projekten vermeiden?

Nein! Es kommt nun darauf an, aus dem Vergangenen zu lernen und entsprechende Anpassungen vorzunehmen. Unter dem Strich fehlt es den traditionellen Change-Management Modellen am Fokus auf die Teilelemente einer Organisation. Sowie das proaktive Vorbereiten dieser Teilelemente auf möglichen Veränderungen.

Es ist deutlich zu erkennen, dass sich die Gegebenheit der letzten Jahre und auch Jahrzehnten in unserer alltäglichen Welt verändert haben. Viele Modelle und bekannte Konzepte mussten an die neuen Einfluss- und Umweltfaktoren angepasst werden. Somit ist es auch schlüssig, dass sie Change-Management Modelle sich im Wandel befinden. Doch was können Organisationen nun tun, um ihre Mitarbeiter:Innen nachhaltig auf Veränderungen vorzubereiten, um diese erfolgreich zu meistern?

IV. Proaktives Change-Management

Damit Organisationen sich nicht erst mit Veränderungen und deren Auswirkungen beschäftigen müssen, wenn diese bereits eintreten, ist es sinnvoll auf proaktive Change-Management Maßnahmen zurückzugreifen. Mit einem proaktiven Change-Management bereitet eine Organisation sich und seine Teilelemente proaktiv auf mögliche Veränderungen vor. Hier bieten zwei Rahmenwerken mehrwertbringende Maßnahmen zu Erreichung eines proaktiven Change-Managements. Die beiden Rahmenwerke der *Systemtheorie* und der *Business Agilität* knüpfen dort an, wo es den Modellen von Lewin und Kotter gemangelt hat. Im Fokus der *Systemtheorie* und der *Business Agilität* stehen die Teilelemente, die Mitarbeiter:Innen, einer Organisation.

IV.1 Die Systemtheorie

Der systemische Ansatz wird durch die Betrachtung eines Systems mit all seinen Einzelementen in dem eine Person derzeit agiert ausgezeichnet. Der systemische Ansatz betrachtet jede Einzel-Person als Teilelement eines funktionierenden Systems. Ein weiterer Kernpunkt beim systemischen Ansatz ist die Anerkennung und Betrachtung der Wechselwirkungen der Einzelemente in dem jeweiligen System aufeinander (siehe **Abbildung 3**).

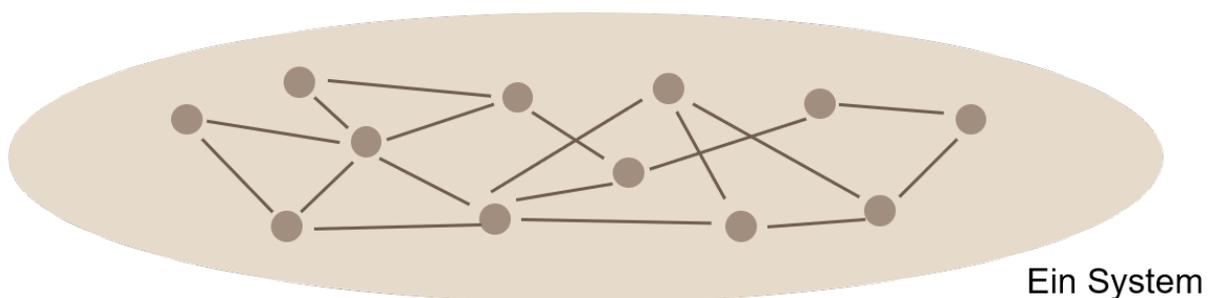


Abbildung 3 Illustration eines Systems bestehend aus seinen Teilelementen

Abbildung 3 verdeutlicht illustrativ, dass ein System seine Vollständigkeit durch die Einzelemente erhält. Diese Einzelemente stehen in Abhängigkeit zueinander und beeinflussen sich durch Wechselwirkungen gegenseitig. Diese Wechselwirkungen der Teilelemente beschreiben das Verhalten eines Systems. Übertragen auf den organisationalen Kontext bedeutet dies konkret, dass eine Organisation in seiner

Fülle als System betrachtet werden kann. Dieses System, die Organisation, ist die Summe der Beziehungen und Abhängigkeiten seiner Teilelemente. Ein elementares Teilelement jeder Organisation sind die *Mitarbeiter:Innen*. Ohne sie kann im heutigen Kontext keine Organisation bestehen.

Die Systemtheorie ermöglicht eine vollumfängliche Betrachtung einer Situation, da das System und seine involvierten Einzelelemente betrachtet werden. Doch allein die Systemtheorie anzuerkennen, reicht leider nicht aus, um sich als Organisation proaktiv auf eine Veränderung vorzubereiten. Hierbei hilft es einen Blick auf systemischen Ansatz im Coaching Kontext und dessen Anwendung zu werfen.

IV.1.1 Systemisches Coaching

Ein:e systemische/-r Coach:In zeichnet sich durch seine/ ihre systemische Arbeit aus. Das bedeutet, dass im systemischen Coaching der Fokus auf den einzelnen Teilelementen eines Systems sowie dessen Einflüsse und Abhängigkeiten zueinander liegt. Durch die System Perspektive wird versucht, der Komplexität eines Systems gerecht zu werden, um das Verhalten der Teilelemente innerhalb des Systems besser beschreiben, vorhersagen und kontrollieren zu können. Zusätzlich nimmt im Rahmen des Coachings ein Coach, die Haltung ein, dass der Coachee in seiner Wahrheit lebt und dieser bereits alle Fähigkeiten aufbringen kann, um seine gegenwertigen Herausforderungen zu meistern. Dies erlaubt es einem Coach unvoreingenommen auf seinen/ ihren Coachee einzugehen und durch das Coaching Werkzeuge ihm/ ihr Perspektivwechsel anzubieten. In der Regel neigen wir Menschen dazu, Situationen und Ereignisse nur aus unserer eigenen Perspektive zu betrachten und zu bewerten. Wir lassen hierbei vollkommen außer Acht, dass jeder Mensch seine eigenen Erfahrungen gemacht hat und auch identischen Situationen unterschiedlich bewerten.

Das Zurückgreifen auf einem Coach, um bei Organisationsherausforderungen zu unterstützen, ist in den letzten Jahren deutlich angestiegen. Zwei von drei Organisationen greifen bereits auf Coaching zurück (Wolter, 2018). Der Mehrwert eines Coaches ist es, dass er/sie das System von außen und objektiv betrachten kann. Dadurch, dass er/ sie auch nicht Teil des Systems ist, ermöglicht es den System-Teilnehmern sich leichter zu öffnen. Als besonders bereichernd hat sich die Haltung des Coaches ausgezeichnet, die einen sicheren und wertungsfreien Raum für die Coachees bildet. In diesem Raum kann der Coach durch Perspektivwechsel

dem Coachee anbieten, Situationen mal auf eine andere Art und Weise zu betrachten.

Zu guter Letzt, zeichnet sich ein Coaching auch durch die Zielorientierung aus. Zu Beginn eines Coachingprozesses durchläuft der Coach mit dem Coachee eine Auftragsklärung, in der der Fokus auf dem ganzheitlichen Verständnis des jeweiligen Systems liegt. Welches System hier in den Vordergrund rückt ist abhängig von dem durch den Coachee gewählten Thema. Die Auftragsklärung resultiert in einem klar formulierten Ziel, das das Verhalten oder den Zustand beschreibt, den der Coachee erreichen möchte. Mittels der Auftragsklärung kann der Coach bestmöglich auf den individuellen Coachee eingehen und die an ihn gerichteten Wünsche und Erwartungen berücksichtigen.

IV.2 Business Agilität

Der Begriff „Agilität“ hat seinen Ursprung in der agilen Software-Entwicklung und beschreibt die Fähigkeit in iterativen Zyklen zum Ergebnis zu kommen. Agilität unterscheidet sich von klassischen Ansätzen in der Beschreibung eines Ziel-Zustandes und dem Prozess dort hin. Anders als im klassischen Ansatz profitiert die Agilität davon, dass der Ziel-Zustand noch unbekannt ist. In der aktuell sich schnell verändernden Welt ist es oftmals fast unmöglich den gewünschten Ziel-Zustand zu beschreiben. Beim agilen Ansatz versucht man sich durch kleinere Entwicklungszyklen, sogenannte Sprints, in kleinen Inkrementen dem finalen Produkt zu nähern. Durch den Fokus auf Inkremente, können beim agilen Ansatz sich verändernde Gegebenheiten mitberücksichtigt werden und auf diese reagiert werden. Beim klassischen Ansatz hingegen einigt man sich schon vor dem Start der Entwicklung auf das konkrete Endprodukt. Dieses hat zur Folge, dass jede äußerliche Veränderung zu einer direkten Veränderung im Endprodukt führt. Nicht selten hat dies große und funktionale Auswirkungen, die auch zu Einschränkungen oder Verzögerungen führen.

Wichtig ist zu verstehen, dass es bei der *Business Agilität* um mehr als nur die agile Software-Entwicklung geht. Es ist ein Irrglaube, dass dieser Ansatz nur Anwendung im Bereich der agilen Software-Entwicklung findet. Der Ansatz der Agilität hat sich bereits vielfältig bewährt. U.a. im Projektmanagement sowie in der Unternehmensführung. Das Konzept der Business Agilität stellt die Agilität der kompletten Organisation in den Schwerpunkt. Genauer gesagt, das agile Mindset

einer Organisation. Bereits das Rahmenwerk SCRUM² hebt hervor, dass es ein essenzieller Unterschied zwischen dem agilen Arbeiten („doing agile“) und dem tatsächlichen agilen Sein („being agile“) besteht (siehe **Abbildung 4**). Bei dem Zweitem spricht man von einem agilen Mindset, dass sich nachhaltig in den Mentalitäten der Personen verankert hat. Dieses Mindset wird durch gelebte agile Werte und das Handeln nach diesen Werten ausgezeichnet.

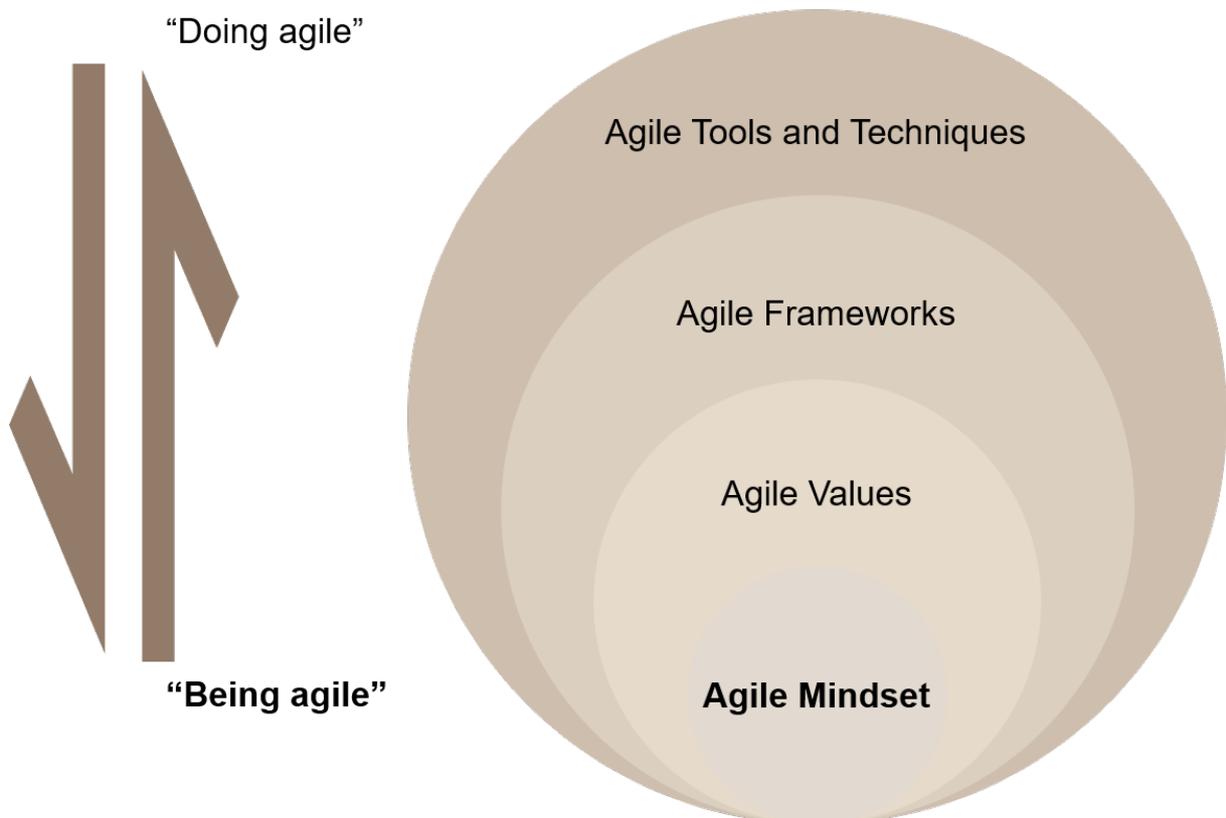


Abbildung 4 Der Unterschied zwischen "Doing agile" und "Being agile"

Beck et al. definierten 2001 das Agile Manifesto. Das Agile Manifesto beschäftigt sich mit den Fähigkeiten und Kernkompetenzen von Agilität. Im Rahmen des Agile Manifesto werden vier Aussagen in das Zentrum gestellt (siehe **Tabelle 1**).

² SCRUM ist ein agiles Rahmenwerk für das Projekt- und Produktmanagement

Tabelle 1 Die vier Kernaussagen des Agile Manifesto (Beck et al., 2001)

Deutsch	Englisch
Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge	Individuals and interactions over processes and tools
Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation	Working software over comprehensive documentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung	Customer collaboration over contract negotiation
Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans	Responding to change over following a plan

Zusätzlich wird im Rahmenwerk SCRUM noch fünf weitere Werte in den Fokus von Agilität genommen (siehe **Tabelle 2**).

Tabelle 2 Die fünf agilen Werte nach SCRUM

Deutsch	Englisch
Mut	Courage
Engagement	Commitment
Fokus	Focus
Respekt	Respect
Offenheit	Openness

Doch insbesondere im Kontext des Umgangs mit unvorhersehbaren und sich rasant entwickelnden Veränderungen ermöglicht das agile Mindset durch das Leben der agilen Werte *Mut*, *Vertrauen*, *Offenheit*, und eine ideale Ausgangsbasis für den Umgang mit Veränderungen. Nach diesen Werten haben die Mitarbeiter:Innen gelernt mutig voranzugehen und mit Fokus und Offenheit auf Veränderungen zuzugehen.

Durch die bewährte Flexibilität in der agilen Arbeitsweise wird eine agile Organisation bestmöglich vorbereitet, da die Mitarbeiter:Innen gelernt haben, in Inkrementen zu arbeiten und auf Veränderungen jeglicher Form zu reagieren. Zudem haben sie durch die agile Arbeitsweise das Vertrauen in ihre Fähigkeiten und die Kompetenz sich in Teams selbst zu organisieren. Es hat sich jedoch gezeigt, dass viele Organisationen ein großes Interesse daran haben, agil zu Arbeiten aber es bei

der Mehrheit daran scheitert, dass lediglich agile Werkzeuge zur Unterstützung der täglichen Arbeit genutzt werden. Ein agiles Mindset hingegen bleibt aus. Zur Erreichung eines agilen Mindsets einer kompletten Organisation, lassen sich die beiden Rahmenwerke der Systemtheorie und Business Agilität vielversprechend verbinden.

IV.3 Die Agilität & der systemische Ansatz

Um eine Organisation und dessen Einzelelemente proaktiv auf sich schnell entwickelnden Veränderungen vorzubereiten, bieten die beiden Ansätze der Agilität und der Systemtheorie, zwei angemessene und sich ergänzende Ansätze. Im Zuge der Implementierung dieser beiden Ansätze hat sich ein neues Rollenprofil aufgetan, das des Agile Coach. Mit der entsprechenden Ausbildung kann ein Agile Coach die beiden Konzepte der Agilität und der Systemtheorie erfolgreich verbinden.

IV.3.1 Agile Coach

Das Konzept des Change Agent, eine extern beauftragte Rolle, die im Hauptfokus die Begleitung der organisationalen Veränderungsprozesse hat, ist schon seit einiger Zeit bekannt. Mit der Rolle des Agile Coach werden zwei mächtige Rahmenwerke zusammengeführt. Die Rolle des Agile Coach verbindet mit angemessener Ausbildung, die beiden Ansätze der Agilität und der Systemtheorie. Die Haltung eines Agilen Coaches ermöglicht es auf die Individualität der Einzelpersonen einzugehen und diese zu ihrem bereits vorhanden aber noch unbewussten Potentialen und Fähigkeiten zu verhelfen.

Ein Coach bringt ein Werkzeugkoffer an Methoden und Werkzeugen mit sich, die eine Organisation dabei unterstützt sich nachhaltig auf schnell verändernde Gegebenheiten durch ein organisationsweites agile Mindset vorzubereiten. Für das erfolgreiche Einsetzen von einem Agile Coach ist es notwendig, dass der Agile Coach als separate Rolle gesehen wird. Unabhängig von der Management- und der Mitarbeiter Ebene. Selbstverständlich sollte zu Beginn das Rollenverständnis, Tätigkeitsbereich und Verfügungsrahmen zwischen dem Auftraggeber und dem Agile Coach geklärt werden. Wenn ein Agile Coach von einer Management Ebene o.ä. engagiert wird, ist es verständlich, dass diese ein bestimmtes Ziel mit der Beauftragung eines Agile Coach verfolgt. In der Regel gibt es im organisationalen Kontext Vereinbarungen zwischen dem Coach und Auftraggeber, dass bestimmte

Themen, die bspw. nur das Privatleben betreffen, nicht im Rahmen des Coachings erörtert werden sollen. Dies ist jedoch mit der entsprechenden Organisation individuell zu klären und festzulegen.

Wichtig ist auch als Agile Coach vorab klarzustellen, dass die Einzel-Personen für ihren Erfolg selbst verantwortlich sind. Sie müssen bereit sein, sich auf das Coaching einzulassen. Durch das Klären des Rollenverständnisses wird sichergestellt, dass alle Erwartungen der involvierten Personen berücksichtigt oder adressiert werden. Dies hat Auswirkungen auf den Erfolg und Befähigung des Agile Coach. Darüber hinaus ist die Basis für ein erfolgreiches und nachhaltiges Coaching ist eine auf Vertrauen basierte Beziehung zwischen dem Coach und Coachee. Zusätzlich gibt eine Vielzahl an bewährten Methoden und Tools, die genutzt werden können, um die Business Agilität, das agile Mindset, einer Organisation zu erreichen.

Aufgrund der beschriebenen Fähigkeiten des systemischen Ansatzes und der Agilität, bietet die Kombination dieser beiden Rahmenwerke eine optimale Grundlage für den Aufbau eines proaktiven Change-Managements innerhalb einer Organisation. Zum Aufbau dieses proaktiven Change-Managements gibt es eine Vielzahl an Werkzeugen, die aus den beiden Rahmenwerken übernommen werden können (siehe **Tabelle 3**). In dem folgenden Kapitel 3.4 Werkzeuge für ein proaktives Change-Management werden diese Werkzeuge genauer beschrieben.

IV.4 Werkzeuge für ein proaktives Change-Management

Die im Folgenden beschriebenen Werkzeuge sind wertvolle Instrumente zur Erreichung eines proaktiven Change-Managements durch die Entwicklung eines agilen Mindset. Dennoch ist zu bedenken, dass es nicht ratsam ist und die Erfolgsfaktoren dieser Werkzeuge grundlegend beeinflusst werden, wenn diese blind, ohne Anpassung, in ein System übernommen werden. Vor der Einführung sollte das System, die Organisation, sowie die Wechselwirkungen der Teilelemente erörtert worden sein. Dies erlaubt es, die Methoden und Werkzeuge anhand des Verhaltens des jeweiligen Systems bestmöglich auszurichten. Ist dies nicht der Fall läuft man wieder die Gefahr, dass diese Change-Management Maßnahmen scheitern, da die Teilelemente des Systems und deren Wechselwirkungen nicht ausreichenden genug betrachtet und berücksichtigt wurden.

Tabelle 3 Übersicht Werkzeuge für ein proaktives Change-Management

Methode / Werkzeug	Beschreibung
<i>Systemischer Ansatz</i>	Das Einnehmen der systemischen Haltung. Die Betrachtung einer Organisation als System, bestehend aus den Beziehungen und Wechselwirkungen seiner Teilelemente.
<i>Transparenz</i>	Kontinuierliche Transparenz über Organisationsprozesse und -fortschritte. Regelmäßige Organisation übergreifende Meetings durchführen, um die Transparenz über alle Organisationsebenen und -bereiche hinweg.

<i>Kommunikation</i>	Kontinuierliche und offene Kommunikation über alle Situation hinweg fördern. Genügend Zeit bei Vorstellung von neuen Prozessen oder Methoden einplanen. Offene Austausch Plattformen wie Marketplace und Fuckup Nights anbieten.
<i>Lead by Example</i>	Ein essenzieller Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Entwicklung eines organisationsweiten Mindset ist das Verhalten bzw. das Vorleben des gewünschten Mindsets der Organisationsführung.
<i>Agile Coach</i>	Die Begleitung der Entwicklung eines agilen Mindset durch einen Facilitator wie bspw. ein Agile Coach.
<i>Accelerator Teams</i>	Das Bilden von Organisationsinternen Accelerator Teams. Je nach Organisationsstrukturen, können Accelerator Teams für eine bestimmtes Thema wie bspw. Offene Kommunikation oder Team Building aufgebaut werden. Hierbei ist es ebenfalls wichtig, dass diese Teams in Selbstbefähigung leben.
<i>Retrospektive</i>	SCRUM es ist wichtig, bevor man in etwas neues startet, dass man die Betroffenen Personen Raum gibt für ihr Empfinden und ihre Eindrücke (System Theorie – Wechselwirkungen der Einzelemente)

<i>Agile Manifesto</i>	12 Prinzipien die das agile Wertesystem beschreiben. Die Etablierung dieses Wertesystems fördert die Entwicklung eines agilen Mindset.
<i>Business Agilität</i>	Die Entwicklung eines organisationsweiten agilen Mindset und die Anwendungen von entsprechenden Methoden und Werkzeugen. Z.B.: das Anerkennen der IT als Business Part und nicht als reines Service Department. Sowie das Fördern von Lernen aus Erfahrungen.
<i>Kotter's 8-Stufen-Modell</i>	Die 8 Stufen von Kotter beinhalten zu Teilen wirksame Maßnahmen, die auch schon vor dem Eintreten von Veränderungen in das Verhalten einer Organisation übernommen werden sollten. U.a. das Setzen von kleineren Erfolgen und dessen angemessene Anerkennung.
<i>Agile Values</i>	Verinnerlichung der agilen Werte <i>Mut</i> (Courage), <i>Fokus</i> (Focus), <i>Engagement</i> (Commitment), <i>Respekt</i> (Respect) und <i>Offenheit</i> (Openness) in jeder Situation und Herangehensweise. Erlangen ihre Wirksamkeit durch „lead by example“.
<i>Agile Teams</i>	Sich selbst organisierende Teams, die die benötigten Fähigkeiten zur Aufgabenbewältigung in sich haben.
<i>SCRUM Zeremonien</i>	Angemessene Nutzung von SCRUM Zeremonien wie <i>Daily</i> , <i>Planning</i> , <i>Review</i> , <i>Retrospektive</i>

<i>Agile Artifacts</i>	Die Anwendung von agilen Artifakten wie Product Backlog, Sprint Backlog. Sowie das Generelle arbeiten in Sprints und Produkt Inkrementen, deren Aufwände mittels Story Points geschätzt werden können.
<i>Konstruktivismus</i>	Anerkennung der Annahme, dass jeder Mensch in seiner eigenen Wahrheit lebt und man unterschiedliche Perspektiven berücksichtigen und anerkennen sollte.
<i>Glaubensätze</i>	Als Coach kann es hilfreich sein bei dem Arbeiten mit einem Mindset auf die Arbeit mit Glaubensätzen zurückzugreifen.

Literaturverzeichnis

- Beck, K., et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development *Manifesto for Agile Software Development*. <https://agilemanifesto.org/>
- Bolden, R., & O'Regan, N. (2016). Digital Disruption and the Future of Leadership: An Interview With Rick Haythornthwaite, Chairman of Centrica and MasterCard. *Journal of Management Inquiry*, 25(4), 438–446.
<https://doi.org/10.1177/1056492616638173>
- Brandhofer, B. et al. (2019, 29.Dezember). *So haben wir in diesem Jahrzehnt die Welt verändert* Online Tagesspiegel <https://interaktiv.tagesspiegel.de/lab/so-haben-wir-in-diesem-jahrzehnt-die-welt-veraendert/>
- Fleig, R. (2019, 9.Juli). *Mitarbeiter in das Change-Management einbeziehen* Business-Wissen.de <https://www.business-wissen.de/hb/mitarbeiter-in-das-change-management-einbeziehen/>
- Gläser, W. (2020, 20.Januar). *Der Begriff „VUCA“? VUCA Blog* <https://www.vuca-welt.de/wohervuca/>
- Hesse, A. (2018). Digitalization and Leadership - How Experienced Leaders Interpret Daily Realities in a Digital World. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences, January*.
<https://doi.org/10.24251/hicss.2018.234>
- Khan, S. (2016). *Leadership in the Digital Age - A study on the effects of digitalisation on top management leadership*. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-9970-0.ch001>
- Marek, D. (2010). Steuerung des Unternehmensentwicklungsprozesses. *Unternehmensentwicklung verstehen und gestalten*. Gabler.
https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8723-5_8
- Prince, K. A. (2017). Industrie 4.0 and Leadership. *International Conference on Electronic Business*, 132–139.
- Sackmann, S. & Eichel, Ve. & Schmidt, Claudia. (2019). *Change-Fitness – eine besondere Herausforderung für die Führung*. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25278-6_10

Veränderungsmanagement. In: Wikipedia – Die freie Enzyklopädie.

Bearbeitungsstand: 7. Januar 2022, 22:35 UTC.

URL: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Ver%C3%A4nderungsmanagement&oldid=218914143> (Abgerufen: 30. März 2022, 07:23 UTC)

Wolter, U. (2018, 28.Mai). *Coaching etabliert sich zunehmend* Personalwirtschaft

<https://www.personalwirtschaft.de/news/personalentwicklung/coaching-liegt-immer-staerker-im-trend-101123/>