

Einleitung

Wir beginnen natürlich mit einer Vorstellungsrunde. Möchten Sie den Anfang machen?

Lassen Sie uns doch mit ein paar Fragen zu Ihrer Situation anfangen:

1. Was ist großartig an dem, was Sie tun und wo Sie es tun?
2. Was ist frustrierend? Was sind Dinge, die Sie daran hindern, das zu erreichen, was Sie erreichen möchten? Und zwar so, wie Sie es sich wünschen würden?
3. Was sind Ihre spannendsten Ziele? Also solche, die Sie sich selbst gesetzt haben, und andere, zu denen Sie gerne etwas beitragen würden?

Nun zu Ihrer Organisation – Ihrem Arbeitgeber, der Organisation Ihres Kunden oder dem Teil davon, mit dem Sie sich am stärksten identifizieren. Und vor allem: Was sind hier die Herausforderungen?

Um nichts Wichtiges zu vergessen, wollen wir sie in Kategorien einteilen:

1. Herausforderungen von außen, die vielleicht beeinflussbar, aber sicher nicht kontrollierbar sind
2. Herausforderungen, die einen eher internen Ursprung haben und beim Beheben organisatorischer Mängel oder beim Verfolgen von identifizierten Möglichkeiten auftreten
3. Herausforderungen, die in Betracht gezogen werden (oder in Betracht gezogen werden sollten)

Wenn Sie sich Ihre Antworten aus allen drei Kategorien ansehen, welche Herausforderungen könnten dann als »adaptiv« bezeichnet werden? Ihre *adaptiven Herausforderungen* sind jene,

- die ein großes Maß an Adaption und Lernen erfordern, sowohl auf individueller als auch auf organisatorischer Ebene;
- die voller Unsicherheit sind – weder das Problem noch die Möglichkeiten oder gar die Bandbreite der Lösungen können im Voraus vollständig bekannt sein;

- die genügend Paradoxe, kreative Spannungen oder heikle Balancen beinhalten, die Sie davor warnen, dass die isolierte Behandlung einzelner Elemente dieser Herausforderung leicht zum Scheitern des großen Ganzen führen kann.

Versuchen Sie nun diese kleine Übung: Schreiben Sie unter der Überschrift »**Die adaptiven Herausforderungen meiner Organisation**« eben jene auf. Achten Sie darauf, sie so zu beschreiben, dass all Ihre Stakeholder sie voll und ganz verstehen – vermeiden Sie nicht nur Fachsprache und firmeninterne Sprache, sondern auch die Nennung jedweder Lösungen.

Wie sind Sie damit zurechtgekommen?

Wir werden dieses Gespräch in Kapitel 1 (Discovery) weiterführen (jawohl, wir haben bereits angefangen). Nun ist es an der Zeit für mich, Agendashift vorzustellen.

Was ist Agendashift?

Agendashift ist ein *ganzheitliches, ergebnisorientiertes Engagementmodell*. Es steckt ganz schön viel drin in diesen wenigen Worten, also lassen Sie mich das kurz erläutern, bevor wir näher darauf eingehen. Von hinten nach vorne:

- Ein *Engagementmodell* ist das, was Agendashift ist – seine *Kategorie*.
- *Ergebnisorientiert* beschreibt seine Philosophie, die so stark ausgeprägt ist, dass sie ein echtes Unterscheidungsmerkmal darstellt.
- *Ganzheitlich (wholehearted)* ist die Beschreibung unseres Mission Statement; wir sehen es als unser Business an, ganzheitliche Organisationen aufzubauen.

Engagementmodell

Engagementmodelle müssen nur drei Aufgaben erfüllen:

1. Die Arbeit von Change Agents wie Ihnen zu strukturieren und zu unterstützen – wobei dies nicht nur externe Moderatorinnen und Moderatoren, Beraterinnen und Berater sowie Coaches sein können, sondern auch Führungskräfte, Managerinnen und Manager sowie andere Mitarbeitende, deren Aufgabe oder Wunsch es ist, eine strategische Veränderung auf den Weg zu bringen.
2. Den betroffenen Organisationen dabei zu helfen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sinnvoll in die Veränderung einzubinden, indem sie zur erforderlichen Beteiligung einladen und die Aussicht auf weitere Erfolge aufrechterhalten, sobald Ergebnisse erzielt werden und alles in Schwung kommt.

3. Mit und durch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei zu helfen, die verschiedenen Teile dieser Organisation miteinander verbunden zu halten, sodass alle die besten Chancen haben, zu wachsen, auch wenn sie unterschiedlich schnell vorankommen.

Wenn sich das für Sie sehr nach *Change-Management*-Modellen anhört, liegen Sie nicht ganz falsch. Jedoch ist die Zeit gekommen – wenn nicht längst überfällig –, eine neue Kategorie zu schaffen: das *Engagementmodell*. Immer wieder erweisen sich traditionelle Ansätze des Change Management als spektakulär ungeeignet für adaptive Herausforderungen – sie versagen in mindestens einer der oben genannten Aufgaben. Es reicht nicht aus, die alten Modelle auszubessern; vielmehr ist ein völlig anderer Ansatz erforderlich, der nicht auf einem lösungsorientierten Rollout-Projekt beruht. Sie können Ihre Organisation nicht so upgraden, wie Sie es mit Ihrem E-Mail-Server tun!

Ergebnisse von oben nach unten, ergebnisorientiert

Alles, was wir in Agendashift tun, hat entweder direkt etwas mit Ergebnissen zu tun oder mit etwas, das explizit und offensichtlich mit einem Ergebnis verknüpft ist. Ergebnisse sind die Währung von Agendashift: »*Von oben bis unten geht es immer um Ergebnisse*« – von den ehrgeizigsten Zielen bis hin zu den Auswirkungen des kleinsten Experiments und allem, was dazwischen liegt.

Ich möchte keine starre Definition von *Ergebnis* vorgeben, aber hier sind ein paar hilfreiche Ausgangspunkte:

- Jemandes Bedürfnis wurde erfüllt [1]
- Das Happy End einer Story [2]
- Die Art und Weise, wie sich die Welt für jemanden verändert hat [3]

Es liegt auf der Hand, dass die Erzielung eines solchen Ergebnisses etwas Bedeutsames und Sinnvolles ist, und viele werden in der Arbeit, die dies ermöglicht, einen Sinn finden.

Bedeutsame Ergebnisse stehen oft in Beziehung zu anderen bedeutsamen Ergebnissen und mit *generativen Fragen* wie »*Was passiert dann?*« und »*Warum ist das wichtig?*« können wir diese Beziehungen entdecken und untersuchen. Das ist cool, aber noch nicht genug. Nicht jedes Ergebnis kann sofort realisiert werden, und damit müssen wir umgehen können. Wir müssen lernen, uns in einer wesentlich vielfältigeren Umgebung zurechtzufinden – einer fraktalen Umgebung, die auf jeder Detailstufe nicht nur Ergebnisse, sondern auch Hindernisse enthält, von denen nur einige sofort angegangen werden müssen.

Sobald wir dies tun können, haben wir die nötigen Werkzeuge, um die Verbindungen zwischen den Dingen in unserer aktuellen Realität und den Dingen zu finden, die wir noch erreichen wollen. Die Art der Unterstützung, die wir durch diese Werkzeuge erhalten, nennen wir »*Erlernen der Sprache der Ergebnisse*«, oder anders gesagt »*Erlernen der Sprache der Bedürfnisse, Hindernisse und Ergebnisse*«. Wenn Sie das noch ein wenig hoch skalieren, lernen Sie zudem ein paar mächtige Strategie-Tools kennen.

Das ist alles toll, aber was ich bisher beschrieben habe, ist *ergebnisbasiert* und nicht *ergebnisorientiert*. Wenn wir sagen, dass wir ergebnisorientiert sind, meinen wir damit, dass unsere Richtung immer von den Ergebnissen vorgegeben wird, die wir explizit ausgewählt haben, um sie weiterzuverfolgen. Das klingt simpel, aber die Unterscheidung ist von wesentlicher Bedeutung, denn wenn wir weiterhin plan- bzw. lösungsgetrieben arbeiten, verlieren wir sehr leicht aus den Augen, was wir eigentlich erreichen wollen, selbst wenn unsere Arbeit in Bezug auf die Ergebnisse zuvor gerechtfertigt war.

Nachdem wir nun der lösungsorientierten Veränderung den Rücken gekehrt haben, sträuben wir uns dagegen, Lösungen in Kontexten vorzugeben, in denen Engagement erforderlich ist – und wir würden das niemals entschuldigen, auch nicht, wenn es gut gemeint ist (und ich gehe grundsätzlich von guten Absichten aus). Aus Sicht der agilen Welt, die Teil meines Hintergrundes und Teil des Hintergrundes dieses Buches ist, beschreibt einer der Unterzeichner des Agilen Manifests, Martin Fowler, es folgendermaßen:

»*Der agil-industrielle Komplex, der den Menschen Methoden aufzwingt, ist eine absolute Travestie.*« [4]

Wenn Sie ein wenig von Agile verstehen, aber nicht selbst Teil dieser Welt sind, schockiert es Sie vielleicht, dass dies gesagt werden musste, und zwar vor gar nicht langer Zeit (2018). Warum sollte Agile – das neue Paradigma der Zusammenarbeit, der Selbstorganisation, des Experimentierens, der Iterationen usw. – für seine eigene Umsetzung auf das alte Paradigma zurückgreifen? Das macht keinen Sinn! Und für wie viele andere strategische Change-Initiativen – insbesondere, aber nicht nur für solche mit einer kulturellen Agenda – kann das Gleiche gesagt werden?

Seit langer Zeit weiß man, dass, wenn man sich auf die richtige Art und Weise mit Ergebnissen beschäftigt, es nicht nur realistisch ist, dass die Menschen Lösungen finden werden, sondern auch, dass sie sich für deren Verwirklichung einsetzen werden. Auf diese Weise entstehen nicht nur viele Hightech-Innovationen, sondern es ist auch das Herzstück einer Führungsdoktrin, die 150 Jahre lang in der feindlichsten aller Umgebungen erprobt worden ist, dem Schlachtfeld. Wenn ergebnisorientierte Ansätze in so unterschiedlichen Bereichen wie den Start-ups im Silicon Valley und dem Militär funktionieren können, besteht kaum ein Zweifel daran, dass sie auch in anderen Bereichen Anwendung finden werden.

Unsere Herausforderung liegt also nicht in der Praxistauglichkeit, sondern in der Akzeptanz, wobei wir alte Modelle hinter uns lassen müssen, die trotz ihrer Mängel Generationen von Managerinnen und Managern vermittelt wurden. Wie verpackt man ein Engagementmodell so, dass es für Fachleute in der Praxis zugänglich ist (Engagement-Herausforderung Nr. 1), dass es zuverlässig die richtigen Arten von Gesprächen innerhalb ihrer Kundenorganisationen anregt und aufrechterhält (Engagement-Herausforderung Nr. 2) und genügend Substanz hat, um die Organisation kompetent und glaubwürdig zu unterstützen (Engagement-Herausforderung Nr. 3)?

Das ist meine adaptive Herausforderung und ich unterhalte mich darüber mit anderen, die Ähnliches tun (wir kooperieren viel mehr als dass wir konkurrieren und lassen uns von der Arbeit der anderen inspirieren). Trotz unserer gesunden Differenzierung kommen wir zu demselben Schluss: Um das alles mit einem gewissen Maß an Integrität zu tun, kann man nicht einfach mit einem leeren Blatt Papier beginnen und alles von Grund auf neu gestalten. Man experimentiert. Man teilt sein Wissen, gesteht Misserfolge ein und lernt aus ihnen. Man bezieht andere Menschen mit ein. Man arbeitet zusammen, und zwar nicht nur mit einzelnen Personen, sondern mit ganzen Gruppen, die unterschiedliche Dinge ausprobieren, aber kompatible Ziele haben. Man beobachtet, wie Muster entstehen, und fördert deren Ausarbeitung. Man versteht sie und interpretiert sie im Lichte des bereits bestehenden Wissens neu.

Viel mehr als die in diesem Buch vorgestellten Aktivitäten oder Techniken ist es die einzigartige Ergebnisorientierung, die Agendashift so kohärent macht. Die Ergebnisorientierung war ein hervorragender Leitfaden für die Entwicklung von Agendashift selbst, und es ist das, was Agendashift seinen Nutzerinnen und Nutzern vermitteln möchte – sowohl den Praktikerinnen und Praktikern als auch den Kundenorganisationen. Es ist mehr als nur ein interessantes Feature, es ist eine zentrale Stärke.

Ganzheitlich (wholehearted)

Welche Eigenschaften verbinden Sie mit dem Begriff »ganzheitlich«? Wenn ich sage, dass es unser Business ist, ganzheitliche Organisationen aufzubauen (unser Mission Statement), was denken Sie dann?

Mir kommen einige Eigenschaften in den Sinn. Sie teilen sich auf in zwei Gruppen:

1. Vollständigkeit, Integrität, Integration, Alignment
2. Engagement, Energie, Commitment

Gemeinsam ist den beiden Gruppen: Zweckmäßigkeit – das Alignment auf den Zweck sowie auch das Commitment darauf.

»Ganzheitlich« ist nicht nur eine Metapher, sondern das erste Beispiel in diesem Buch für ein *generatives Bild*. Es bedarf keiner besonderen Interpretation. Nichts wird vorgeschrieben oder aufgezwungen. Vielmehr ist es offen für eine ganze Reihe an Interpretationen und Kreativität.

Der Beweis, dass es das Potenzial zur Inspiration hat, kam im Sommer 2018. Kurz nachdem ich den Blogbeitrag *Towards the wholehearted organisation, outside in* [5] veröffentlicht hatte, leitete ich den Agendashift Deep Dive Workshop in London. Wir reservierten einen großen Tisch in einem indischen Restaurant, luden andere Interessierte dazu ein und tauschten bei dem, was wir heute unser »Wholehearted Curry« nennen, unsere Reaktionen und Ideen aus. Wir hatten das Glück, in einer Ecke des Untergeschosses des Restaurants zu sitzen, abseits von den anderen Gästen und mit viel Platz an den Wänden, den wir gut nutzen konnten.

Aus diesem Treffen und den vielen Iterationen, die folgten, ergeben sich vier Hauptstränge (ich schreibe das im Präsens, denn ich bin mir nicht sicher, ob wir schon fertig sind):

1. Das Wort und die damit verbundenen Eigenschaften ernst nehmen
2. Sicherstellen, dass wir dazu einladen, sich mit den Hindernissen zu beschäftigen, die der Ganzheitlichkeit im Wege stehen – die Widersprüche, Ungleichgewichte und Unterbrechungen, die so oft unangetastet bleiben –, oder anders ausgedrückt, mit den Quellen von Halbherzigkeit und Schlimmerem
3. Ein etwas technischerer Fokus, um mithilfe von Engagement die Systemtheorie mitsamt Integrität, Zweck, Kommunikation und Organisation näher zu betrachten
4. Fokussierung auf die Qualität der Energie und Weiterentwicklung der operativen Aspekte von Agendashift (in den späteren Kapiteln dieses Buches), wobei untersucht wird, was nötig ist, damit der Alignment-Prozess sich selbst trägt

Wir fassen diese Stränge in einer längeren Version unseres Mission Statement zusammen, das Sie unter agendashift.com/wholehearted lesen können. Von dieser Seite stammt Abbildung 1:

Unser Business ist es, **ganzheitliche** Organisationen aufzubauen

- Hindernisse, Ungleichgewichte und Widersprüche werden als Chancen für **authentisches Engagement** erkannt und angenommen
- Strategie, Organisationsentwicklung und Umsetzung:
 - Integriert – vervollständigt – durch **bedeutsame Beteiligung**
 - Gefeiert für das frühzeitige Erkennen und Erfüllen **echter Bedürfnisse**
- Die Sprache der **Ergebnisse** lädt zu **Leadership** auf allen Ebenen ein:
 - Neue Gespräche und neue Arten von Gesprächen – Erneuerung des Diskurses der Organisation und dadurch der Organisation selbst

 agendashift.com/wholehearted  

Abb. 1 Unser ganzheitliches Mission Statement

Die fettgedruckten Wörter stehen für einige Werte:

- **Authentisches Engagement** – offen, transparent, neugierig, zuhörend; wir sind uns selbst treu und respektvoll gegenüber anderen
- **Bedeutsame Beteiligung** – Maximierung der Möglichkeiten für alle, zu Gesprächen beitragen zu können, die echte Wirksamkeit entfalten
- Beachtung von **echten Bedürfnissen** und Ergebnissen – nicht nur leere Versprechungen künftiger Vorteile, sondern eine grundlegende Neuorientierung, ein Paradigmenwechsel und ein Wechsel der Sprache
- Die Sprache der **Ergebnisse** lädt zu **Leadership** auf allen Ebenen ein – Moderation der oben genannten Punkte einhergehend mit der entsprechenden Umsetzungs- und Ergebnisverantwortung

Was bietet Agendashift?

Nachdem wir Agendashift nun als ganzheitliches, ergebnisorientiertes Engagementmodell positioniert haben, können wir leicht beschreiben, was es bietet. Dies gliedert sich in vier Teile:

1. Ein offenes Framework mit generativen Patterns und Aktivitäten
2. Eine Reihe von Tools – viele davon frei zugänglich
3. Die Modelle und andere Quellen, die als Inspiration für das Framework und seine Tools dienen
4. Workshops und andere Möglichkeiten, durch die man all das oben Genannte erlernen kann

Offenes Framework

Agendashift ist in Form von generativen Patterns definiert und ihre Veranschaulichungen in Form von Kernaktivitäten, die allesamt Open Source sind und unter einer Creative Commons CC-BY-SA License veröffentlicht wurden. Die Seiten unter agendashift.com/framework stehen alle unter dieser Lizenz. Die Texte werden in einem öffentlichen Repository auf github verwaltet und die Quelldateien für alle Abbildungen sind problemlos erhältlich.

Generative Patterns

In Agendashift sind es die generativen Patterns, die den größten Teil der Arbeit erledigen. Diese Strukturen weisen eines oder mehrere der folgenden Features auf:

- *Generative Bilder*, die anregen und stimulieren
- *Generative Fragen*, die Erkenntnisse fördern
- *Generative Prozesse*, die zur Entstehung von Ideenströmen führen

Der Schlüssel zu allen diesen Punkten liegt in dem Wort *generativ*. Es hat zwei Bedeutungen und beide sind relevant:

1. Die Fähigkeit, Dinge zu erschaffen
2. Die wiederholte Anwendung einer begrenzten Menge von Regeln, um etwas Kohärentes, aber im Wesentlichen Unbegrenztes zu schaffen

Zwei dieser generativen Muster werden auf dieser obersten Ebene genannt:

1. Ideal, Obstacles, Outcomes (IdOO)
2. Right-to-Left-Strategieumsetzung

Diese beiden Muster wirken auf mehreren Ebenen. Für die beteiligten Personen entsteht durch ihre Nutzung eine neue Bedeutung in Form von neuen Ergebnissen, neuen Lösungsideen, neuen Einsichten usw. Für Moderatorinnen und Moderatoren und andere Fachleute bieten die Strukturen vielfältige und vielleicht neuartige Möglichkeiten der Umsetzung, und so entwickelt sich auch die Praxis weiter.

Das IdOO-Muster definiert eine Struktur, die leicht zu merken und wiederzuerkennen ist und die jedem, der sich mit Coaching auskennt, zumindest einigermaßen bekannt vorkommen wird. Wer sich näher mit dem Thema Strategie beschäftigt, wird vielleicht auch etwas von Ackoffs *Idealised Design* [6] wiederfinden.

Bei der Right-to-Left-Strategieumsetzung geht es explizit um Strategie und ebenso wie IdOO ist sie sehr ergebnisorientiert. Der Begriff *Right to Left* ist nicht nur der Titel meines dritten Buches [7], sondern auch eine Bezeichnung für eine Reihe von Mustern auf niedrigerer Ebene sowie für weitere Manifestationen der Ergebnisorientierung, die alle durch die Idee verbunden sind, von den Ergebnissen aus rückwärts zu arbeiten.

An der Schnittstelle dieser beiden Top-Level-Muster finden wir die Agenda für den Wandel (Agenda for Change). Beide Muster arbeiten damit und beeinflussen sich dadurch gegenseitig. Ich visualisiere das gerne in Form einer Acht mit zwei Schleifen für die Muster und die Agenda für den Wandel an deren Schnittpunkt (Abb. 2).

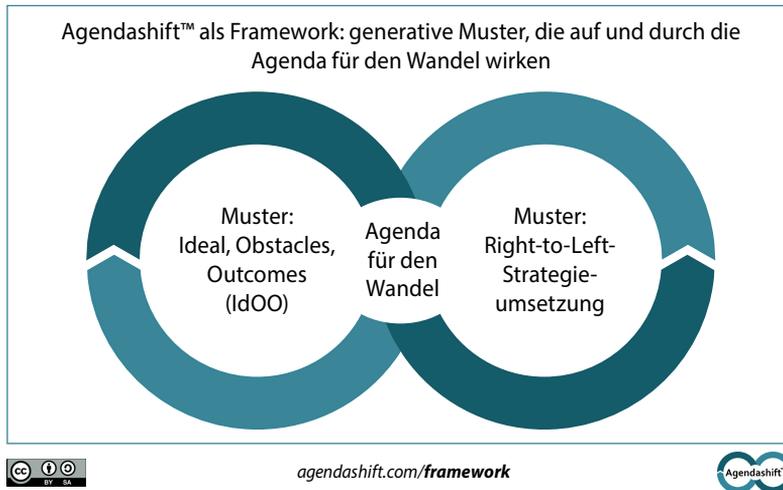


Abb. 2 Agendashift als Framework

Auch auf die Gefahr hin, dass ich mich wiederhole, möchte ich noch einmal ganz deutlich darauf hinweisen, dass die Agenda für den Wandel nicht mit einer Lösungsidee oder einem »Soll-Zustand« beginnt. Sie besteht im Wesentlichen aus Ergebnissen und deren Beziehungen untereinander und wird durch Beteiligung geschaffen, entwickelt und erhalten. Sie ist Ausdruck eines gemeinsamen Verständnisses und einer Strategie, die sich entfaltet und weiterentwickelt, während die Organisation lernt.

Kernaktivitäten

Die fünf Kernaktivitäten entsprechen den ersten fünf Kapiteln dieses Buches:

1. **Discovery** – wir bekommen eine gemeinsame Vorstellung davon, wo wir hinf wollen.
2. **Exploration** – wir identifizieren Veränderungsmöglichkeiten, indem wir die Ergebnisse genauer erforschen.
3. **Mapping** – wir visualisieren Pläne und Prioritäten, indem wir die Beziehungen zwischen den Ergebnissen verstehen.
4. **Elaboration** – wir generieren Optionen in Form von Hypothesen und daraus entwickelten Experimenten, um den Veränderungsprozess mit Ideen zu versorgen und durch Ergebnisse und Erfahrungen gut informiert zu halten.

5. **Operation** – wir haben die organisatorische Infrastruktur, die erforderlich ist, damit der Wandel selbsterhaltend ist und das Alignment in der sich ständig verändernden Organisation aufrechterhalten werden kann.

Discovery und Exploration enthalten zwei unterschiedliche Veranschaulichungen des IdOO-Patterns, die sich in Details sowie in der Wahl der Tools unterscheiden, jedoch der gleichen Struktur folgen. Elaboration und Operation bieten zusammen einige Ideen für die Umsetzung des Patterns der Right-to-Left-Strategieumsetzung. Die Mapping-Aktivität ist wichtig für beide Patterns, ist aber auch für sich genommen interessant.

Tools

Die meisten (wenn nicht sogar alle) der in diesem Buch erwähnten Tools funktionieren eigenständig und haben auch außerhalb der spezifischen Kontexte, in denen sie hier beschrieben werden, ihren Wert. Viele davon sind – wie auch das Framework – Open Source und wurden unter einer Creative Commons CC-BY-SA License veröffentlicht. Sie beinhalten:

- Celebration-5W, die Übung, mit der ich in den letzten Jahren fast jeden Workshop eröffnet habe
- 15-Minuten-FOTO, unser durch Clean Language inspiriertes Coaching-Spiel
- Die Vorlage für das Outside-in Strategy Review (OI-SR) sowie die A3-Vorlage für das Agendashift-Experiment

Modelle, Quellen und Inspirationen

In der ersten Auflage dieses Buches beschrieb ich Lean-Agile als »*Lean und Agile zelebrieren, separat und gemeinsam*«. Agendashift kann auf eine ganz ähnliche Weise beschrieben werden, jedoch mit einer wesentlich längeren Liste an Modellen, Quellen und Inspirationen aus vielen verschiedenen Bereichen – Organisationsentwicklung, Systeme, Komplexität, Strategie, Prozess uvm.

Dabei geht es weder darum, sie in eine Schublade zu stecken (es gibt keine Grenzen für unsere Abbildung der Modelle, Quellen und Inspirationen – siehe Abb. 3 und die größere Version auf agendashift.com/framework/models-sources-inspirations), noch darum, sie neu zu definieren. Wir sind uns im Klaren darüber, worum es bei Agendashift geht – seine Philosophie, seine Muster usw. –, und dennoch sind wir begeistert, wenn Agendashift für jemanden entweder zum Ausgangspunkt für etwas wird, auf das wir verwiesen haben, oder zu einem Hilfsmittel, um etwas Neues zu integrieren.

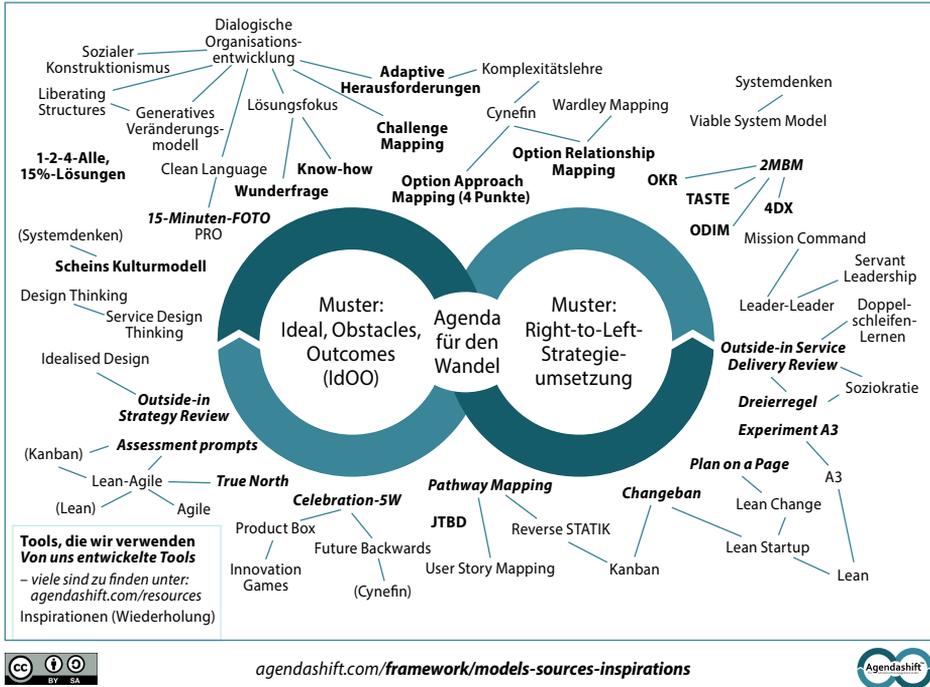


Abb. 3 Modelle, Quellen und Inspirationen

Vielleicht ist es ein wenig spekulativ, aber ich kann nicht umhin zu vermuten, dass die Ergebnisse der Schlüssel zum frühen Erfolg dieser anderen Modelle waren. Sicherlich haben sie zu meinen positivsten Erfahrungen beigetragen, und ich glaube nicht, dass ich irgendetwas aufzähle, bei dem eine ergebnisorientierte Sichtweise oder Haltung nicht hilfreich ist.

Unabhängig davon, ob das stimmt oder nicht, ist es zweifellos von großem Wert, diese breite Palette von Modellen zusammenzubringen, die Kombinationen aus einem bestimmten Blickwinkel zu betrachten und Annahmen (nicht zuletzt unsere eigenen) zu überprüfen. Dies ist der Prozess, der Agendashift auf ein solides Fundament gestellt hat. Die Modelle liefern die Theorie und den Hintergrund, um das zu untermauern, was wir zunächst durch Erfahrung und geschulten Instinkt erworben haben. Darüber hinaus hoffe ich jedoch, zeigen zu können, dass der Pluralismus als Entwicklungsstrategie einen eigenen Wert hat, mit dem Sie vielleicht auch selbst experimentieren möchten. Sollten Ihre Erfahrungen auch nur annähernd so ausfallen wie unsere, werden Sie es nicht bereuen.

Workshops und andere Hilfsmittel

Aus familiären und geschäftlichen Gründen mache ich meine Arbeit hauptsächlich in Form von Workshops – vor Covid-19 geschah dies größtenteils in Präsenz und nun fast ausschließlich online. Entsprechend sind meine Materialien für die jeweiligen Sessions und Workshops zusammengestellt.

Dieses Buch beschreibt viele meiner Workshop-Übungen. Sie werden größtenteils in der Reihenfolge präsentiert, in der sie sich am einfachsten aneinanderreihen lassen. Die Ausnahmen werden jedoch außerhalb der Reihenfolge diskutiert, um den natürlichen Fluss nicht zu beeinträchtigen.

Ich hoffe, Sie verzeihen mir, dass ich am liebsten im Workshop-Format arbeite. Allerdings gebe ich auch zu, dass andere Formate ab und zu besser passen. Ich mag selten lange und tief in eingebettete Engagements in der Organisation eingehen, aber andere tun dies definitiv. Sie würden nicht nur sagen, dass sie Agendashift nutzen; sie haben sogar neue Techniken und Anpassungen des Modells auf den Weg gebracht.

Ein einfaches Beispiel: Auch wenn ich normalerweise mit Discovery (Kap. 1) anfangen und dann zu Exploration (Kap. 2) übergehen, bevorzugen andere die umgekehrte Reihenfolge, manchmal sogar mit ein paar Wochen Pause dazwischen. In deren Kontext ist dies auch sinnvoll: Exploration wird genutzt, um sich schnell damit auseinanderzusetzen, was aktuell vor Ort passiert, und dann geht man zurück zu Discovery, sobald es an der Zeit ist, die allgemeinen Ziele zu formulieren, zu klären und zu organisieren.

Warum diese 2. Auflage?

Vieles hat sich geändert, seit ich die 1. Auflage dieses Buches schrieb. Ich sage bewusst »schrieb« statt »veröffentlichte«, denn die erste Änderung kam bereits zwischen der Fertigstellung und der Veröffentlichung in der Form von Daniel Mezicks Geleitwort. Erstaunlicherweise war mir der Begriff *Engagementmodell* bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht untergekommen.

Nachdem ich mich darüber ein paar Mal sehr geärgert hatte, nahm ich es als ein Geschenk an. Es hat nicht nur dabei geholfen, Agendashift besser zu positionieren, sondern auch, mit anderen Communitys in Kontakt zu treten und deren Arbeit besser zu verstehen.

Eine dieser Communitys ist die Dialogic Organisation Development Community. Mir wurde das Buch von Bushe & Marshak mit eben diesem Titel [8] empfohlen, und ich erwartete, dass ich mich nicht mit ihrer *dialogischen* Art der Organisationsentwicklung identifizieren würde – die sich auf den *Diskurs* der *sozial konstruierten* Organisation konzentriert –, sondern eher mit ihrem *diagnostischen* Gegenstück, dem traditionellen Modell der von Experten geleiteten Diagnose und Interven-

tion. Schließlich beinhaltet Agendashift ein Assessment-Tool (Kap. 2) und außerdem verfüge ich über echte Expertise!

Zu meiner großen Überraschung, Freude und Begeisterung [9] stellte ich fest, dass die dialogische Organisationsentwicklung große Teile von Agendashift zu beschreiben schien. Noch mehr gilt dies für Gervase Bushes Buch aus dem Jahr 2020 *The Dynamics of Generative Change* [10] und das nicht nur, weil der Titel wieder das Wort generativ enthält! Wir werden uns sein generatives Veränderungsmodell in Kapitel 5 anschauen. Für den Moment genügt es jedoch, zu sagen, dass es sowohl richtig als auch hilfreich ist, Agendashift als einen dialogischen Ansatz zu betrachten. Weder seine strategische Orientierung noch seine Empfindsamkeiten bezüglich Lean-Agile beeinträchtigen dies in irgendeiner Weise – im Gegenteil, sie passen sehr gut dazu.

Dann sind da noch all die kleinen Verbesserungen und großen Innovationen der letzten 3 bis 4 Jahre. Hier eine kleine Auswahl:

- Mike Habers Template für Celebration-5W (Kap. 1)
- Verschiedene Arten der Moderation von 15-Minuten-FOTO (Kap. 1 und 2)
- Anwendungsmöglichkeiten von Challenge Mapping (Kap. 2 und 4)
- Option Relationship Mapping (Kap. 3) von Liz Keogh und Karl Scotland
- Die Outside-in-Reviews (Kap. 2 und 5) – sie wurden bereits in der 1. Auflage erwähnt, waren aber damals noch nicht gut genug getestet, um sie vernünftig einbinden zu können.

Als Nächstes treten wir einen Schritt von diesem Praxislevel zurück, denn ich glaube, dass eine genauere Identifizierung von Mustern eine signifikante Verbesserung darstellt. Die Patterns sind einprägsam, trennen die Struktur vom Tool und lassen sich auf unterschiedlichste Weise realisieren. Kurz gesagt, die Patterns helfen dabei, zwei Dinge zu ermöglichen, die sonst im Widerspruch zueinander zu stehen scheinen:

1. Agendashift zugänglich, praktikabel und hilfreich zu gestalten
2. Uns an unsere Prinzipien zu halten, nichts vorzuschreiben

Zudem lassen sich gute Patterns auch kombinieren – fügen Sie sie zusammen und es werden spannende Dinge passieren! Wenn dann noch die große Bandbreite an verfügbaren Tools hinzukommt, hat man ein Rezept für Innovation, und zwar sowohl bei der Implementierung als auch auf Community-Ebene.

Und dann kam Covid-19. Da ich ein besonders gefährdetes Familienmitglied habe, befand ich mich zum Zeitpunkt des Lockdowns nach einer Auslandsreise bereits in selbst verordneter Quarantäne. Ich begriff recht schnell, dass meine Tage als Globetrotter gezählt waren und dass ich einen strategischen Schritt in Richtung

Onlinekurse machen musste. Durch den Wechsel meiner Plattform sah ich das Material mit ganz neuen Augen und war sehr froh über die Gelegenheit, schnell mit anderen zusammenarbeiten und experimentieren zu können. Wir möchten die bestmögliche Online-Erfahrung bieten und diese 2. Auflage profitiert erheblich von dem, was wir in diesen außergewöhnlichen Zeiten gelernt haben.

Abgesehen von diesen technischen Verbesserungen und persönlichen Herausforderungen war es noch nie so offensichtlich, dass Strategie und Arbeitsweise dringende Angelegenheiten sind und dass sie auf integrierte und, ich erlaube mir zu sagen, ganzheitliche Weise in Angriff genommen werden müssen. In dem Maße, wie die Welt online geht, verändern sich auch die Kundenbeziehungen (und wie ich in *Right to Left* angemerkt habe, steigt damit auch die Chance, von ihnen zu lernen). In der Zwischenzeit ist es für Individuen sowie für Teams von entscheidender Bedeutung geworden, dass sie sich sowohl mit dem Ziel als auch miteinander verbunden fühlen. Die Alternative – Belanglosigkeit, Fragmentierung und Entfremdung – ist nur schwer vorstellbar. Wenn ich stattdessen jedoch einige der besten Erfahrungen, die wir seit der 1. Auflage gemacht haben, konservieren könnte – besondere Momente in Workshops, Kundenengagements, Community Events und Community-übergreifende Veranstaltungen sowie kleinere, zielgerichtete Kooperationen –, dann wäre ich wirklich ein glücklicher Mann.

Agendashift im Vergleich mit meinen anderen Büchern

*Right to Left: The digital leader's guide to Lean and Agile*¹ (2019) ist mit Absicht mein zugänglichstes Buch. Ich habe es konzipiert, als ich die 1. Auflage von *Agendashift* schrieb, und betrachtete es sowohl als ein Buch, das geschrieben werden musste, als auch als eine Möglichkeit, *Agendashift* auf sein Kernthema fokussiert zu halten. Praktiker schätzen den einzigartigen ergebnisorientierten Umgang mit der Lean-Agile-Umgebung, aber sie werden auch dazu ermuntert, das Buch weiterzugeben (was einige bereits kistenweise getan haben); die eigentliche Zielgruppe der »Digital Leaders« ist nämlich wesentlich größer. Es ist recht offensichtlich ein Buch zum Thema Leadership und das einzige meiner drei Bücher, das als Hörbuch erschienen ist (2020).

Mein erstes Buch *Kanban from the Inside*² erschien 2014, ein Jahr nach einem karriereverändernden Blogartikel mit dem Titel *Introducing Kanban through its values* [11], in dem ich die Prinzipien und Praktiken der Kanban-Methode aufgriff und daraus ein neues Modell mit neun Werten ableitete. Das Modell und dann das Buch – die erste wertebasierte Anwendung der Methode – wurden von der

-
1. Anm.d.Übers.: deutsche Ausgabe: *Right to Left: Der Leitfaden zu Lean und Agile für Digital Leader*. dpunkt.verlag, 2021.
 2. Anm.d.Übers.: deutsche Ausgabe: *Kanban – verstehen, einführen, anwenden*. dpunkt.verlag, 2015.

Kanban-Community begeistert aufgenommen; das Wertemodell ist heute ein anerkannter Teil der Methode, und auch das Buch kann mittlerweile zurecht als ein Lean-Agile-Klassiker bezeichnet werden.

Das Wertemodell erscheint in Kapitel 2 dieses Buches als eine Möglichkeit zur Organisation der Aussagen (Prompts) in unserem Assessment-Tool, dem *Agendashift Delivery Assessment*. Ein alternatives Tool, das in Kapitel 3 vorgestellt wird, hat seine Wurzeln ebenfalls in der Kanban-Methode.

Ich möchte darauf hinweisen, dass ich das mittlere Drittel von *Kanban from the Inside* den Frameworks und anderen Modellen außerhalb von Kanban gewidmet habe. Ich war schon damals ein Pluralist! Diese Eigenschaft kommt in *Right to Left* sehr deutlich zum Ausdruck und trifft hier in *Agendashift* mindestens genauso zu. Aber verstehen Sie das nicht falsch: Ich sehe Frameworks – auch *Agendashift* – nicht als Lösungen an, die implementiert werden müssen, sondern als Patterns und Quellen von Patterns, die auf spannende Weise im Kontext und zur Unterstützung dessen, was wirklich wichtig ist, verstanden und kombiniert werden können. Noch deutlicher ausgedrückt: Wir sollten aufhören, den Menschen Lösungen aufzuzwingen; stattdessen sollten wir anfangen, uns darum zu kümmern, was wirklich von Bedeutung ist, und allem anderen erlauben, dahinter seinen rechtmäßigen Platz einzunehmen.

Was Sie vom Rest des Buches erwarten können

Kapitel 1 (Discovery) und 2 (Exploration) bieten zwei verschiedene Veranschaulichungen des Patterns Ideal, Obstacles, Outcomes (IdOO). Kapitel 3 widmet sich dem Thema Mapping; auch das Right-to-Left-Strategieumsetzungsmuster wird dort vorgestellt und dann in den Kapiteln 4 (Elaboration) und 5 (Operation) weiter vertieft.

Da wir *Erfahrung vor Erklärung* stellen, beginnen die Kapitel 1–4 mit Workshop-Übungen. Danach wagen wir einen Blick hinter die Kulissen und schauen uns die Modelle an, die als Inspiration dafür dienen. Außerdem berücksichtigen wir auch alternative Varianten: verschiedene Strukturen, unterschiedliche Tools und praktische Dinge wie Online- vs. Offline-Formate. Übungen sind auch in Kapitel 5 ein wichtiger Bestandteil, jedoch gibt es einige wichtige Hintergrundinformationen, die zuerst behandelt werden müssen.

Das sechste und letzte Kapitel – »Von oben nach unten durch die bewusst anpassbare Organisation« – ist neu in dieser 2. Auflage. Es ist zwar kürzer als die fünf vorausgehenden Kapitel, hat aber dennoch eine wichtige Aufgabe. Wir denken darüber nach, wie sich Engagementmodelle auf verschiedenen Ebenen auf die Organisation anwenden lassen: auf Teamebene, für größere organisatorische Bereiche und auf menschlicher Ebene, wobei Einzelpersonen auf jeder Ebene sowohl in der Organisation als auch an ihr arbeiten. Dieser Weg der »Skalierung« ist gespickt mit

übermäßigen Verallgemeinerungen, unsicheren Extrapolationen, Vorschriften und ähnlichen Tücken, jedoch werden wir durch die vorangegangenen Kapitel gut gerüstet sein, um diesen Weg sicher zu beschreiten.

Im Anhang des Buches finden Sie:

■ Quellen:

- Kontaktinformationen, sowohl zu meiner Person als auch zum Beitreten unserer Online-Communitys
- Informationen, wie Sie auf die Materialien der Creative-Commons-Ressourcen aus diesem Buch zugreifen können
- Links zu einer Webseite mit Literaturempfehlungen und einer Liste an Referenzen aus den Endnoten der Kapitel
- Informationen zu unserem Partnerprogramm

■ Übersicht der Workshops; Beschreibungen unserer integrierten Workshops (die Materialien dafür stehen unseren Partnern zur Verfügung):

- Transformationsstrategie-Workshops
- Von-außen-nach-innen-Strategie-Workshops
- Kompakt-Workshops

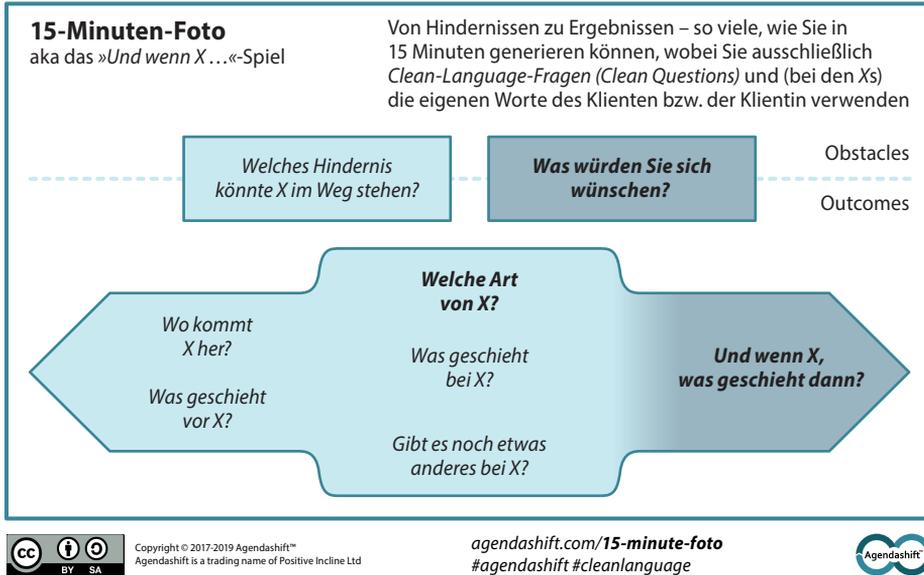
■ Elemente aus der 1. Auflage, die es nicht in den Hauptteil der 2. Auflage geschafft haben, aber trotzdem gelegentlich zur Anwendung kommen:

- Prinzipien
- Die Full-Circle-Übung

Bevor wir mit Kapitel 1 starten, noch ein paar beruhigende Worte. Jedes Kapitel kann Ihnen unter Umständen einen oder mehrere mögliche Ausgangspunkte vorschlagen, was Sie vielleicht etwas verunsichert, wenn Sie daran gewöhnt sind, Veränderungen als etwas Lineares zu betrachten. Aber ein so offener Prozess wie die kontinuierliche Transformation kann so viele Anfänge haben, wie benötigt werden, und jeder von ihnen ist eine wertvolle Gelegenheit, andere Menschen dazu einzuladen. Das sind großartige Nachrichten! Genießen Sie diese Gelegenheiten, wenn Sie sie sehen (sie sind leicht zu erkennen), und denken Sie daran, dass wir sie in den letzten beiden Kapiteln zusammenbringen werden.

1.5 15-Minuten-FOTO (Lite), aka das »Und wenn X...«-Spiel

Und nun kommen wir endlich zum 15-Minuten-FOTO, unserem durch Clean Language inspirierten Coaching-Spiel. Es heißt »15-Minuten«, weil es eine Timebox gibt, und »FOTO« steht für »From Obstacles to Outcomes«. Aus Gründen, die wir noch herausfinden werden, ist es auch bekannt als das »Und wenn X ...«-Spiel.



■ Hinweise

1. Seien Sie ruhig großzügig bei den Ergebnissen, die Sie akzeptieren – wenn es klingt, als könnte es ein Ergebnis sein, schreiben Sie es auf.
2. Wenn eine Minute vergeht, ohne dass ein Ergebnis festgehalten wird, stimmt etwas nicht. Gründe können die Suche nach Lösungen, eine zu starke Vertiefung in die Hindernisse oder das Führen von Metagesprächen sein.

Die meisten Moderatoren bzw. Moderatorinnen dieses Spiels würden sicher zustimmen, dass es sich lohnt, eine kurze Demonstration anhand eines repräsentativen Hindernisses zu geben. Nehmen wir also an, dass Sie bereit sind, sich dem unten genannten Hindernis anzunehmen. Dabei zählen wir nach und nach die Ergebnisse:

- Ich:** Welches Hindernis wollen wir nehmen?
- Sie:** Unsere Standup-Meetings sind Mist!
- Ich:** Welche Art von *Mist*?
- Sie:** Sie dauern viel zu lange.
- Ich:** Und was würden Sie sich wünschen?
- Sie:** Nun ja, kürzere Meetings (1) wären gut.
- Ich:** Und wenn *kürzere Meetings* stattfinden, was würde dann passieren?
- Sie:** Wir würden dann alle schneller zurück an die Arbeit gehen (2).
- Ich:** Und wenn *alle schneller zurück an die Arbeit gehen*, was würde dann passieren?
- Sie:** Dann wären wir viel produktiver (3).
- Ich:** Welche Art von *Produktivität*?
- Sie:** Insofern, dass wir unsere Zeit nicht mit Gesprächen vergeuden, die uns nicht direkt betreffen (4).
- Ich:** Wenn *diese Art von Produktivität* gegeben wäre, was würde dann passieren?

Mit einem nur wenige Sekunden dauernden Gespräch haben wir bereits vier Ergebnisse und auch schon fast ein fünftes. Sie werden bemerkt haben, dass ich bisher nur drei Fragen verwendet habe, und zwar die wesentlichen drei, die auf der Stichwortkarte fett hervorgehoben sind:

■ Welche Art von X?

Ich habe diese Klärungsfrage zweimal verwendet. Zuerst bei dem initialen Hindernis und dann bei einem Ergebnis, wobei jedes Mal etwas Konkretes herauskam.

■ *Was würden Sie sich wünschen?*

Diese Frage wurde hier nur ein einziges Mal verwendet, um das Gespräch über Hindernisse auf Ergebnisse zu lenken – vom »Hindernisraum« zum »Ergebnisraum«, wenn Sie so wollen.

■ *Und wenn X, was geschieht dann?*

Bei jedem der drei Male, bei denen ich diese Frage verwendet habe, hat sie unser Gespräch tiefer in den Ergebnisraum geführt – jedes nachfolgende Ergebnis war weiter entfernt bzw. abstrakter als die vorangegangenen – und um den Effekt noch mehr zu verdeutlichen, hätte ich noch weiter gehen können (normalerweise tue ich das auch).

Eine nützliche Variante dieser Art von Demonstration ist diese:

■ Fragen Sie die Teilnehmer und Teilnehmerinnen nach ihrem konkretesten oder unmittelbarsten Hindernis und demonstrieren Sie das Spiel nur mit den Fragen *Was würden Sie sich wünschen?* und *Was würde dann passieren?*, wobei Letzteres ein paar Mal wiederholt wird.

■ Fragen Sie dann nach ihrem abstraktesten, tiefgreifendsten oder langfristigen Hindernis. Dann klären Sie es mit *Welche Art von?* und fahren mit allen drei Fragen gemäß meinem Beispiel fort.

Die übrigen Fragen, die nicht fett hervorgehoben sind, bilden Gruppen. Unter *Welche Art von X?* in der Mitte der Karte befinden sich zwei Fragen, die dazu dienen, eine kürzlich gegebene Antwort genauer zu betrachten oder etwas von einem früheren Zeitpunkt des Gesprächs wieder aufzugreifen:

■ *Was geschieht, wenn X?*

■ *Gibt es noch etwas anderes bei X?*

Links auf der Karte gibt es zwei Fragen, die das Gespräch noch einmal zurückführen:

■ *Wo kommt X her?*

■ *Was geschieht vor X?*

Und ganz oben links steht eine Frage, die uns wieder in den Hindernisraum zurückversetzen wird (hoffentlich nur kurz) und die Sie am seltensten benutzen werden:

■ *Welches Hindernis könnte X im Weg stehen?*

Machen Sie sich keine Sorgen darüber, dass dies zu viel zu merken sei. Sie werden hauptsächlich die drei fettgedruckten Fragen verwenden. Mit dem Präfix *Und wenn X ...* können Sie sich außerdem etwas zusätzliche Denkzeit verschaffen, was dabei hilft, Ihre Aufmerksamkeit und die der anderen auf etwas Interessantes zu lenken.

Es gibt keine falschen Antworten (außer vielleicht extrem lange), aber bei Ihrem Streben nach Ergebnissen ist es wichtig, dass Sie stets ehrliche Absichten haben. Widerstehen Sie der Versuchung, nach Lösungen zu suchen. Wenn Sie das bemerken sollten, machen Sie sich darüber keine Sorgen – mit *Und wenn <Lösung>, was passiert dann?* sind Sie schon bald zurück im sicheren Ergebnisraum.

Zur Erinnerung: Das Lite-Format ist eine integrative, minimal strukturierte Übung für kleine Gruppen, an der alle gleichberechtigt beteiligt sind. Abgesehen davon, was in den Regeln steht, wird dem Gespräch keinerlei Struktur aufgezwungen: Jede Person kann ein Hindernis ins Spiel bringen, sie kann Fragen von der Karte stellen und sie kann antworten. Und wann immer Sie etwas hören, was nach einem Ergebnis klingt, schreiben Sie es auf!

Ein paar Moderationstipps:

- Tischgruppen oder Online-Breakout-Räume von 3 bis 5 Personen, wobei 4 ideal sind.
- Wenn Sie dieses Spiel in der physischen Variante spielen, sollten alle Beteiligten jeweils ihre eigene ausgedruckte Stichwortkarte haben; niemand sollte die Fragen vom Bildschirm ablesen.
- Für die Online-Nutzung hingegen sollten Sie die Stichwortkarten in das Dokument integrieren, mit dem die einzelnen Arbeitsgruppen arbeiten sollen – zum Beispiel in eine digitale Arbeitsmappe oder auf ein virtuelles Whiteboard.
- Egal ob physisch oder virtuell, von der Verwendung von Haftnotizen rate ich ab – sie sind zu umständlich angesichts der Geschwindigkeit, mit der Ergebnisse erfasst werden müssen.
- 15 Minuten reichen gut für ungefähr 4 bis 5 Hindernisse; nach ein oder zwei Minuten Spielzeit können Sie bei jeder Gruppe nachsehen, ob alle auf dem richtigen Weg sind.
- Die Erfahrungen aus der Übung bespreche ich immer sofort danach. Was dabei herauskommt – also die erfassten Ergebnisse –, kann bis zum Plan on a Page warten, der nächsten und letzten Übung.

Die Nachbesprechung

Bei der Nachbesprechung betrachten wir die Erfahrungen beim Fragenstellen und die Erfahrungen beim Beantworten der Fragen separat. Wir nutzen die Gelegenheit, um einen Ausblick auf das anspruchsvollere Klassik-Format von 15-Minuten-FOTO zu geben, das wir in Kapitel 2 (Exploration) spielen werden, und stellen dessen vier Rollen vor: Klient, Coach, Schreiber und Beobachter.

Wir starten mit dem, was gut funktioniert hat:

- Wenn die Ergebnisse schnell hintereinander kommen und Sie der Klient sind, der die Fragen beantwortet, wie ist das für Sie?
- Wenn die Ergebnisse schnell hintereinander kommen und Sie der Coach sind, der die Fragen stellt, wie ist das für Sie?
- Wenn die Ergebnisse schnell hintereinander kommen und Sie der Schreiber oder Beobachter sind, der oder die das Gespräch von außen beobachtet und hört, wie ist das für Sie? Was fällt Ihnen auf?

Es ist so gewollt, dass wir hier den Klienten vor dem Coach nennen. Die meisten Klienten haben gute Erfahrungen gemacht, was beruhigend für Coaches ist, die sich eventuell Sorgen darüber machen, wie sie rüberkommen. Die Klienten sind meist viel zu beschäftigt, um sich darüber Gedanken zu machen.

Dann:

- Was passiert, wenn die Ergebnisse nicht so schnell hintereinander genannt werden?
- Gibt es noch andere Erfahrungen bei dieser Übung?

Die beiden häufigsten Gründe für Frust sind:

1. Die Gespräche drehen sich im Kreis.
2. Die Coaches würden gerne mehr konkrete Ratschläge geben können.

Zu Punkt eins: Glückwunsch, Sie haben einen Teufelskreis entdeckt! Gehen Sie entweder mit *Und wenn X ...* bzw. *Gibt es noch etwas anderes bei X?* zu einem früheren Teil des Gesprächs zurück und erkunden Sie einen anderen Teil der Landschaft, oder gehen Sie einfach zum nächsten Hindernis über.

Zu Punkt zwei: Genau darum geht es. Wir sollen hier keine Ratschläge geben. Stattdessen helfen wir dem Klienten, sein eigenes Modell zu entwickeln und herauszufinden, wie alles zusammenhängt. Wenn Sie unaufgefordert eigene Konzepte einbringen, riskieren Sie, etwas Wertvolles zu zerstören, nämlich die einzigartige Perspektive oder Einsicht des Klienten. Aus diesem Grund beinhaltet die Stichwortkarte keine derartigen Fragen:

- *Als Sie X sagten, meinten Sie da Y?*
- *Haben Sie schon an Z gedacht?*

Wenn man bedenkt, was im Kopf des Klienten vor sich geht, wird einem klar, wie wenig hilfreich diese Fragen sind. Wenn nicht sogar unhöflich!

Dieser zweite Frustrationspunkt zeigt, dass unsere Fragen oft mehr über unsere eigenen Annahmen und Vorlieben aussagen als über unseren Wunsch, etwas Neues zu erfahren. Dieses Spiel übt uns in Neugierde und trainiert unser Gehirn darauf, zu erkennen, wann wir im Begriff sind, weniger gute Fragen zu stellen.

1.6 Plan on a Page

Nehmen Sie sich etwas Zeit, um gemeinsam die Liste der Ergebnisse, die Sie erstellt haben, noch einmal anzuschauen. Wenn Sie weniger als ca. ein Dutzend aufgeschrieben haben, versuchen Sie, ein paar Minuten länger zu spielen, mehr Personen einzubeziehen (es ist nicht wirklich ein Solospiel), oder überlegen Sie, ob Sie sich Hilfe holen. Nette Coaches, Beraterinnen und Berater oder moderierende Personen aus Ihrem Bekanntenkreis sollten in der Lage sein, diese Übungen schnell zu begreifen, wenn sie nicht bereits damit vertraut sind.

Nach Absprache können Sie Ihre Ergebnisse gerne abändern. Formulieren Sie alles um, was nach einer Handlung oder Lösung klingt. Wenn die Ergebnisse zu abstrakt erscheinen, um umsetzbar zu sein, verwenden Sie die klärenden Fragen *Welche Art von X?*, *Was passiert, wenn X?* oder *Gibt es noch etwas anderes bei X?* für die bedeutendsten Ergebnisse, um noch ein paar für Ihre Liste zu generieren. Und bei allen, mit denen Sie nicht mehr zufrieden sind, können Sie folgende Frage stellen: *»Verlieren wir etwas, wenn wir das verwerfen? Und wenn ja, was?«*

Eine einfache Möglichkeit, Ihre Ergebnisse zu organisieren, ist mit diesen drei Überschriften:

- **Kurzfristig** – dringende Ergebnisse, Handlungsfelder, direkte Chancen
- **Mittelfristig** – Zwischenziele; Anzeichen dafür, dass Sie dabei sind, zu gewinnen
- **Langfristig** – Ambitionen, Zielvorstellungen, Erwartungen, Werte

Nun haben Sie einen einfachen »Plan on a Page«, den Sie später jederzeit wieder zurate ziehen können. Hier (Abb. 1–3, geringfügig für unsere neuere Vorlage verändert) ist ein Beispiel, das bei einem öffentlichen Workshop in Leeds, Großbritannien, erstellt wurde:

Discovery: Plan on a page

Kurzfristig	Mittelfristig	Langfristig
<ul style="list-style-type: none"> ■ Einstellungskriterien – Fokus auf Soft Skills ■ Absichten verstehen ■ Erlaubnis erteilen, Entscheidungen zu treffen ■ Jede Person ist in den Wandel involviert ■ Autonomie für direkt unterstellte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leute nach Soft Skills einstellen ■ Ausgewogene Qualifikationen ■ Verbesserte Leistung ■ Leute treffen eigene Entscheidungen ■ Kein Stoppen/Starten – besserer Flow 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Autonomie ■ Berufliche Entwicklung ■ Innovation ■ Befähigte und engagierte Leute ■ Diversität ■ Gemeinschaftliche Entscheidungsfindung



Abb. 1-3 Beispiel: Plan on a Page

Eine gute Strategie beim Erstellen des Plans ist es, eine kleine Anzahl von Ergebnissen für die Spalte der langfristigen Ergebnisse zu identifizieren und dann von dort aus rückwärts zu arbeiten. Haftnotizen funktionieren auch gut (sowohl physisch als auch virtuell). Fragen Sie sich bei jedem Element, das nicht bereits in der Spalte ganz links steht:

- Müssen wir wirklich so lange warten?
- Wo fängt es an?

Und schließlich: Was sticht hervor? Was schwingt mit? Gibt es besonders starke Aussagen, die Sie gerne an anderen ausprobieren würden?

1.7 Hinter den Kulissen

1.7.1 Discovery neu entdecken

Das Agile Manifest (*agilemanifesto.org*) beginnt mit diesen Worten:

» Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.«

Ich weiß nicht, warum man sich für »erschließen« entschieden hat, aber »entdecken« hätte ebenso gut gepasst. »Discover« – also entdecken – wird in agilen Kreisen recht häufig verwendet; damit werden meist »vorgelagerte« Aktivitäten des Entwicklungsprozesses bezeichnet, die dazu führen sollen, den Kunden, andere Stakeholder sowie deren unterschiedliche Motivationen zur Interaktion mit dem jeweiligen Produkt oder der Dienstleistung zu verstehen. Daraus ergibt sich ein besseres Verständnis dafür, was geliefert werden soll.

A Agendashift Workshops

Das Portfolio der Agendashift-Workshops gliedert sich derzeit in drei Workshop-Reihen: Transformationsstrategie, Outside-in Strategy und Kompakt-Workshops. Detaillierte Beschreibungen finden Sie auf agendashift.com/workshops.

Wenn nicht anders angegeben, sind alle Workshops sowohl öffentlich und privat als auch online und offline verfügbar. Öffentliche Workshops finden Sie unter agendashift.com/events.

A.1 Transformationsstrategie-Workshops

Im Großen und Ganzen folgen diese Workshops der Hauptstruktur und dem Ablauf der Übungen in diesem Buch. Die kürzeren Workshops umfassen in der Regel höchstens eine Mapping-Übung und der »Operation«-Teil beschränkt sich auf (max.) die Changeban-Übung. Unser Flaggschiff, der Deep Dive Workshop, umfasst alle fünf Aktivitäten und die meisten der optionalen Übungen.

Core Agendashift: Facilitating Outcome-oriented Change

Dieser eintägige Workshop macht Sie mit den Werkzeugen und Materialien der Agendashift-Transformationsstrategie vertraut und gibt eine erste Einführung in die Ergebnisorientierung. Die typische Zielgruppe sind Coaches, Consultants sowie Manager und Managerinnen.

Applied Agendashift: Co-Creating Your Transformation Strategy

Unter Verwendung desselben Grundmaterials liegt der Schwerpunkt des »Applied«-Workshops auf der betreffenden Organisation und ihren Arbeitsweisen. Wie der Name schon sagt, ist das Ergebnis eine kohärente Strategie für die Transformation, die von den Teilnehmenden mitgestaltet wird. Der Workshop wird entweder als eintägige Intensivveranstaltung für ein gemischtes Publikum oder als eine Reihe von gezielten Veranstaltungen im Rahmen eines breiteren Engagements durchgeführt.

Agendashift Deep Dive: Coaching and Leading Continuous Transformation

Der 2-tägige Deep Dive Workshop mit seinen 8 Sessions ist eine Erweiterung des Core Workshop und richtet sich an Coaches, Consultants sowie Manager und Managerinnen, die ihre Coaching- und Leadership-Fähigkeiten in den Bereichen Coaching, Moderation, Strategieumsetzung und Change Leadership ausbauen und ihr Verständnis für die Lean-Agile-Umgebung sowie die damit verbundenen Wissensgebiete erweitern und vertiefen möchten.

A.2 Outside-in Strategy Workshops

In diesen Workshops stehen die Schichten und Fragen des Outside-in Strategy Review (OI-SR) im Vordergrund bzw. im Falle des kürzeren *Impact!*-Workshops eine Teilmenge davon.

Wholehearted:OKR – Integrating strategy, development, and delivery

Dieser 2-tägige Workshop mit 8 Sessions nutzt das Outside-in Strategy Review als sicheren und effektiven Weg, um Objectives und Key Results (OKR) zu erarbeiten. Nutzen Sie die Vorteile, vermeiden Sie Dysfunktionen und beginnen Sie, Ihre Organisation mit anderen Augen zu sehen.

Impact! Story, Strategy, and Outcomes for Products and Services

Ein 1-tägiger Agendashift-Workshop für Produktverantwortliche. Unterschiedliche Ausdrucksformen von Nutzerbedürfnissen; Verwaltung Ihres Portfolios von Experimenten; strategisches Denken über die Produktentwicklung; Optionen, Hypothesen und Experimente.

Agendashift Outside-in Strategy Review (OI-SR)

Ein privates Strategie-Review, normalerweise als 1-Tages-Workshop. Dies ist die Basis für die *Impact!*- und Wholehearted:OKR-Workshops.

A.3 Kompakt-Workshops

In diesen Workshops mit 1–2 Sessions geht es weniger um den Kontext als vielmehr um das Kennenlernen der Modelle und das Anwenden der Techniken und Fähigkeiten.

Leading with Outcomes – IdOO!

Der *IdOO!*-Workshop ist der erste unserer Workshops, der zu 100 % online stattfindet. Er beinhaltet die Discovery- und Exploration-Sessions des Core Workshop und sowohl die Lite- als auch die Classic-Variante unseres von Clean Language inspirierten Coaching-Spiels 15-Minuten-FOTO.

Strategic Mapping with Outcomes

Dieser kurze Workshop konzentriert sich auf die drei Mapping-Übungen aus der Mapping-Aktivität des Deep Dive Workshop.

Probe! Stories, Hypotheses, Challenges, and Experiments

Der *Probe!*-Workshop ist eine eigenständige und erweiterte Version der Elaboration-Aktivität des Core Workshop in Verbindung mit der A3-Vorlage für Agendashift-Experimente sowie einigen spannenden neuen Materialien aus den *Impact!*- und *Wholehearted:OKR*-Workshops.

Implementing your Outside-in Service Delivery Review (OI-SDR)

Ein privater Workshop, der Sie auf einen guten Weg zur Implementierung Ihres eigenen Outside-in Service Delivery Review (OI-SDR) bringt.

