



# Transformation Map

Orientierung auf dem Weg in die Agilität/Selbstorganisation

## Schritt für Schritt in eine neue (Zusammenarbeits-)Welt

**Agilität und Selbstorganisation gleichen einer Entdeckungsreise: Man macht sich auf den Weg – meist ohne das Endziel zu kennen. Rollen und Verantwortlichkeiten verändern sich, die Zusammenarbeit im Team wird anders. Ein solcher Wandel fordert heraus, zeigt Möglichkeiten auf und ist vielschichtig. Die Transformation Map will während eines solchen Entwicklungsprozesses Orientierung geben und unterstützen, dass kein relevantes Themenfeld vergessen geht.**

Entscheidet man sich für Agilität oder Selbstorganisation, realisiert man oft erst mit der Zeit, auf was man sich eingelassen hat. Es geht nicht nur um das Erlernen einer neuen Arbeitsmethodik, sondern auch um eine Haltung, eine Denkweise, eine Art, die Welt zu betrachten. Entsprechend spannend, vielschichtig und anspruchsvoll ist eine solche Transformation. Unabhängig der Rolle – ob als Teammitglied, (bisherige) Führungskraft, (Prozess-) Begleiter\*in oder als ausenstehende Person – wünscht man sich ab und zu, den **Blick auf eine Landkarte** werfen zu können, um sich zu orientieren und sich auf die nächsten Entwicklungsschritte einzustellen. Genau das ist das Ziel der Entwicklungslandkarte: Sie will Übersicht geben, dabei helfen, dass kein relevanter Aspekt vergessen geht, und sie soll Reflexion und Dialog im Team stärken, weil beides Schlüsselemente einer erfolgreichen Transformation sind.

Damit die Entwicklungslandkarte genau diesen Zweck erfüllen kann, findest du im vorliegenden Dokument **Einiges an Informationen**. Im Abschnitt **«Die Transformation Map in Kürze»** wird dir erklärt, wie die Entwicklungslandkarte zu lesen ist, wie du resp. ihr als Team sie nutzen könnt und du erfährst, wie die Landkarte entstanden ist. In den nachfolgenden Abschnitten findest du

detaillierte Beschreibungen der Landkarteninhalte, d. h. der **Themenfelder der Transformation** sowie der **Umfeldfaktoren**, welche diese Transformation beeinflussen.

Wichtig bei der Nutzung der Entwicklungslandkarte ist, dass mehr agil/selbstorganisiert nicht immer besser sein muss als weniger agil/selbstorganisiert. Es geht nicht darum, möglichst schnell die gesamte Landkarte zu «erobern». Ein solches Vorgehen würde mehr einer leistungs- und zielorientierten Kultur entsprechen, während es bei Agilität/Selbstorganisation um ein (iteratives) Vorgehen mit oftmals offenem Ausgang geht. Die **Ange messenheit der Organisationsstruktur und -kultur**, d. h. das passende Mass an Agilität/Selbstorganisation sind entscheidend. Die definierten Rollen und Prozesse sowie die resultierende Zusammenarbeit sollen ermöglichen, dass die gewünschte Leistung in der erforderlichen Zeit in der durch die Nutzenden gewünschten Qualität entsteht und der Unternehmenszweck erfüllt wird.

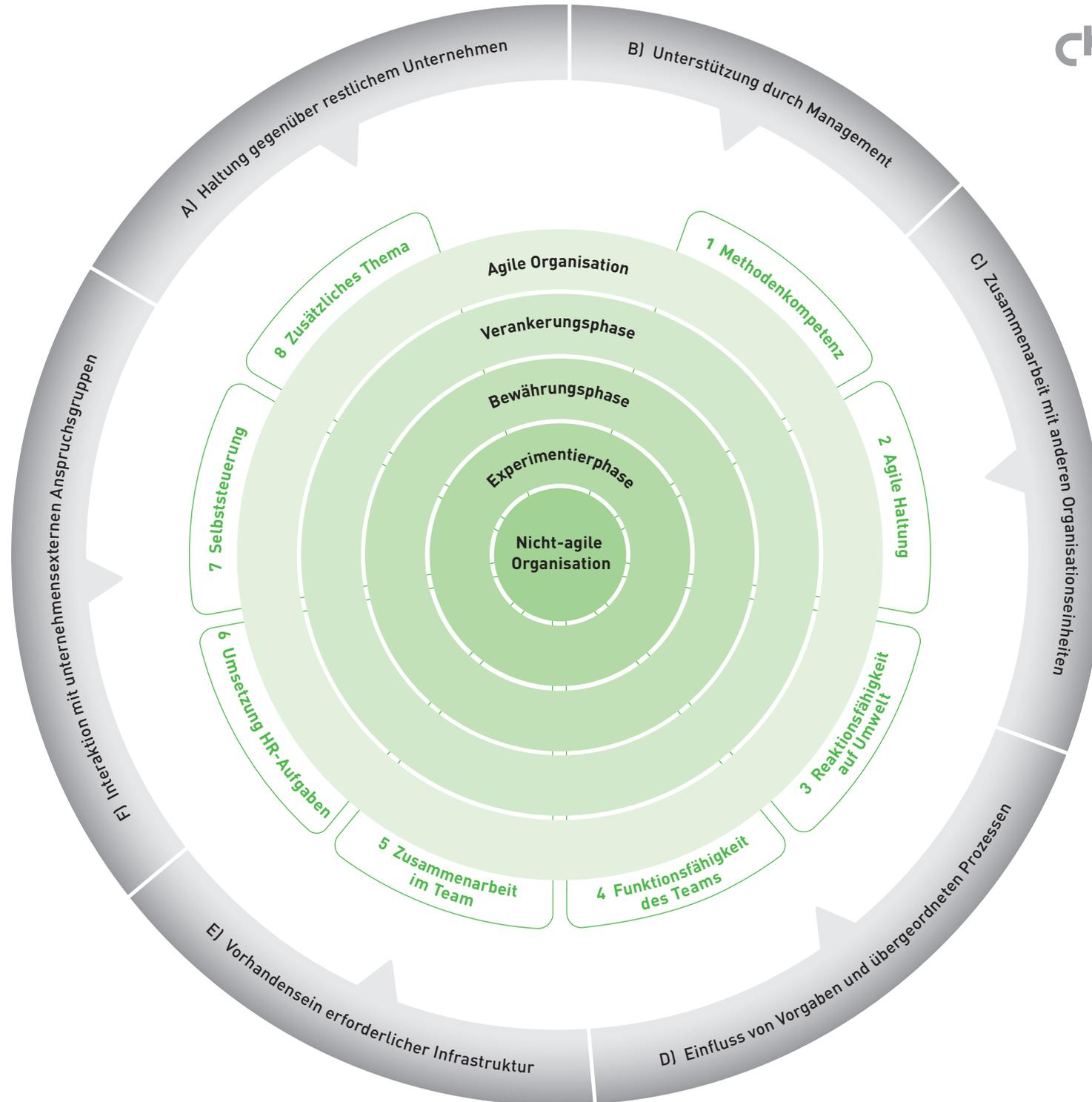
[www.change-up.com](http://www.change-up.com)

**Agilität resp. agile Teams** stehen für eine Zusammenarbeitsform, welche sich an Methoden wie Kanban, Scrum und Design Thinking oder Scaled Agile Framework (SAFe) orientiert. Die Führungsstruktur bleibt bei einer solchen Zusammenarbeitsform meist erhalten.

**Selbstorganisation resp. selbstorganisierte Teams** stehen für eine Zusammenarbeitsform, welche sich an Organisationsformen wie Holokratie, Soziokratie, kollegiale Führung usw. orientiert. Führungsaufgaben werden im Team verteilt und es kommt zu einer Abschaffung der Führungsstruktur.

## Was die nächsten Seiten für dich bereithalten

<b>Transformation Map</b> .....	<b>4</b>
<b>Die Transformation Map in Kürze</b> .....	<b>5</b>
<b>Wie die Entwicklungslandkarte zu lesen ist</b> .....	<b>6</b>
<b>Wie die Entwicklungslandkarte genutzt werden kann</b> .....	<b>10</b>
<b>Wie die Entwicklungslandkarte entstanden ist</b> .....	<b>12</b>
<b>Detaillierte Beschreibung der Themenfelder</b> .....	<b>13</b>
<b>1 Methodenkompetenz</b> .....	<b>15</b>
<b>2 Agile Haltung</b> .....	<b>17</b>
<b>3 Reaktionsfähigkeit auf Umwelt</b> .....	<b>18</b>
<b>4 Funktionsfähigkeit des Teams</b> .....	<b>20</b>
<b>5 Zusammenarbeit im Team</b> .....	<b>23</b>
<b>6 Umsetzung HR-Aufgaben</b> .....	<b>29</b>
<b>7 Selbststeuerung</b> .....	<b>30</b>
<b>8 Zusätzliches Thema</b> .....	<b>31</b>
<b>Detaillierte Beschreibung der Umfeldfaktoren</b> .....	<b>32</b>
<b>Interaktion mit Umfeld</b> .....	<b>34</b>
<b>Glossar</b> .....	<b>36</b>
<b>Klärung verwendeter Begrifflichkeiten</b> .....	<b>37</b>



# Die Transformation Map in Kürze

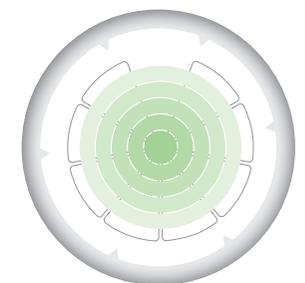
## Wie die Entwicklungslandkarte zu lesen ist

**Die Landkarte setzt sich zusammen aus 8 Themenfeldern mit Unterkategorien, welche den Entwicklungsprozess beschreiben, sowie aus 6 Umfeldfaktoren, welche der Transformation Grenzen setzen können. Diese Themenfelder und Umfeldfaktoren haben je nach Entwicklungsschritt eine unterschiedliche Ausprägung, weshalb nachstehend zuerst auf diese Entwicklungsschritte eingegangen wird. Danach folgen die Beschreibungen der Themenfelder und ihrer Unterkategorien sowie die Beschreibungen der Umfeldfaktoren.**

### 5 Entwicklungsschritte hin zu einer agilen Organisation

Folgende 5 Entwicklungsschritte werden auf der Landkarte unterschieden:

- **Nicht-agile Organisation:** **Klassische Form** der Aufbau- und Ablauforganisation mit resultierenden Funktionen, Zusammenarbeits- und Führungsbeziehungen.
- **Experimentierphase:** **Ausprobieren** von agilen Methoden und Instrumenten, erstes Anwenden selbstorganisierter Zusammenarbeit. Aufsetzen der Startstruktur mit Definition der Rollen und Verantwortlichkeiten oder alternativ Weglassen jeglicher Strukturen und Rollen, damit aus der Leere etwas Neues entstehen kann.  
**Phase des Aufbruchs**, in der Neugier, Ausprobieren, Lernen und Euphorie, über was möglich wird, ebenso dominieren wie erstes Scheitern und Unsicherheit über das Miteinander.  
**Zeitperiode** zwischen 0 und circa 18 Monaten.<sup>1</sup>
- **Bewährungsphase:** **Konsequentes Anwenden** agiler Methoden und Instrumente, **konsequentes Leben** der Selbstorganisation für möglichst viele Themen und Aufgabenbereiche. Vornehmen von Anpassungen an Rollen und Verantwortlichkeiten und damit der Struktur auf Basis gemachter Erfahrungen. Veränderungen in der Teamzusammensetzung aufgrund allfälliger personeller Wechsel.  
**Phase des Vertrauens**, dass die Transformation erfolgreich weitergeführt werden kann, ebenso wie **Phase einer realistischeren Einschätzung**, teilweise einer Ernüchterung hinsichtlich bisheriger Hoffnungen in Zusammenhang mit agilen Methoden/Selbstorganisation. Herausforderungen wie auch Grenzen agiler Zusammenarbeit resp. von Selbstorganisation werden erkannt, diskutiert und sofern möglich überwunden.  
**Zeitperiode** ab 12 bis 24 Monaten nach Transformationsstart resp. ab Eintritt von Situationen mit grossem Leistungs- und Erwartungsdruck von aussen.
- **Verankerungsphase:** **Etablierung** agiler Methoden und Instrumente resp. der Selbstorganisation als selbstverständliche Zusammenarbeitsform, teilweise sogar **Ausweitung der Anwendung** auf nahe/verwandte Organisationseinheiten. Weiterentwicklung der Regeln agilen/selbstorganisierten Zusammenarbeitens, so dass diese Regeln noch besser zum Team, zur Aufgabe und zum Unternehmen passen.  
**Phase einer Verinnerlichung** eines agilen/selbstorganisierten Denkens und Zusammenarbeitens. Man löst sich von Regeln und Vorgaben aus Büchern und entwickelt eigene Methoden und Organisationsformen. Mitarbeitende gewinnen die Überzeugung, dass diese Art des Zusammenarbeitens für sie langfristig sinnstiftend ist und ihrer inneren Haltung und ihren Werten entspricht.



<sup>1</sup> Die Dauer der Entwicklungsschritte variiert je nach Ausgangssituation und Rahmenbedingungen.

**Zeitperiode** ab 18 Monate nach Transformationsstart resp. nach Überwindung massgeblicher struktureller Schwierigkeiten, was die neue Zusammenarbeitsform dauerhaft macht.

- **Agile Organisation:** Leben einer agilen/selbstorganisierten Grundhaltung als **lernende Organisation**, die sich kontinuierlich hinsichtlich Rollen, Verantwortlichkeiten und Strukturen weiterentwickelt, ohne dass dies als Change wahrgenommen wird.

**Phase der Normalität**, in der agile/selbstorganisierte Zusammenarbeit als alltäglich betrachtet wird. Die Ausgangsorganisation liegt klar in der Vergangenheit und eine Rückkehr zu dieser Zusammenarbeitsform ist unvorstellbar.

**Zeitperiode** ab 24 bis 36 Monaten nach Transformationsstart resp. ab dem Moment, wenn Agilität/Selbstorganisation selbstverständlich ist.

## 8 Themenfelder der Transformation

Die verschiedenen Themenfelder auf der Entwicklungslandkarte lassen sich wie folgt in eine logische Reihenfolge bringen: Als Grundlage braucht es Methodenkompetenz (1) und eine agile Grundhaltung (2). Diese Aspekte zeigen sich in der Reaktionsfähigkeit auf die Umwelt (3), die Funktionsfähigkeit (4) sowie die Zusammenarbeit im Team hinsichtlich Agilität/Selbstorganisation. Die Umsetzung der HR-Aufgaben (6) ist ein weiterer, mehr formaler Aspekt der Zusammenar-

beit. Auf der individuellen Ebene braucht es Selbststeuerung (7). Fehlt auf der Landkarte für das Team oder hinsichtlich der Transformation ein wichtiges Thema, kann damit das letzte Themenfeld (8), das bewusst offengelassen ist, selbst definiert werden. Die genannten Themenfelder und ihre Unterkategorien lassen sich wie folgt beschreiben:<sup>2</sup>

**1. Methodenkompetenz:** Fähigkeit im Team, Agilität/Selbstorganisation selbstständig, konsequent und stimmig anzuwenden.

**Verständnistiefe** als Ausmass, in welchem Agilität/Selbstorganisation und die damit verbundenen Grundprinzipien verstanden werden.

**Anwendungskompetenz** als Ausmass, in welchem Agilität/Selbstorganisation und die damit verbundenen Grundprinzipien stimmig und konsequent angewendet werden.

**Ausmass und Fokus externer Begleitung** als Intensität und inhaltlichem Fokus (Beratung, Prozessbegleitung, Supervision, ...) der externen Begleitung.

**2. Agile Haltung:** Denkweise, Werte, Einstellungen usw., die mit Agilität/Selbstorganisation einhergehen und zu entsprechendem Handeln führen.

**Als Team und als Teammitglied** als Hinweis, wie und in welchem Ausmass agile Haltung im Team verankert ist.

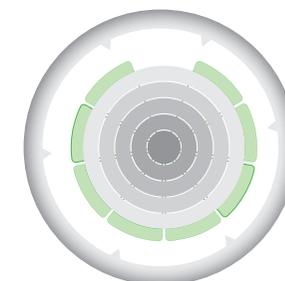
**3. Reaktionsfähigkeit auf Umwelt:** Ausrichtung der Zusammenarbeit auf den Markt bestehend aus Kunden, Leistungsnutzenden, Lieferanten, usw.

**Marktorientierung** als Ausmass, in welchem Kunden, Leistungsnutzende, Lieferanten usw. als Orientierungspunkt für das eigene Tun betrachtet werden oder sie in das Team und die Leistungserstellung einbezogen werden.

**Anpassungsfähigkeit der Organisation** als Art und Weise, wie Organisation mit Veränderungen der (Markt-)Rahmenbedingungen umgeht (Change-Projekte vs. fortwährend selbstinitiierte kleine Veränderungsschritte).

**Anpassungsfähigkeit der Geschäftstätigkeit** als Art und Weise, wie Geschäftstätigkeit an Veränderungen der (Markt-)Rahmenbedingungen angepasst wird (Innovationsteams vs. Erneuerung als integraler Bestandteil der Zusammenarbeit).

**Wichtigkeit von Strategie und Sinnhaftigkeit** als Ausmass, in welchem Strategie/Sinnhaftigkeit das eigene Fühlen, Handeln und Denken beeinflusst (Strategie als top-down entwickeltes Dokument vs. bottom-up identifizierter Daseinszweck).



<sup>2</sup> Für eine detailliertere Beschreibung der Themenfelder und ihrer Unterkategorien siehe den Abschnitt «Detaillierte Beschreibung der Themenfelder».

**4. Funktionsfähigkeit des Teams:** Wertbeitrag durch das Team.

**Vielfalt und Interdisziplinarität** im Team als Ausmass der Spezialisierung/Interdisziplinarität im Team.

**Strukturierung der Zusammenarbeit** als Art und Weise, wie Aufgabenverantwortung und (Neu-)Zuteilung von Aufgaben im Team geregelt ist.

**Produktivität und Nutzen** als Verhältnis zwischen Aufwand und resultierender Leistungsqualität im Team.

**Zeitverwendung** als Art und Weise, wie Zeit im Team genutzt wird (Arbeit, Führungs- und Kulturarbeit, Zeit für eigene Weiterentwicklung).

**Orientierung an (Kenn-)Zahlen** als Art und Weise, wie und durch wen (Kenn-)Zahlen im Team genutzt werden (Steuerungsinstrument, Kenngrösse, Information resp. Führungskraft, einzelne Personen, ganzes Team).

**5. Zusammenarbeit im Team:** Umgang miteinander im Team hinsichtlich Agilität/Selbstorganisation.

**Eigeninitiative bei Aufgabenverteilung** als Ausmass, in welchem Aufgaben selbst gezogen werden (Pull-Prinzip) oder (durch eine Führungskraft) zugeteilt werden (Push-Prinzip).

**Verteilung der Führungsverantwortung** als Zuteilung der Führungsaufgaben auf eine oder mehrere Personen im Team sowie die inhaltliche Ausgestaltung besonders hinsichtlich Personalführung.

**Entscheidungsfindung** als Vorgehensweise und Klarheit der Vorgehensweise bei Entscheidungen (durch Führungskraft, durch Rollenverantwortliche, alleine, im Konsens, Konsent, ...).

**Umgang mit Status** als Ausmass, in welchem system-

definierte/rollenbezogene Statusunterschiede und damit verbundene Privilegien für die Person selbst und das Team wichtig sind.

**Information und Kommunikation** als Art und Weise, wie und welche Informationen geteilt werden resp. wie miteinander kommuniziert wird (hierarchieorientiert, über Austauschgefässe/Kollaborationsplattformen, nach dem Prinzip der Selbstverantwortung).

**Offenheit und Vertrauen** als Art und Weise, wie und mit wem Informationen zum Bearbeitungsstand von Aufgaben geteilt werden oder wie mit Rückmeldungen und Feedback umgegangen wird.

**Einbringen als Person** als Ausmass, in welchem man sich als Mensch mit Ecken und Kanten ins Team einbringen kann und dabei respektiert wird.

**Umgang mit Spannungen und Konflikten** als Art und Weise, wie mit unterschiedlichen Meinungen und Konflikten umgegangen wird (Lösung durch Führungskraft, Vermeidungsstrategie, Konflikt als Chance, ...).

**Reflexionsfähigkeit** als Ausmass, in welchem die aktuelle Situation im Team und für sich reflektiert wird. **(Arbeits-)Zufriedenheit** als Ausmass der eigenen Zufriedenheit mit der (Arbeits-)Situation.

**6. Umsetzung HR-Aufgaben:** Übertragung HR-Aufgaben wie Rekrutierung, Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung ebenso wie Gehaltsanpassungen und Freisetzen in agile Zusammenarbeit/Selbstorganisation.

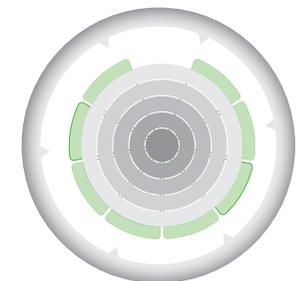
**Umsetzung HR-Aufgaben** als Art und Weise, wie HR-Aufgaben im Team umgesetzt sind (Verantwor-

tung bei (bisheriger) Führungskraft, einzelnen Personen, ganzes Team resp. bestehende oder neue Formen der HR-Prozesse).

**7. Selbststeuerung:** Eigener Umgang mit Agilität/Selbstorganisation.

**Selbstmanagement** als Ausmass, in welchem das eigene Tun durch das Team und durch einen selbst gesteuert wird (Prokrastination vs. Überengagement, Unterbelastung vs. Überbelastung).

**8. Zusätzliches Thema:** Thema, welches für das Team und die Transformation zusätzlich relevant ist.



## 6 Umfeldfaktoren mit Einfluss auf die Transformation

Der Einfluss des Umfelds auf das Team und die Transformation ist nicht zu unterschätzen. Man stösst an Grenzen oder erlebt Unterstützung. So wird das Team beeinflusst durch das restliche Unternehmen sowie unternehmensexterne Anspruchsgruppen. Diese Einflussfaktoren werden nachstehend beschrieben.<sup>3</sup>

**A) Haltung gegenüber restlichem Unternehmen** als Ausmass, in welchem eine Unterscheidung gemacht wird zwischen «wir» und «anderen» resp. inwiefern die eigene Zusammenarbeitsform als besser erachtet wird als jene der anderen.

**B) Unterstützung durch Management** als Ausmass, in welchem das Management Agilität/Selbstorganisation unterstützt, respektiert oder sogar durch eigenes Verhalten fördert.

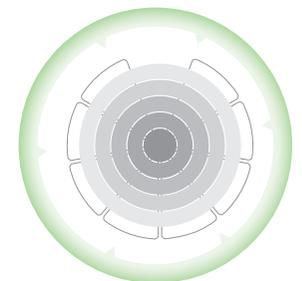
**C) Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten** als Ausmass, in welchem Agilität/Selbstorganisation verstanden und selbst aktiv mitgearbeitet wird.

**D) Einfluss von Vorgaben und übergeordneten Prozessen** als Ausmass, in welchem Vorgaben/Prozesse durch Finanzen, Compliance usw. auch auf Agilität/Selbstorganisation ausgerichtet werden.

**E) Vorhandensein erforderlicher Infrastruktur** als Ausmass, in welchem Arbeitsinstrumente (Hard- und Software, Arbeitsplätze usw.) sowie Räumlichkeiten vorhanden sind, welche für Agilität/Selbstorganisation erforderlich sind.

**F) Interaktion mit unternehmensexternen Anspruchsgruppen** als Ausmass, in welchem Agilität/Selbstorganisation verstanden und selbst aktiv mitgearbeitet wird.

<sup>3</sup> Für eine detailliertere Beschreibung der Umfeldfaktoren siehe den Abschnitt «Detaillierte Beschreibung der Umfeldfaktoren».



## Wie die Entwicklungslandkarte genutzt werden kann

**Die Entwicklungslandkarte kann auf viele Arten eingesetzt werden: Für eine regelmässige Reflexion der Transformation im Team/in der Organisationseinheit alle 9–12 Monate, für eine Standortbestimmung aus der Perspektive des\*r Prozessbegleiters\*in oder Agile Coach, als Variante zu einer Retrospektive zum Abholen der Stimmung im Team usw.**

Abhängig der gewählten Verwendungsart und der damit verbundenen Reflexionstiefe kann die Entwicklungslandkarte anders genutzt werden: Alle Themenfelder oder nur eine Auswahl werden betrachtet. Die bereits gelesene Kurzbeschreibung der Entwicklungsschritte und der Themenfelder dienen als Orientierung oder es wird die detaillierte Beschreibung weiter hinten herangezogen. Nachstehend werden zwei Nutzungsmöglichkeiten der Landkarte beschrieben.

### Vorgehen für eine kurze Standortbestimmung (2 Stunden)

Für eine Standortbestimmung mit einem Zeitfenster von circa 2 Stunden bietet sich folgendes Vorgehen an:

- **Check-in zum Start** (circa 15 Min.<sup>4</sup>): Als Grundlage für das anschliessende gemeinsame Arbeiten empfiehlt sich zu Beginn ein Check-in.
- **Einordnung auf der Landkarte** (circa 30 Min.): Nach (Vor-)Lesen der Entwicklungsschritte und den Beschreibungen der (ausgewählten) Themenfeldern macht ihr über Fingerabstimmen, Klebepunkte usw. eine Einordnung auf der Entwicklungslandkarte. Ziel ist es, eine generelle Verortung auf den einzelnen Achsen zu erhalten sowie die Bandbreite der individuellen Einordnungen zu erfassen.
- **Diskussion der Einordnung** (circa 30 Min.): In einem zweiten Schritt tauscht ihr euch aus, wieso ihr euch da seht, wo ihr euch seht. Was sind Beispiele und Hinweise für diese Einordnung? Wieso weichen die Sichtweisen vielleicht ab? Was sind mögliche Gründe, dass ihr aktuell an diesem Punkt seid?
- **Ausblick auf die nächsten Entwicklungsschritte** (circa 30 Min.): Im Dialog werden ein bis zwei Themenfelder identifiziert, für welche ihr euch einen Entwicklungsschritt wünscht. Gemeinsam oder in Untergruppen diskutiert ihr danach, was es braucht, dass eine solche Weiterentwicklung möglich wird und wie dies angegangen werden kann. Diese Ideen werden anschliessend gemeinsam priorisiert und ihr entscheidet, wer welche Initiativen zieht und umsetzen will. Die weitere Ausarbeitung dieser Vorhaben wie auch der Blick auf deren Umsetzung erfolgt ausserhalb der Standortbestimmung. In Austauschgefässen oder Retrospektiven kann über den Umsetzungsstand und die damit erzielte Wirkung berichtet werden.
- **Reflexion der Standortbestimmung** (circa 15 Min.): Zum Schluss reflektiert ihr, wie die Standortbestimmung erlebt wurde. Wie offen und vertrauensvoll war der Dialog? Kamen die wirklich relevanten Punkte auf den Tisch? War die Zeit gut investiert? Fühlt ihr euch energetisiert oder eher ausgelaugt und wieso?

**Check-in zum Start**  
(circa 15 Min.)



**Einordnung auf der Landkarte**  
(circa 30 Min.)



**Diskussion der Einordnung**  
(circa 30 Min.)



**Ausblick auf die nächsten Entwicklungsschritte**  
(circa 30 Min.)



**Reflexion der Standortbestimmung**  
(circa 15 Min.)

<sup>4</sup> Die Zeitangaben sind abhängig Teamgrösse und Dialogtiefe anzupassen.

### Vorgehen für eine tiefgehende Standortbestimmung (4–8 Stunden)

Für eine Standortbestimmung mit einem Zeitfenster bis zu einem Tag bietet sich folgendes Vorgehen an:<sup>5</sup>

- **Check-in zum Start** (circa 15 Min.<sup>6</sup>): Das Check-in zu Beginn schafft die Grundlage für das anschliessende gemeinsame Arbeiten.
- **Informationen sammeln und verarbeiten** (60–90 Min.): Für die (ausgewählten) Themenfelder und Unterkategorien werden Zahlen, Daten und Fakten gesammelt und/oder Beispiele erzählt, welche die aktuelle Situation sowie die vergangenen Monate beschreiben. Je konkreter die Beispiele und Informationen sind, je mehr auch unterschiedliche Sichtweisen zusammenkommen, umso mehr entsteht ein weitgehend vollständiges Bild, wo ihr euch aktuell befindet. Damit die gemeinsame Zeit vor allem für den Dialog genutzt wird, können diese Informationen auch bereits vor der Standortbestimmung gesammelt und als Lektüre zur Verfügung gestellt werden.

- **Informationen einordnen und Positionen auf Landkarte bestimmen** (60–90 Min.): Auf Basis des Gehörten ordnet ihr euch auf den einzelnen Achsen/ für die einzelnen Themenfelder ein. Dazu können die Entwicklungsschritte und die zusammenfassenden Beschreibungen der Themenfelder in diesem Dokument herangezogen werden oder ihr geht die detaillierte Beschreibung durch. Die Einordnung selbst kann über Fingerabstimmen, Klebpunkte oder über den gemeinsamen Dialog erfolgen. Ziel ist es, dass eine gemeinsam geteilte Sicht auf die aktuelle Situation entsteht.
- **Hypothesen bilden** (60–90 Min.): Gemeinsam oder in Untergruppen werden Hypothesen gebildet, wieso die aktuelle Situation so ist, wie sie ist. Welche Kräfte, welche Faktoren wirken ein? Wie sind das Denken, Handeln und Fühlen? Was passiert unter der Wasseroberfläche? Dabei kommt es nicht darauf an, sich auf bestimmte Hypothesen zu einigen oder diese als richtig oder falsch zu bewerten. Die einzelnen Hypothesen sollen vielmehr gewürdigt und nebeneinandergelegt werden, damit ein ganzheitliches Verständnis der aktuellen Situation und mögliche Ansatzpunkte für Veränderung und Entwicklung entstehen.

- **Handlungsoptionen entwickeln und priorisieren** (60–120 Min.): Gemeinsam oder in Untergruppen werden für jene Themenfelder oder Unterkategorien Handlungsoptionen entwickelt, für welche eine Entwicklung stattfinden soll. Was soll ausprobiert werden, um eine Veränderung zu erreichen? Welchen Nutzen haben diese Optionen? Welcher Aufwand und welche Risiken sind damit verbunden? Sind alle Optionen ausformuliert, werden diese priorisiert und es wird geklärt, wer welche Idee ziehen und umsetzen will. Weiter kann diskutiert werden, ob Rollen, Gefässe, der Zweck usw. anzupassen sind. Die weitere Ausarbeitung und Umsetzung der Handlungsoptionen wie auch die Absicherung der damit verbundenen Entwicklungen erfolgt ausserhalb der Standortbestimmung. In Austauschgefässen und Retrospektiven kann dann wieder über den Umsetzungsstand und die damit erzielte Wirkung berichtet werden.
- **Reflexion der Standortbestimmung** (30 Min.): Zum Schluss reflektiert ihr die Standortbestimmung selbst. War die Zeit gut investiert? Mit welchem Gefühl geht ihr aus dem Dialog? Was soll beim nächsten Mal anders oder wieder so gemacht werden?



<sup>5</sup> Angelehnt an Oestereich/Schröder: Agile Organisationsentwicklung, Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen und das Vorgehen für eine Retrospektive.

<sup>6</sup> Die Zeitangaben sind abhängig Teamgrösse, gewählter Arbeitsmethodik und Dialogtiefe anzupassen. Wichtig bei einer solchen längeren Standortbestimmung ist ein sinnvoller Wechsel zwischen Arbeiten im Gesamtteam und in Teilgruppen, zwischen Verlangsamung und Beschleunigung sowie zwischen In-die-Breite-Gehen und Konkretisieren, damit ein Spannungsbogen über den Tag entsteht, der das Interesse an der Reflexion aufrecht erhält.

## Wie die Entwicklungslandkarte entstanden ist

**Die vorliegende Landkarte ist das Resultat vieler Inputs und Iterationen. Viele Menschen haben dazu mitgedacht und mitentwickelt. Damit die Aussagekraft der Transformation Map abgeschätzt werden kann, findest du nachstehend Informationen zu den verwendeten inhaltlichen Grundlagen.**

Eine Literaturrecherche zeigte verschiedene **Reifegradmodelle** zur Überprüfung des Entwicklungsstands agiler oder selbstorganisierter Organisationseinheiten. Da es bei Agilität und Selbstorganisation resp. der damit verbundenen Transformation aber um Entwicklung und nicht um eine Überprüfung oder Bewertung gehen soll, dienen diese Modelle und Studien für die vorliegende Landkarte vor allem als Inspiration.<sup>7</sup>

Aus der Recherche wird die Unterscheidung in **fünf Entwicklungsstufen**, welche in den meisten Reifegradmodellen vorzufinden ist, übernommen. Die vorgefundenen **Prüfkriterien** fliessen soweit sinnvoll als Themenfelder in die Landkarte ein. Weiter wird die **Vereinfachung** übernommen, dass die Entwicklungsstufen und Themenfelder nicht nach Agilität und Selbstorganisation resp. nach deren jeweiligen Ausprägungen (z. B. Scrum oder SAFe ebenso wie Holokratie, Sozio-

kratie oder kollegiale Führung) differenziert werden. Damit soll die Entwicklungslandkarte auf möglichst viele Organisationsformen Anwendung finden können.

Neben den Reifegradmodellen sind Inhalte aus dem Buch von Oestereich/Schröder «**Agile Organisationsentwicklung, Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen**» und aus «**Der Loop Approach**» von Klein/Hughes wichtige Inputgrössen. Weiter fliesst viel **Erfahrungswissen** in die Entwicklungslandkarte ein: In iterativen Schritten wurde die Landkarte kritisch hinterfragt, Achsenzuordnungen verändert, Formulierungen geschliffen, damit ein möglichst vollständiges und doch praxisnahes Instrument resultiert, das vielseitig anwendbar ist.

Viele Personen haben an der Entwicklungslandkarte mitgearbeitet. Besonderer **Dank** geht an Daniel Sigrist ([danielsigrist.ch](http://danielsigrist.ch)) und Maya Graf-Seelhofer ([pragmatelle.ch](http://pragmatelle.ch)). Ohne ihre Inputs würden wich-

tige Inhalte der Entwicklungslandkarte fehlen. Weiterer Dank geht an das Team von !Frappant ([frappant.ch](http://frappant.ch)): Sie haben die Landkarte mit viel Herzblut in die passende Form gebracht.

Damit sich die Entwicklungslandkarte weiterentwickelt, andere von deinen Erfahrungen und Erkenntnissen profitieren, freue ich mich über Rückmeldungen, am besten direkt auf [pascal.romann@change-up.com](mailto:pascal.romann@change-up.com).

<sup>7</sup> Folgende Modelle und Artikel waren besonders hilfreich bei der Entwicklung der Landkarte:

- Holacracy Maturity Map resp. Rollenkompetenzen in Holacracy von dwarfs and Giants
- Measuring the Agility of Omnichannel Operations: an Agile Marketing Maturity Model von Hoogveld, Mike und John M. D. Koster
- A Disciplined Approach to Adopting Agile Practices: The Agile Adoption Framework von Sidky Ahmed, James Arthur und Shawn Bohner
- Das Pioneers Trafo-Modell von hr pioneers
- Wie agil ist ihr Unternehmen? Die agile Reifegradmessung von kick in the pants
- Agiles Coaching: agile Reifegrade anstreben von Judith Andresen

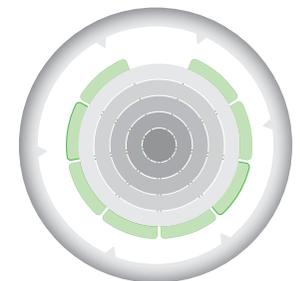
# Detaillierte Beschreibung der Themenfelder

## Die 8 Themenfelder und ihre Abstufungen

**Die Themenfelder und ihre Unterkategorien beschreiben die verschiedenen Aspekte einer Transformation. Die Reihenfolge der einzelnen Aspekte lässt sich wie folgt erklären: Als Grundlage braucht es Methodenkompetenz (1) und eine agile Grundhaltung (2). Diese Aspekte zeigen sich in der Reaktionsfähigkeit auf die Umwelt (3), die Funktionsfähigkeit (4) sowie die Zusammenarbeit im Team hinsichtlich Agilität/Selbstorganisation. Die Umsetzung der HR-Aufgaben (6) ist ein weiterer, mehr formaler Aspekt der Zusammenarbeit. Auf der individuellen Ebene braucht es Selbststeuerung (7). Fehlt auf der Landkarte für das Team oder hinsichtlich der Transformation ein wichtiges Thema, kann damit das letzte Themenfeld (8), das bewusst offengelassen ist, selbst definiert werden.**

Nachstehende Beschreibungen der Themenfelder und ihrer Unterkategorien sollen bei der Einordnung als Team auf der Entwicklungslandkarte helfen und als **Orientierungspunkte** die Reflexion im Team unterstützen. Die beschriebenen Abstufungen können mit den Entwicklungsschritten «nicht-agile Organisation», «Experimentierphase», «Bewährungsphase», «Verankerungsphase» und «agile Organisation» zusammenfallen oder eben auch nicht. Die Realität zeigt sich meist komplexer, weshalb auch andere Transformationsdynamiken möglich sind. Wichtig ist an dieser Stelle der Hinweis, dass die Abstufungen **wertfrei** zu verstehen sind. Es geht darum, den Weg hin zu einer agilen Organisation und die damit verbundenen Dynamiken und Entwicklungsschritte zu beschreiben.

Da Sprache immer mehrdeutig ist, die Beschreibungen jedoch möglichst platzsparend ausfallen sollen, werden im **Glossar** am Ende dieses Dokuments jene Begriffe, die in *kursiv* dargestellt sind, erklärt. Einzig für den Begriff *Team* soll gleich hier das Verständnis geklärt werden: Damit ist jene Personengruppe gemeint, welche sich hin zu einer agilen Organisation entwickeln möchte, was ein Team ebenso wie eine ganze Organisationseinheit sein kann.



# 1 Methodenkompetenz

Fähigkeit im Team, Agilität/Selbstorganisation selbstständig konsequent und stimmig anzuwenden

	Nicht-agile Organisation	Experimentierphase	Bewährungsphase	Verankerungsphase	Agile Organisation
<b>Verständnistiefe</b>	<p><b>Kenntnisse</b> zu Agilität/Selbstorganisation <b>fehlen</b> oder diese sind begrenzt auf <b>(erste) individuelle Kenntnisse</b>.</p> <p>Verständnisabgleich in eurem Team hat noch nicht stattgefunden oder beginnt erst, weshalb <b>Begriffsverständnis unterschiedlich</b> sein kann.</p>	<p><b>Anwendungsbezogenes gemeinsames Verständnis</b> von Agilität/Selbstorganisation auf Basis von Diskussionen, eigener und gemeinsamer Erfahrungen, Lektüre, ...</p> <p>Erkenntnis entsteht, dass es nicht eine agile Organisationsform gibt, sondern <b>verschiedene Ansätze und Umsetzungen</b> und deshalb die für die Organisation passende Variante selbst zu entwickeln ist.</p>	<p>Verständnis in eurem Team geht so weit, dass <b>Grundprinzipien</b> agiler Methoden/Selbstorganisationsformen <b>erfasst</b> wurden, so dass Methoden und Prozesse je nach Bedarf angepasst und kontextbezogen ausgestaltet werden können.</p> <p>Ein für euer Team stimmiges <b>Methoden- und Instrumenteset</b> wurde/wird gemeinsam definiert. Dieses Set kommt fast immer zur Anwendung und wird laufend überprüft und bei Bedarf angepasst.</p>	<p>Agilität/Selbstorganisation wird zu einem <b>Grundverständnis</b>, das in alle eure Aktionen und Tätigkeiten einfließt, ohne dass dies eingefordert werden muss.</p> <p>Ihr tauscht euch aus, wie das Grundverständnis <b>noch weiter verinnerlicht</b> und wie die einzelnen Methoden und Instrumente noch besser eingesetzt und ausprobiert werden können.</p>	<p>Agile/selbstorganisierte Zusammenarbeit ist so <b>normal</b>, dass diese Zusammenarbeitsform euch nicht mehr bewusst ist.</p> <p>Das Experimentelle der agilen/selbstorganisierten Methoden ist <b>integraler Bestandteil</b> eures Teams; dieser Aspekt wird selbst gelebt und anderen zugestanden.</p>
<b>Anwendungskompetenz</b>	<p>Methoden und Instrumente aus Agilität/Selbstorganisation werden <b>noch nicht</b>, nur versuchsweise oder vereinzelt <b>angewendet</b>.</p>	<p>Methoden und Instrumente aus Agilität/Selbstorganisation werden zunehmend <b>stimmig und konsequent angewendet</b>. Abweichungen von Standards werden zunehmend erkannt.</p> <p>Erforderliches <b>Anwendungswissen</b> ist verfügbar, wird erarbeitet oder fließt durch Beschreibungen/Anleitungen in den Alltag ein.</p> <p>Die <b>Zusammenhänge</b> und Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Methoden und Instrumenten werden <b>erkannt</b>, möglicherweise erforderliche Anpassungen vorgenommen.</p>	<p>Methoden und Instrumente aus Agilität/Selbstorganisation sind in eurem Team bekannt, deren Feinheiten wurden erfasst und <b>zu einem grossen Teil verinnerlicht</b>. Anleitungen werden nur mehr selten konsultiert.</p> <p>Je nach Situation kann aus verschiedenen Varianten die <b>Stimmigste ausgewählt und angewendet</b> werden oder Methoden werden so weiterentwickelt, dass diese zu den konkreten Herausforderungen passen.</p>	<p>Methoden und Instrumente aus Agilität/Selbstorganisation werden von euch <b>ohne gross zu überlegen angewendet und weiterentwickelt</b>. Ihr versteht dies als Ausdruck eines agilen Grundverständnisses.</p> <p>Das aufgebaute Anwendungswissen wird laufend erweitert und <b>mit anderen Teams geteilt</b>, so dass diese von den gemachten Erfahrungen profitieren können.</p>	<p>Methoden und Instrumente aus Agilität/Selbstorganisation sind <b>in Fleisch und Blut übergegangen</b> und werden stets wieder neu kombiniert und angewendet.</p>

	Nicht-agile Organisation	Experimentierphase	Bewährungsphase	Verankerungsphase	Agile Organisation
<b>Ausmass und Fokus externer Begleitung</b>	<p>Wissensaufbau erfolgt <b>punktuell</b> z. B. in Form von Seminaren oder Lektüre und ist mehr individuell als teambezogen.</p> <p>Seitens Führungskraft resp. Team besteht der Wunsch nach einer externen Begleitung in einer vor allem <b>beratenden Rolle</b> durch Coachings und direkte Interventionen. Seitens externer Begleitung wird oft mehr eine unterstützende Rolle in Form einer Prozessbegleitung angestrebt im Sinn von Hilfe zur Selbsthilfe.</p>	<p>Externe Begleitung unterstützt vor allem mit <b>Fach- und Erfahrungswissen</b> beim Ausprobieren und Experimentieren verschiedener Methoden und Instrumente.</p> <p>Sofern noch nicht erfolgt, wechselt der Fokus von einer Beratung zu einer <b>Prozessbegleitung</b>, die sich im Idealfall über mehrere Monate erstreckt und die Selbstständigkeit eures Teams als Ziel hat.</p>	<p>Externe Unterstützung wird zur <b>Bewältigung besonderer Situationen</b> und damit verbundener Herausforderungen beigezogen oder unterstützt bei der <b>Reflexion im Team</b>. Der Fokus liegt auf der weiteren Stärkung der Unabhängigkeit eures Teams.</p>	<p>Externe Begleitung hat vor allem <b>supervisorischen Charakter</b> und unterstützt den Lern- und Weiterentwicklungsprozess eures Teams.</p>	<p>Externe Begleitung wird vor allem als <b>Teil des kollektiven Lernens</b> und der Weiterentwicklung im Team verstanden. Sie wird gezielt beigezogen, um von einer externen Sicht oder einer neutralen Moderation zu profitieren.</p>

## 2 Agile Haltung

Denkweise, Werte, Einstellungen die mit Agilität/Selbstorganisation einhergehen und zu entsprechendem Handeln führen

	Nicht-agile Organisation	Experimentierphase	Bewährungsphase	Verankerungsphase	Agile Organisation
<b>Als Team und als Teammitglied</b>	Agile Haltung ist euch als <b>Konzept</b> (teilweise) bekannt und sie zeigt sich z. B. durch aktives Mitgestalten oder (unaufgefordertes) Übernehmen von Verantwortung. Agile Haltung und die damit verbundenen Arbeitsformen werden (vor allem) als <b>Instrument zur Verbesserung der Leistung</b> und damit zur Erhöhung der Profitabilität verstanden.	Agile Haltung wird vor allem aufgrund <b>definierter Strukturen, Rollen und Verantwortlichkeiten</b> gelebt, an denen ihr als Team euch ausrichtet und Orientierung sucht.	Agile Haltung wird bei Einzelnen von euch <b>zunehmend verinnerlicht</b> . Das damit verbundene Verhalten entsteht von innen heraus und nicht, weil Strukturen dies erforderlich machen.	Agile Haltung wird zu einem <b>Selbstverständnis</b> , an dem sich alle eure Aktionen und Tätigkeiten eures Teams orientieren.	Agile Haltung ist <b>integraler Bestandteil</b> eurer Zusammenarbeit, was sich in eurer <i>Kommunikation</i> als auch in euren Handlungen zeigt, ohne dass dies einem selbst bewusst ist.

### 3 Reaktionsfähigkeit auf Umwelt

Ausrichtung der Zusammenarbeit auf den *Markt* bestehend aus Kunden, *Leistungsnutzenden*, Lieferanten, usw.

	Nicht-agile Organisation	Experimentierphase	Bewährungsphase	Verankerungsphase	Agile Organisation
<b>Marktorientierung</b>	<p><i>Markt</i> ist Orientierungspunkt für die eigene <i>Leistung</i>. Dabei herrscht eine Aussen-Innen-Sicht, die oft als <b>Konkurrenz</b> interpretiert wird (z. B. gewinnt der Kunde im Aussen, verliert ihr im Innen an Marge).</p> <p>Bedürfnisse werden <b>in gewissen Abständen</b> durch <i>Marktforschung</i> usw. abgefragt, um eigene <i>Leistung</i> daran auszurichten.</p>	<p>Zusammenarbeit wird so aufgesetzt, dass <b>Marktorientierung</b> sichergestellt ist.</p> <p>Grenze zwischen Aussen und Innen wird zunehmend unklar/ durchlässig und ihr versteht euch als <b>Teil eines Systems</b>.</p>	<p><b>Grenze</b> zwischen euch als Team und <i>Markt</i>, zwischen Innen und Aussen <b>löst sich</b> zunehmend <b>auf</b>. Es herrscht zunehmend das Verständnis, dass es immer eine Lösung gibt, bei der beide gewinnen und diese Lösung gilt es gemeinsam zu suchen.</p> <p>Zusammenarbeit erfolgt <b>organisationsbereichsübergreifend</b>, flexibel und themenbezogen.</p>	<p>Traditionelle <i>Marktorientierung</i> löst sich auf zu Gunsten der Überzeugung, dass ihr als Team eine <b>wertstiftende Einheit</b> seid, die situationsbezogene nutzbringende Lösungen entwickelt, die stimmig sind für das Team und den <i>Markt</i>.</p> <p>Individuelles und kollektives Wissen sowie vorhandene Fähigkeiten werden <b>zu Gunsten aller Beteiligten</b> genutzt.</p>	<p>Eine <b>Gemeinwohlsicht</b> kommt auf. Ihr denkt ganzheitlich und erachtet euch als Teil eines grösseren Ganzen, für das ihr als Einzelperson und als Team einen Beitrag leisten möchtet.</p>
<b>Anpassungsfähigkeit der Organisation</b>	<p>Strategie, Strukturen und Kultur wie auch damit verbundene Funktionen und Verantwortlichkeiten werden im Rahmen zentral gesteuerter (top-down) <b>Change-Prozesse</b> an veränderte (<i>Markt-</i>)Rahmenbedingungen angepasst.</p> <p>Im Fall von Startups oder dem Wegfall einer dominanten Führungspersönlichkeit entsteht Veränderung <b>mehr spontan</b> aus einer individualisierten Zusammenarbeit, einer Strukturleere oder einer Orientierungslosigkeit.</p>	<p>(Start-)Struktur und damit verbundene Rollen und Verantwortlichkeiten ebenso wie Strategie und Kultur bleiben <b>relativ stabil</b>. Anpassungen werden im Rahmen <b>periodischer Reviews</b> eingeleitet oder wenn nicht funktionierende Abläufe den dazu erforderlichen <b>Leidensdruck</b> schaffen.</p> <p>Alternativ wird bewusst eine (Struktur-)Leere geschaffen, damit im <b>Experiment</b> entdeckt werden kann, anhand welcher Methoden, Werte oder Grundhaltungen sowie Rollen eure Zusammenarbeit konstruktiv und sinnstiftend strukturiert werden kann.</p>	<p>Anpassungen an Struktur sowie an den damit verbundenen Rollen und Verantwortlichkeiten <b>initiiert ihr selbst</b>, wenn Veränderungen oder Spannungen festgestellt werden.</p> <p>In einigen Fällen waren solche Anpassungen latent schon greifbar und führen zu <b>grösseren Veränderungsschritten</b>.</p>	<p>Anpassungen an Rollen und Verantwortlichkeiten werden <b>fortwährend, selbstinitiiert</b> bottom-up und <b>in kleinen Schritten</b> gemacht. Die Zusammenarbeit passt sich dadurch laufend an.</p>	<p>Ihr versteht Zusammenarbeit resultierend aus Rollen und Verantwortlichkeiten als <b>fliessend</b> und Anpassungen werden fortwährend <b>ohne grosses Aufheben</b> vorgenommen.</p>

	Nicht-agile Organisation	Experimentierphase	Bewährungsphase	Verankerungsphase	Agile Organisation
<b>Anpassungs-fähigkeit der Geschäftstätigkeit</b>	Neues entsteht im Rahmen von <b>Projekten</b> oder durch <b>designierte Teams/Abteilungen</b> . Der Vorbereitungsaufwand ist eher gross, die Vorbereitungszeit eher lang und der Neuigkeitsgrad eher hoch, da nach der scheinbar <b>«besten» Lösung</b> gesucht wird (Best-in-case-Philosophie).	Die Zusammenarbeit wird so aufgesetzt, dass ein <b>kontinuierliches Hinterfragen resp. Erneuern</b> von Bestehendem gefördert wird.	Weiterentwicklung und Erneuerung werden zu <b>wichtigem Bestandteil eurer Zusammenarbeit</b> , so dass ihr euch dafür mitverantwortlich fühlt. Dabei sucht ihr nach einer Lösung, die <b>ausreichend gut zum Ausprobieren</b> ist (Good-enough-to-try-Philosophie).	Die Zusammenarbeit und damit auch die Geschäftstätigkeit zeichnen sich durch eine <b>hohe Flexibilität</b> sowie eine <b>hohe Innovationskraft</b> aus.	Erneuerung und Innovationskraft werden zu einem <b>integralen Bestandteil</b> der Geschäftstätigkeit. Ein <b>Bewusstsein des «Vergessens»</b> kommt dazu, da was gestern nicht geklappt hat, heute erfolgreich Anwendung finden kann.
<b>Wichtigkeit von Strategie und Sinnhaftigkeit</b>	Strategie wird in grösseren Zeitabständen erstellt/aktualisiert und dann vor allem als <b>Dokument</b> top-down kommuniziert. Für euch als Team und als Individuum hat diese eine <b>geringe Relevanz</b> . Die Geschäftstätigkeit sowie die Team- und Einzelziele können sich daran orientieren.	Der Fokus eures Teams liegt auf der Transformation und auf dem Aufsetzen der dazu erforderlichen Rollen, Instrumente und Methoden. Die (Unternehmens-) Strategie hat insofern eine Relevanz, als diese eure <b>Grenzen der Geschäftstätigkeit</b> bestimmt.	Euer Team setzt sich bottom-up mit dem eigenen <b>Zweck/der teambezogenen Strategie</b> sowie den damit verbundenen Werten auseinander.  Die selbst erkannte Sinnhaftigkeit hat für euer Team mehr Kraft als die Unternehmensstrategie und wird dadurch zunehmend zum <b>Orientierungspunkt</b> .	Die eigene Sinnhaftigkeit/Team-Strategie wird zu einem <b>zentralen Orientierungspunkt</b> , an welchem sich die Zusammenarbeit orientiert und die regelmässig diskutiert wird.	Die Handlungen in eurem Team orientieren sich <b>automatisch</b> an der eigenen Sinnhaftigkeit/der Teamstrategie, die wie selbstverständlich im Alltag und in Gesprächen einfließt und die fortwährend weiterentwickelt wird.

## 4 Funktionsfähigkeit des Teams

Wertbeitrag durch das Team

	Nicht-agile Organisation	Experimentierphase	Bewährungsphase	Verankerungsphase	Agile Organisation
<b>Vielfalt und Interdisziplinarität im Team</b>	Fähigkeiten und Kompetenzen in eurem Team orientieren sich primär an den <b>Funktionsbeschreibungen</b> . Die einzelnen Personen sind meist stark <b>spezialisiert</b> und haben oft einen ähnlichen Bildungshintergrund.	Fähigkeiten und Kompetenzen in eurem Team können <b>unterschiedlich ausgestaltet</b> sein: Abgeleitet aus einem Idealbild, resultierend aus der Ausgangsorganisation oder möglichst interdisziplinär.  Sofern möglich wird darauf geachtet, dass alle zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen in eurem Team vorhanden sind, wobei der <b>Spezialisierungsgrad</b> der einzelnen Personen unverändert <b>hoch</b> ist.	Unabhängig der initialen Zusammensetzung an Fähigkeiten und Kompetenzen wird euer Team zunehmend <b>interdisziplinär</b> : Ihr bemüht euch um eine gute <b>Balance zwischen Fachkenntnissen und Allgemeinwissen</b> , so dass jede*r sich in Themenstellungen anderer Personen eindenken kann und trotzdem für das eigene Thema die Führung übernimmt.	Bei einer Nachrekrutierung wird bewusst darauf geachtet, <b>komplementäre Fähigkeiten und Kompetenzen in euer Team zu holen</b> , damit die Aufgabebearbeitung möglichst unabhängig von anderen Teams erfolgen kann. Gleichzeitig arbeitet jede*r sich in andere Themenbereiche ein und vergrößert so sein* ihr Allgemeinwissen.	Euer Team ist so zusammengesetzt, dass alle zur Aufgabebearbeitung vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen vorhanden sind. Bewusst strebt ihr eine <b>Vielfalt</b> an und reichert das Team auch um Querdenker, Provokateure, ausgeprägte Persönlichkeiten oder Menschen mit Beeinträchtigung an, da ihr den Mehrwert solcher Menschen erkannt habt.
<b>Strukturierung der Zusammenarbeit</b>	Die Zusammenarbeit, d. h. Aufgaben und Verantwortlichkeiten, wird über <b>Funktionsbeschreibungen</b> und <b>Prozessdokumentationen</b> geklärt. Im Alltag entscheiden oft <b>Gewohnheiten</b> und das Netzwerk, an wen man sich für welches Thema wendet.	Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden durch die <b>Rollen und Austauschgefässe</b> definiert. Im täglichen Miteinander ist für euch teilweise noch <b>unklar</b> , wer für was zuständig ist und wer was wie entscheiden kann. Ein solches Durcheinander oder sogar Chaos ist in dieser Phase oftmals gewollt und akzeptiert.	<b>Rollen und Austauschgefässe</b> werden <b>zunehmend gelebt</b> . Mögliche Diskrepanzen zwischen Rollenbeschreibung und Alltag werden ersichtlich, was zu den erforderlichen Anpassungen und <b>mehr Klarheit</b> in eurem täglichen Miteinander führt.	Die Rollen resp. die resultierende Zusammenarbeit wird zunehmend <b>fliessend</b> . So ist es für euch z. B. immer normaler, Aufgaben abzugeben und sich neue zu holen, weil man merkt, dass einem diese mehr liegen oder weil sich die Aufgaben verändert haben.	Die Zusammenarbeit bekommt eine <b>Leichtigkeit und Entspannung</b> . Verantwortlichkeiten ergeben sich automatisch oder werden ohne grossen Aufwand geklärt.

	Nicht-agile Organisation	Experimentierphase	Bewährungsphase	Verankerungsphase	Agile Organisation
<b>Produktivität und Nutzen</b>	<p>Euer Team kann die ihm übertragenen Aufgaben <b>mit einem vertretbaren Aufwand</b> bearbeiten.</p> <p>Die <b>Leistungsqualität</b> ist <b>zufriedenstellend</b> und (einigermaßen) auf die Nutzenden ausgerichtet.</p>	<p>Die Ausrichtung der <b>Leistungsqualität</b> auf die Nutzenden soll durch Instrumente und Methoden der Agilität/Selbstorganisation sichergestellt werden. Durch die Veränderung der Zusammenarbeit braucht ihr <b>allenfalls mehr Zeit und Energie</b> zur Aufgabenbearbeitung, was die Produktivität vermindert.</p>	<p>Seitens des <b>Managements</b> (und anderen <b>Anspruchsgruppen</b>) nimmt der <b>Druck auf die Leistungsqualität</b> eures Teams zu.</p> <p>Ihr braucht unverändert Zeitinseln zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit. Das kann (beim <b>Management</b>) zu einer <b>Diskussion über eine mögliche Rückkehr zur Ausgangsorganisation</b> führen.</p>	<p>Das <b>Vertrauen</b> seitens des <b>Managements</b> und anderen <b>Anspruchsgruppen</b> in euer Team und seine Produktivität <b>nimmt zu</b>.</p> <p>Kunden und <b>Leistungsnutzende</b> beurteilen die <b>Qualität</b> der <b>Leistungserbringung zunehmend hoch</b>.</p>	<p><b>Leistung</b> entsteht als <b>Resultat der guten Zusammenarbeit</b>, ohne dass besonders darauf geachtet werden muss.</p> <p>Die konsequente Orientierung an Kunden und <b>Leistungsnutzenden</b> führt zu einer entsprechend <b>hohen Bewertung der Leistungsqualität</b>.</p>
<b>Zeitverwendung</b>	<p>Arbeitszeit wird in eurem Team vor allem genutzt zur Erledigung <b>operativer Aufgaben</b>, für Sitzungen und Abstimmungen, für Entscheidungsvorbereitungen, zum Erklären von Sachverhalten an Führungskräfte usw.</p> <p>Für die <b>Arbeit am System</b> z. B. als Teamretraite, Auszeiten während Teammeetings usw. wird <b>selten Zeit</b> genommen.</p>	<p>Ihr nutzt Arbeitszeit neben der Arbeitsstätigkeit vor allem auch zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit, d. h. um die erforderliche <b>Methodenkompetenz aufzubauen</b>. Dadurch kann der Eindruck entstehen, dass man sich scheinbar nur noch mit sich selbst beschäftigt.</p>	<p>Neben der Arbeitstätigkeit investiert ihr auch Zeit in die <b>Führungs- und Kulturarbeit</b> sowie die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit.</p>	<p>Führungs- und Kulturarbeit ebenso wie die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit werden für euch <b>fester Bestandteil der Arbeitszeit</b>, weil deren Mehrwert für das Team erkannt wird.</p>	<p>Arbeit, Führungs- und Kulturarbeit sowie die eigene Weiterentwicklung <b>vermischen sich zunehmend</b> und ihr unterscheidet die unterschiedlichen Arbeitsformen nicht mehr.</p>

	Nicht-agile Organisation	Experimentierphase	Bewährungsphase	Verankerungsphase	Agile Organisation
<b>Orientierung an (Kenn-)Zahlen</b>	(Kenn-)Zahlen dienen als <b>Steuerungsinstrument</b> , welches vor allem durch eure <b>Führungskraft</b> genutzt wird. Sie vermitteln ein Gefühl von Sicherheit und Kontrolle.	(Kenn-)Zahlen haben <b>wenig Bedeutung</b> oder es werden bewusst gewisse Zahlen definiert, um über den eigenen Beitrag zum Gesamtunternehmen rapportieren zu können.  Euer Fokus liegt auf der Transformation, weshalb Zahlen mehr durch <b>einzelne Personen</b> im Team/ die bisherige Führungskraft als <b>Information</b> genutzt werden.	(Kenn-)Zahlen dienen euch vor allem als <b>Instrument zur Transparenz und Versachlichung</b> von Diskussionen. Abweichungen von Kenngrößen führen zu Massnahmen, deren Umsetzung verfolgt wird.	Ein teamindividuelles <b>(Kenn-) Zahlen-Cockpit</b> wird zusammengestellt, was oftmals einhergeht mit der Wahl und Implementierung eines Tools zur automatischen Rapportierung dieser (Kenn-)Zahlen.  Nicht die Erreichung von Kenngrößen, sondern die <b>Reflexion und Verbesserung der Zusammenarbeit</b> ist für euch das Ziel solcher (Kenn-)Zahlensysteme.	Als Team wählt ihr selbstständig jene (Kenn-)Zahlen aus, die euch <b>in eurer täglichen Arbeit bestmöglich unterstützen</b> .  Diese Kennzahlen liefern euch hilfreiche <b>Informationen</b> über den <b>Markt</b> und das eigene Tun, wodurch sie <b>zur Weiterentwicklung eures Teams beitragen</b> .

## 5 Zusammenarbeit im Team

Umgang miteinander im Team hinsichtlich Agilität/Selbstorganisation

	Nicht-agile Organisation	Experimentierphase	Bewährungsphase	Verankerungsphase	Agile Organisation
<b>Eigeninitiative bei Aufgabenverteilung</b>	<p>Die Aufgabenverteilung wird meist durch eure <b>Führungskraft koordiniert</b>. Meldet sich niemand freiwillig, werden Aufgaben direktiv zugeteilt.</p> <p>Beim Verteilen haben Aufgaben für euch eine unterschiedliche <b>Wertigkeit</b>, d. h. es gibt wichtige und weniger wichtige Aufgaben, die eher oder weniger gezogen werden.</p>	<p>Aufgaben- und Verantwortungsübernahme ist grösstenteils durch die definierten Rollen und Prozesse geregelt. Sind gemeinsame Aufgaben zu verteilen, gibt es <b>Momente von Unwohlsein</b>, weil unklar ist, wer sich melden soll resp. Freiwillige melden sich meist nur zögerlich.</p> <p>Ihr betrachtet Aufgaben zunehmend als <b>gleichwertig</b> und fängt an, euch für jene Aufgaben zu melden, die euren Kompetenzen und Interessen entsprechen.</p>	<p>Aufgaben und die damit verbundene Verantwortung gehen an Rollenverantwortliche oder werden mehrheitlich nach dem <b>Pull-Prinzip</b> (aus einem für alle zugänglichen Postfach) gezogen.</p> <p>Bleiben Aufgaben längere Zeit unbetreut, gibt es einen <b>Eskalationsprozess</b>, der die Verantwortungsübernahme sicherstellt, oder Aufgaben werden <b>neu priorisiert/weggelassen</b>. Eine solche Neupriorisierung wird immer öfter diskutiert und bewusst umgesetzt.</p>	<p>Aufgaben und die damit verbundene Verantwortung werden in eurem Team <b>in der Regel</b> im Pull-Prinzip oder mit wenig Aufwand <b>nach Rollenverantwortung, Kompetenzen und verfügbaren Ressourcen</b> verteilt. Aufgaben werden immer mehr auch neu priorisiert resp. zurückgestellt.</p>	<p>Die Aufgabenverteilung wird in eurem Team <b>selbstredend als selbstorganisierter Prozess</b> gelebt: Wer die dazu erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen hat, zieht sich die Aufgaben und die damit verbundene Verantwortung.</p>

	Nicht-agile Organisation	Experimentierphase	Bewährungsphase	Verankerungsphase	Agile Organisation
<b>Verteilung der Führungsverantwortung</b>	<p>Führungsaufgaben sind bei euch fast ausschliesslich in der Verantwortung einer <b>formal benannten</b> Führungskraft, wobei das Selbstverständnis der Führung von einem eher direktiven bis zu einem kollegialen/partizipativen Führungsstil gehen kann.</p>	<p>Führungsaufgaben werden <b>in eurem Team verteilt</b> oder die Verantwortung wird bewusst offengelassen, um zu schauen, was passiert.</p> <p>Werden Führungsaufgaben verteilt, bleibt ausgesprochen oder unausgesprochen ein Gross- oder kleiner Teil davon bei der <b>bisherigen Führungskraft</b>. Sie hat meist das letzte Wort bei wichtigen Entscheidungen und ist Ansprechperson für die nächsthöhere Führungsperson.</p>	<p>Führungsaufgaben werden je nach Kompetenzen und Interessen <b>verteilt</b> oder Führung entsteht <b>emergent</b> aus der Situation heraus.</p> <p>Aufgaben der <b>Personalführung</b> werden durch Schaffung entsprechender Rollen zunehmend ins Team integriert oder bewusst an die bisherige Führungskraft übertragen, so dass sich unausgesprochene Machtstrukturen auflösen.</p> <p>Jemand aus eurem Team übernimmt die Rolle des*r <b>Aussenministers*in</b> und dient als Ansprechperson zur nächsthöheren Führungsperson.</p>	<p>Führung wird zunehmend abgelöst durch <b>Selbstführung</b>, was Führung zu einer Koordinationsfunktion und einer Entscheidungsaufgabe macht.</p> <p>Aufgaben der Personalführung können von allen eures Teams wahrgenommen werden und es ist <b>nicht mehr feststellbar, wer früher die Führungskraft war</b>.</p>	<p>Führungsaufgaben sind <b>Aufgaben wie alle anderen auch</b>, weshalb diese nicht mehr als solche bezeichnet werden. Jede*r in eurem Team übernimmt abhängig der Interessen und Kompetenzen jene Aufgaben, die ihm*ihr am besten entsprechen.</p>

	Nicht-agile Organisation	Experimentierphase	Bewährungsphase	Verankerungsphase	Agile Organisation
<b>Entscheidungsfindung</b>	<p>Entscheide werden (in Abstimmung mit eurer Führungskraft) durch die <b>Themenverantwortlichen</b> oder direkt durch die <b>Führungskraft</b> getroffen.</p>	<p>Entscheidungen werden <b>in eurem Team</b> mittels den dazu definierten Entscheidungsmethoden getroffen.</p> <p>Aufgrund der damit verbundenen Konsequenzen für die entscheidende(n) Person(en), werden Entscheide teilweise <b>hinausgeschoben</b> oder eure bisherige Führungskraft/das <b>Management</b> beeinflusst resp. <b>übersteuert</b> solche Entscheidungen.</p> <p>Entscheidungsprozesse werden als <b>anstrengend und zeitraubend</b> erlebt, da vieles im Konsens entschieden wird, weshalb Entscheidungsprozesse hinterfragt werden.</p>	<p>Entscheidungen werden <b>durch die Rollenverantwortlichen</b> getroffen, wobei <b>verschiedene Methoden</b> ausprobiert werden resp. ihr passt das Vorgehen je nach Thema an.</p> <p>Bei Entscheidungen von grosser Wichtigkeit oder in Krisensituationen greift das <b>Management</b> teilweise in die Entscheidungsfindung ein oder entscheidet selbst, da das Vertrauen in euer Team fehlt.</p>	<p>Entscheidungen werden <b>durch die Rollenverantwortlichen</b> zeitnah mittels einer <b>angemessenen Entscheidungsmethode</b> getroffen.</p>	<p>Entscheidungen werden <b>selbstredend durch die Rollenverantwortlichen</b> mittels der angemessensten Entscheidungsmethode getroffen, ohne dass dies im Alltag gross thematisiert wird.</p>
<b>Umgang mit Status</b>	<p>Abhängig der Seniorität oder hierarchischen Einordnung haben einige Personen mehr resp. weniger Einfluss in euer Team. Diese <b>systemdefinierten Statusunterscheidungen</b> und die möglicherweise damit verbundenen Privilegien haben für die jeweiligen Personen eine (gewisse) Relevanz resp. werden vom und im Team akzeptiert.</p>	<p>Der Status in eurem Team wird durch die Rolle und die damit verbundene Verantwortung definiert. Die Erinnerung an die bisherige Einordnung in der <b>Ausgangsorganisation</b> kann einen <b>Einfluss auf das Miteinander</b> haben.</p>	<p>Status wird bei euch zunehmend <b>variabel und rollenbezogen</b>. Teilweise gibt es eine Schattenhierarchie: Abhängig von Teamzugehörigkeitsdauer, Erfahrungsniveau usw. haben einige Personen mehr Einfluss als andere.</p>	<p>Vorschläge und Entscheidungen werden aufgenommen <b>unabhängig davon, wer diese äussert</b>.</p>	<p>Je nach Thema übernimmt jemand anderes den Lead. Dadurch sind <b>alle gleichwertig</b> resp. die Autorität ist <b>rollenbezogen</b> legitimiert.</p>

	Nicht-agile Organisation	Experimentierphase	Bewährungsphase	Verankerungsphase	Agile Organisation
<b>Information und Kommunikation</b>	<p>Informationen werden mehrheitlich <b>top-down</b> z. B. während Meetings geteilt, d. h. jemand bestimmt, welche <i>Informationen</i> für wen zugänglich sind</p> <p>Kommunikation ist meist <b>sachorientiert</b>.</p>	<p>Information und Kommunikation erfolgen <b>durch Instrumente und Methoden der Agilität/Selbstorganisation</b>. Diese Austausche sind rollenbezogen.</p> <p>Neben der Sache geht es auch um <b>Zwischenmenschliches</b>.</p>	<p>Information und Kommunikation erfolgen <b>regelmässig über verschiedene Kanäle</b> wie <i>Austauschgefässe</i>, Kollaborationsplattformen, im direkten Kontakt usw.</p> <p>Neben der Sache geht es dabei immer auch um den <b>Menschen</b>, seine Bedürfnisse und Interessen, seine Gefühlslage.</p>	<p>Information und Kommunikation erfolgen <b>zeitnah, ganzheitlich und für alle transparent</b>. Es wird davon ausgegangen, dass jede*r selbstverantwortlich <i>Informationen</i> einsieht, verarbeitet und nutzt resp. solche offenlegt, wenn diese in eurem Team zu diskutieren sind.</p>	<p>Es gilt das <b>Prinzip der Selbstverantwortung</b>: <i>Informationen</i> sind in Echtzeit und oft über Kollaborationsplattformen für alle verfügbar. <i>Kommunikation</i> erfolgt direkt, unmittelbar und offen.</p>
<b>Offenheit und Vertrauen</b>	<p><i>Informationen</i> über die eigene Tätigkeit und den aktuellen Bearbeitungsstand werden mehrheitlich mit der <b>Führungskraft</b> geteilt.</p> <p>Feedback zur Arbeitsqualität und zum gezeigten Verhalten gibt die Führungskraft meist im Rahmen der (jährlichen) <b>Leistungsbeurteilung</b>.</p>	<p><i>Informationen</i> über die eigene Tätigkeit und den aktuellen Bearbeitungsstand werden <b>im Rahmen der Methoden und Instrumente</b> von Agilität/Selbstorganisation offengelegt.</p> <p>Zum gegenseitigen Geben von <b>Feedback</b> wird eine <i>Kommunikationsform</i> entwickelt, die wertschätzend und konstruktiv erlebt wird. Meist fokussiert sich Feedback bei euch vor allem auf <b>positive Punkte</b>, da ein Vertrauen für das Anbringen kritischer Punkte fehlt.</p>	<p>Gegenseitiges Offenlegen des Bearbeitungsstands von Aufgaben erfolgt <b>spontan</b> ebenso wie <b>in den dazu vorgesehenen Gefässen</b>.</p> <p>Feedback deckt die positiven Punkte wie auch vermehrt das <b>Verbesserungspotenzial</b> ab, da das dazu erforderliche Vertrauen am Wachsen ist.</p>	<p>Austausch von <i>Informationen</i> über die eigene Tätigkeit ist <b>normaler Bestandteil eurer Zusammenarbeit</b>. Jede*r legt Schwierigkeiten offen und erhält Unterstützung resp. Hinweise auf Entwicklungspotenzial.</p> <p>Ein <b>sicherer Raum</b> ist aufgebaut, so dass Lob ebenso wie Kritik gleichermaßen geäussert wird.</p>	<p>Feedback und Hinweise zur eigenen Situation sind selbstredend Teil eurer Zusammenarbeit. Sie sind <b>Auslöser für Selbstreflexion</b> sowie für ein mögliches Anpassen des Verhaltens. Jede*r gibt und sucht fortwährend Feedback, ohne dass es dazu einen speziellen Rahmen braucht.</p>

	Nicht-agile Organisation	Experimentierphase	Bewährungsphase	Verankerungsphase	Agile Organisation
<b>Einbringen als Person</b>	<p>Man versteht sich generell als <b>Teil des Teams</b> und bringt sich mit seinen Kompetenzen und Interessen ein. Abhängig des Teamzusammenhalts spricht man auch über persönlichere Themen.</p>	<p>Die gewählten/zugeteilten Rollen und Aufgaben <b>entsprechen</b> (soweit möglich) den Kompetenzen und Interessen <b>der einzelnen Person</b>.</p> <p>Im Rahmen der Methoden und Instrumente von Agilität/Selbstorganisation gewinnt der <b>Mensch und Zwischenmenschliche</b> bei euch immer mehr an Bedeutung.</p>	<p>Rollen und Aufgaben werden noch stärker auf die einzelnen Personen zugeschnitten. Es geht um das <b>Teamwohl</b> und dass jeder sich mit seiner <b>Persönlichkeit</b> einbringen kann. Dies kann zu Irritation führen, da es scheinbar nicht mehr um die Arbeit geht.</p>	<p>Jede*r bringt sich zunehmend mit~seinen*ihren <b>Ecken und Kanten</b> ein, was zu einer Weiterentwicklung eures Team hinsichtlich gegenseitiger Toleranz führt.</p>	<p>Es gilt der Grundsatz: <b>Jede*r ist angenommen wie er*sie ist</b>. Gleichzeitig kommt es bei euch im Team zur Auseinandersetzung, wie bei Ausleben der eigenen Persönlichkeit jede*r noch seinen*ihren Platz hat.</p>
<b>Umgang mit Spannungen und Konflikten</b>	<p>Unstimmigkeiten und Konflikte werden <b>selten an- resp. ausgesprochen</b>. In eurem Team passt man sich an und orientiert sich dazu an den Aussagen eurer Führungskraft.</p> <p>Sind Konflikte zu lösen, wird dies als <b>Aufgabe der Führungskraft</b> gesehen.</p>	<p>Unterschiedliche Meinungen und Ansichten werden <b>mittels entsprechender Instrumente und Methoden</b> z. B. bei der Entscheidungsfindung gezielt gefördert.</p> <p>In eurem Team versteht ihr Spannungen und Konflikte in einem gewissen Mass auch als <b>Chance für Weiterentwicklung</b> und nicht als Angriff auf die eigene Person.</p>	<p>Spannungen und Konflikte werden zunehmend <b>selbst und frühzeitig angesprochen</b>, Meinungen frei geäußert. Dies führt in eurem Team zu neuer Klarheit und nach anfänglicher Irritation zu größerem Teamzusammenhalt.</p> <p>Spannungen werden als <b>Energiequellen</b> erkannt, denn erst durch Spannung kommt es zu Dynamik und damit zu Weiterentwicklung.</p>	<p>Meinungsverschiedenheiten und Konflikte sind in eurem Team <b>normaler Bestandteil</b> der Zusammenarbeit, da man nur zu kollektivem Wissen und kollektiven Fähigkeiten kommt, wenn man die (Meinungs-)Vielfalt nutzt und zusammenführt.</p> <p>Die Zusammenarbeit/<b>Beziehungsebene</b> bleibt von Meinungsverschiedenheiten und Konflikten <b>unberührt</b>.</p>	<p>Meinungsverschiedenheiten und Konflikte werden in eurem Team <b>willkommen geheissen</b>, da diese Auslöser sind für Weiterentwicklung auf der Sach- wie auch der Beziehungsebene.</p>

	Nicht-agile Organisation	Experimentierphase	Bewährungsphase	Verankerungsphase	Agile Organisation
<b>Reflexionsfähigkeit</b>	<p>Reflexion erfolgt <b>ab und zu</b> im Rahmen von Teamentwicklungen, als Lessons Learned zu Projekten usw. und fokussiert vor allem auf die <b>Sachebene</b>.</p> <p>Individuelle Reflexion erfolgt mehrheitlich <b>im Kontakt mit eurer Führungskraft</b>, z. B. im Rahmen der jährlichen <b>Leistungsbeurteilung</b>.</p>	<p>Reflexion ist <b>Bestandteil der eingeführten Methoden und Instrumente</b> und findet entsprechend regelmässig statt. Der Fokus liegt vor allem auf der Sachebene. Kritische Punkte werden bei euch eher verbal angesprochen, um den Teamzusammenhalt nicht zu gefährden.</p> <p>Auf der <b>individuellen Ebene</b> wird durch Wegfallen der bisherigen Funktion vor allem der eigene Wert und das (gewählte) Aufgabenfeld hinterfragt (Was bin ich, wenn ich nicht mehr ... bin? Welche Aufgaben liegen mir? Was macht für mich Sinn?).</p>	<p>Selbstreflexion und Teamreflexion umfassen zunehmend <b>alle Aspekte eurer Zusammenarbeit</b>, was das Ganze persönlicher und gehaltvoller macht.</p>	<p>Reflexion wird zu einem <b>selbstverständlichen Aspekt eurer Zusammenarbeit</b>. Als Individuum wie auch als Team hinterfragt man sich und holt Feedback ein, weil man für sich erkannt hat, was für ein Mehrwert dadurch entsteht.</p>	<p>Reflexion <b>gehört zum Teamalltag</b> und fliesst fortwährend und ohne grosses Aufheben in die Zusammenarbeit ein. Sie gewährleistet die Weiterentwicklung eures Teams.</p>
<b>(Arbeits-) Zufriedenheit</b>	<p>Die Zufriedenheit mit der Arbeit und der Teamsituation ist <b>gut</b>; ist diese unbefriedigend, kann dies zu einem Funktionswechsel oder einem Weggang führen.</p>	<p><b>Aufbruchstimmung</b>, Euphorie, Begeisterung für das Neue können sich bei euch abwechseln mit <b>Unsicherheit</b>, Überforderung und Momenten der Frustration und Enttäuschung.</p>	<p>Die neue Form der Zusammenarbeit und die damit verbundenen Möglichkeiten werden realistisch eingeschätzt. Dies kann bei den einen von euch zur Bestätigung führen, sich mit dieser Zusammenarbeitsform <b>langfristig wohl zu fühlen</b>. Ein paar (wenige) realisieren, dass ihnen diese Zusammenarbeitsform vielleicht <b>nicht entspricht</b> und es kommt zu Abgängen.</p>	<p>Da man sich als Mensch mit seinen Fähigkeiten und Interessen einbringen kann, ist die <b>(Arbeits-) Zufriedenheit bei euch im Team mehrheitlich sehr hoch</b>.</p>	<p>Man hat den Eindruck, als Mensch am richtigen Ort zu sein und sich einbringen und ausdrücken zu können. Das führt zu einer entsprechend <b>nachhaltigen Zufriedenheit</b> mit der (Arbeits-)Situation, die sich auch auf andere Lebensbereiche übertragen kann.</p>

## 6 Umsetzung HR-Aufgaben

Übertragung HR-Aufgaben in agile Zusammenarbeit/Selbstorganisation

	Nicht-agile Organisation	Experimentierphase	Bewährungsphase	Verankerungsphase	Agile Organisation
<b>Umsetzung HR-Aufgaben</b>	<p>Die Umsetzung von HR-Aufgaben ist bei euch fast ausschliesslich in der Verantwortung der Führungskraft.</p> <p>HR unterstützt bei Bedarf auf Anfrage.</p>	<p>Die Verantwortung für einzelne HR-Aufgaben liegt bei eurem Team. Die restlichen Aufgaben, meist vor allem Gehaltsanpassungen oder Abmahnungen und Freisetzung, bleiben bei einer Person, die meist eure bisherige Führungskraft ist.</p> <p>HR unterstützt in dieser Phase meist mit Anpassung von Funktionsbeschreibungen, Vertragsdokumenten usw.</p>	<p>Sofern dies möglich ist, werden agile/selbstorganisierte Formen der HR-Aufgaben gesucht und ausprobiert. Dies umfasst Aspekte wie Gehaltsanpassung ebenso wie Abmahnung und Freisetzung.</p> <p>HR wird zu einer stark beratenden und begleitenden Organisationseinheit, welche zum Funktionieren eures Teams beiträgt.</p>	<p>Alle HR-Aufgaben werden mit HR als beratender Organisationseinheit durch euer Team wahrgenommen. Wo erforderlich werden die dazu gefundenen Lösungen auf Basis gemachter Erfahrungen weiterentwickelt.</p>	<p>HR-Aufgaben sind Aufgaben wie andere auch. Abhängig der individuellen Kompetenzen und Interessen werden diese in eurem Team verteilt.</p>

## 7 Selbststeuerung

Eigener Umgang mit Agilität/Selbstorganisation

	Nicht-agile Organisation	Experimentierphase	Bewährungsphase	Verankerungsphase	Agile Organisation
<b>Selbstmanagement</b>	<p>Innerhalb meist <b>von aussen vorgegeben (Termin-)Vorgaben</b> wird die eigene Tätigkeit für den übertragenen Verantwortungsbereich selbst gesteuert.</p> <p>Eure Führungskraft ist <b>Sparring-partner</b> für Aufgaben- und Zeitmanagement oder dient als Ansprechperson für private Themen.</p>	<p>Die definierten Rollen, Methoden und Instrumente führen zu einem <b>höheren Bedarf an Selbststeuerung</b>. Das kann in eurem Team zu Prokrastination ebenso wie zu überdurchschnittlichem Engagement mit den entsprechenden Konsequenzen auf das persönliche Wohlbefinden führen.</p>	<p>Euer Team und/oder die Einzelpersonen setzen sich mit Themen wie gegenseitige Leistungserwartungen und Leistungsfähigkeit auseinander, um einen <b>gesunden Umgang</b> damit zu entwickeln. Gleichzeitig nimmt der Wunsch nach Austauschmöglichkeiten/Ansprechpersonen für persönliche Themen zu, um eigene Emotionen zu bewältigen und/oder sich um die eigene Weiterentwicklung zu kümmern.</p>	<p>Selbststeuerung wird in eurem Team so gelebt, dass Unterbelastung ohne Gesichtsverlust offengelegt und Überbelastung gegenseitig angesprochen werden kann. Man <b>unterstützt sich gegenseitig</b> und sorgt so für einen nachhaltigen Umgang mit den eigenen Ressourcen.</p>	<p>Arbeiten und Arbeitsbelastung wird <b>fließend</b>: Abhängig der Lebensphase und der Lebenssituation wählt man sich in eurem Team Rollen und Aufgaben, damit jene Balance der Lebensbereiche entsteht, die man sich wünscht.</p>

## 8 Zusätzliches Thema

Das Thema ist zusätzlich für das Team und für die Transformation relevant



.....

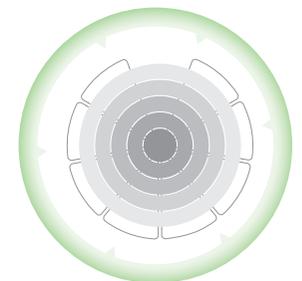
.....

# Detaillierte Beschreibung der Umfeldfaktoren

## Die 6 Umfeldfaktoren und ihre Abstufungen

**Die Umfeldfaktoren setzen einer Transformation Grenzen oder sie unterstützen diese. Ausgehend vom Team können diese Umfeldfaktoren wie folgt in eine Reihenfolge gebracht werden: Die Haltung im Team gegenüber dem restlichen Unternehmen (A) sowie die Unterstützung durch das *Management* (B) resp. durch andere Organisationseinheiten (C) sind «weiche» Faktoren, welche die Zusammenarbeit definieren. «Härtere» Faktoren, welche die Zusammenarbeit beeinflussen, sind der Einfluss von Vorgaben und übergeordneten Prozessen (D) sowie das Vorhandensein erforderlicher Infrastruktur (E). Abschliessend ist auch die Interaktion mit unternehmensexternen *Anspruchsgruppen* (F) zu betrachten.**

Nachstehende Beschreibungen der Umfeldfaktoren sollen helfen, die **Kräfte aus der Umwelt**, welche euch als Team beeinflussen, zu erfassen. Diese Kräfte können den Entwicklungsprozess unterstützen und damit beschleunigen oder diesem Grenzen setzen und ihn dadurch verlangsamen. Basierend auf den damit verbundenen Erkenntnissen lassen sich Entwicklungsschritte ableiten, die vielleicht weniger euch als Team, sondern relevante *Anspruchsgruppen* betreffen. Dadurch wird ersichtlich, dass die Transformation nicht nur euch, sondern auch euer Umfeld betrifft. Die Abstufungen sind erneut **wertfrei** zu verstehen. Es geht darum, den Weg hin zu einer agilen Organisation und die damit verbundenen Einflussfaktoren aus dem Aussen zu beschreiben.



## Interaktion mit Umfeld

Einfluss des Umfelds auf Agilität/Selbstorganisation

	Nicht-agile Organisation	Experimentierphase	Bewährungsphase	Verankerungsphase	Agile Organisation
<b>A)</b> <b>Haltung gegenüber restlichem Unternehmen</b>	Eure Zusammenarbeitsform ist im Wesentlichen identisch mit den restlichen Bereichen der Organisation und man <b>erkennt sich</b> wieder.	Agilität/Selbstorganisation sowie die damit verbundene Haltung werden von euch <b>als innovativer, besser, fortschrittlicher usw.</b> erachtet als die Ausgangsorganisation. Die restliche Organisation kann sogar als Störfaktor wahrgenommen werden.	Wird die restliche Organisation als Störfaktor betrachtet, versucht ihr die anderen <b>von eurer Zusammenarbeitsform zu überzeugen</b> resp. deren Einfluss auf euch möglichst gering zu halten. Die Zusammenarbeit kann geprägt sein von der Haltung wir – die anderen.	Ihr löst euch von einer Unterscheidung in richtig und falsch, fortschrittlich und traditionell, wir und die andere. Es geht vielmehr um die <b>Angemessenheit</b> der jeweiligen Zusammenarbeitsform.	Euer Fokus liegt auf einer <b>wirkungsvollen Zusammenarbeit</b> unabhängig der dazu gewählten (Organisations-)Form.
<b>B)</b> <b>Unterstützung durch Management</b>	Euer <i>Management</i> hat sich noch nicht oder <b>nur begrenzt Gedanken über alternative Zusammenarbeitsformen gemacht.</b>	Euer <i>Management</i> <b>unterstützt</b> die neue Zusammenarbeitsform und gibt euch den dazu erforderlichen <b>Freiraum</b> für die Experimentierphase.	Euer <i>Management</i> <b>respektiert</b> die Zusammenarbeitsform, d. h. verzichtet auf Übersteuern oder direktes Eingreifen.	Euer <i>Management</i> <b>stärkt</b> die Zusammenarbeitsform durch das eigene (Führungs-)Verhalten.	Euer <i>Management</i> hat agile/selbstorganisierte Zusammenarbeit soweit verstanden, dass sie diese nicht nur unterstützen, sondern die damit verbundene Haltung <b>in das eigene Handeln einfließen lässt.</b>  Auch bei einem Wechsel einzelner <i>Management</i> mitglieder <b>bleibt agile/selbstorganisierte Zusammenarbeitsform bestehen.</b>
<b>C)</b> <b>Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten</b>	Die Schnittstellen zu euren umliegenden Organisationseinheiten sind <b>geklärt</b> und die Zusammenarbeit funktioniert mehrheitlich gut.	Durch die Umstellung der Zusammenarbeitsform sind Schnittstellen möglicherweise <b>neu zu definieren.</b> Dies kann teilweise den Neuaufbau von Arbeitsbeziehungen und des gegenseitigen Vertrauens zur Folge haben.	Die anderen Organisationseinheiten <b>verstehen</b> zunehmend eure neue Zusammenarbeitsform, wer für was zuständig ist und sie respektieren die damit einhergehenden Schnittstellen.	Die anderen Organisationseinheiten werden, wo sinnvoll, <b>in die agile/selbstorganisierte Zusammenarbeit einbezogen.</b> Dadurch verstehen sich diese zunehmend als Teil eures Teams und übernehmen Mitverantwortung.	Die <b>Grenze</b> zwischen Team und anderen Organisationseinheiten <b>löst sich zunehmend auf.</b> Ihr arbeitet zusammen unabhängig der organisatorischen Zugehörigkeit.

	Nicht-agile Organisation	Experimentierphase	Bewährungsphase	Verankerungsphase	Agile Organisation
<b>D)</b> <b>Einfluss von Vorgaben und übergeordneten Prozessen</b>	Vorgaben und Prozesse aus Fachbereichen wie Finanzen, Compliance usw. sind <b>ausgerichtet an eurer</b> , an einer klassischen Aufbau- und Ablauforganisation orientierten <b>Zusammenarbeitsform</b> .	Sofern Vorgaben und Prozesse sich unverändert am Vorhandensein einer Führungskraft orientieren, führt eure <b>Zusammenarbeitsform zu Schwierigkeiten</b> , die auf beiden Seiten zu Irritation, Frustration, Unverständnis und Verärgerung führen kann.	<b>Übergangslösungen</b> entstehen und die Fachbereiche werden auf Problemstellungen in Zusammenhang mit der Umstellung der <b>Zusammenarbeitsform</b> aufmerksam gemacht.	Prozesse und Vorgaben werden entweder so überarbeitet, dass diese mit eurer und anderen <b>Zusammenarbeitsformen</b> funktionieren oder es finden sich <b>dauerhafte Lösungen</b> zum Umgang mit den bestehenden Vorgaben und Prozessen.	Prozesse und Vorgaben sind so ausgestattet, dass sie <b>mit unterschiedlichen Organisationsformen umgehen können</b> .
<b>E)</b> <b>Vorhandensein erforderlicher Infrastruktur</b>	Die vorhandenen <b>Arbeitsinstrumente</b> und Räumlichkeiten sind vor allem <b>auf eine hierarchisch geprägte Zusammenarbeitsform ausgerichtet</b> .	Zusätzlich erforderliche <b>Arbeitsinstrumente</b> und Räumlichkeiten wie physische/virtuelle Boards, Sitzungsräume usw. <b>fehlen noch weitgehend</b> , so dass ihr mit <b>Übergangslösungen</b> arbeitet.	Die erforderlichen <b>Arbeitsinstrumente</b> und Räumlichkeiten für eine agile/selbstorganisierte Zusammenarbeit stehen euch <b>zunehmend zur Verfügung</b> .	<b>Arbeitsinstrumente</b> und Räumlichkeiten sind so ausgestattet, dass diese eine agile/selbstorganisierte Zusammenarbeitsform <b>unterstützen</b> .	Ihr und andere Teams können die Umgebung gemäss euren Bedürfnissen selbst planen und gestalten sowie erforderliche <b>Arbeitsinstrumente</b> selbstständig beschaffen.
<b>F)</b> <b>Interaktion mit unternehmens-externen Anspruchsgruppen</b>	Organisationsstruktur und Arbeitsform sind für eure <b>Anspruchsgruppen nachvollziehbar</b> und verständlich.	Eure <b>Anspruchsgruppen</b> sind – soweit sinnvoll und erforderlich – über die Veränderungen der Zusammenarbeitsform <b>informiert</b> und kennen die damit verbundenen Auswirkungen auf sie selbst.	Möglicher <b>Anpassungsbedarf</b> hinsichtlich der Interaktion mit euren <b>Anspruchsgruppen</b> wird <b>adressiert</b> und Anpassungen sind eingeleitet.	<b>Anspruchsgruppen</b> werden wo sinnvoll <b>in die agile/selbstorganisierte Zusammenarbeit einbezogen</b> . Dadurch verstehen sie sich in einem gewissen Sinn als Teil eures Teams und übernehmen Mitverantwortung.	Die <b>Grenze</b> zwischen Team und <b>Anspruchsgruppen löst sich zunehmend auf</b> . Man arbeitet zusammen, unabhängig zu welchem Unternehmen man gehört.

# Glossar

## Klärung verwendeter Begrifflichkeiten

### **Anspruchsgruppen**

Anspruchsgruppen sind Personengruppen wie die Öffentlichkeit, Kunden und Lieferanten, Wettbewerber, Gewerkschaften usw., welche ein (nachgewiesenes) Interesse an der Arbeit des Teams haben. Anspruchsgruppen können sowohl unternehmensintern als auch unternehmensextern sein.

### **Arbeitsinstrumente**

Arbeitsinstrumente sind alles, was es zur Aufgabenerfüllung braucht wie Hard- und Software, Maschinen, Arbeitsplätze usw.

### **Austauschgefäße**

Austauschgefäße sind Standups, Retrospektiven, Kooperationsplattformen usw., die einen Austausch von Informationen ermöglichen.

### **HR-Aufgaben**

HR-Aufgaben sind Rekrutierung, Onboarding, Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Weiterentwicklung, Gehaltsanpassungen, Abmahnungen und Freisetzung von Mitarbeitenden.

### **Information**

Information steht für die **einseitige** Vermittlung von Wissen und Angaben.

### **Kommunikation**

Kommunikation steht für den **beidseitigen** Austausch von Wissen und Angaben.

### **Leistung resp. Leistungsqualität**

Leistung resp. Leistungsqualität stehen für die Wertschöpfung und deren Qualität, die durch ein Team geschaffen wird. Eine solche Leistung kann ein **materielles** Produkt wie auch eine **immaterielle** Dienstleistung sein.

### **Management**

Management steht für die übergeordneten Führungsebenen, welche einen direkten oder indirekten Einfluss auf das Team resp. die Organisationseinheit haben.

### **Markt**

Markt steht für interne und externe Kunden, Leistungsnutzende, Lieferanten, Kooperationspartner, Wettbewerber, die Gesellschaft, den Gesetzgeber wie auch den Arbeitsmarkt mit möglichen Arbeitnehmenden. Es geht hier somit um die Personengruppen und nicht um den Marktmechanismus, welcher einen Leistungsaustausch beeinflusst resp. ermöglicht.

## **Impressum**

### **Idee und Konzept**

Pascal Romann

[www.change-up.com](http://www.change-up.com)

### **Gestaltung**

!Frappant

[www.frappant.ch](http://www.frappant.ch)

Bern, im Oktober 2020