
essentials

Essentials liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. *Essentials* informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Fachwissen von Springerautor*innen kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet. *Essentials* sind Wissensbausteine aus den Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autor*innen aller Springer-Verlagsmarken.

Tanja Hille · Stephanie Sievers

Co-agile Organisationsentwicklung

Konzept zur wirkungsvollen
Verbindung agiler und klassischer
Strukturen – mit einem
Praxisbeispiel aus der öffentlichen
Verwaltung

Tanja Hille
Berlin, Deutschland

Stephanie Sievers
Hamburg, Deutschland

ISSN 2197-6708

ISSN 2197-6716 (electronic)

essentials

ISBN 978-3-658-46128-7

ISBN 978-3-658-46129-4 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-46129-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Laura Spezzano

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Was Sie in diesem *essential* finden können

- Ein Meta-Framework, das die klassische und agile Arbeitswelt gezielt miteinander verbindet – die Co-Agilität.
- Einen Überblick und eine Systematisierung der agilen Prinzipien und Praktiken in der neuen Arbeitswelt.
- Eine Transformationsarchitektur, die die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und die Vision der Organisation ausgleichend vereint.
- Die Beschreibung einer Organisationskultur, in der ständiges Lernen und Anpassungsfähigkeit möglich werden, basierend auf Erfahrung und Feedback.
- Ein Fallbeispiel, an dem die Co-Agilität in der Praxis veranschaulicht wird.

Bevor es losgeht

Alles verändert sich ständig – in unseren Leben, in den Organisationen, in denen wir uns bewegen und auf gesellschaftlicher Ebene. Diese Veränderungen erfährt jede und jeder von uns anders: Manche fühlen sich überfordert, andere sehen darin eine Chance zur Gestaltung. Als Beraterinnen haben wir die Gelegenheit, Organisationen und die Menschen, die für sie arbeiten, durch diese Zeiten des Wandels zu begleiten. Unser Ziel ist es, Organisationen nicht nur zu unterstützen, sondern sie zu befähigen, sich selbst zu transformieren. In diesem Buch teilen wir die Erkenntnisse und Lösungsansätze, die wir über Jahre hinweg in unterschiedlichen Organisationen gesammelt und erprobt haben.

Aus diesem Grund möchten wir uns zu Beginn bei allen Organisationen und Personen bedanken, die uns ihr Vertrauen geschenkt haben. Die Zusammenarbeit mit ihnen in den vergangenen Jahren war die wesentliche Inspirationsquelle für dieses Buch. Ihr Mut, neue Wege zu gehen, ihre Offenheit für Veränderung und ihre Bereitschaft, Beharrungstendenzen kreativ und konsequent zu begegnen, haben maßgeblich zum Erfolg unserer gemeinsamen Projekte beigetragen. Wir sind sehr dankbar für jede Erfahrung, die wir gemeinsam machen durften und für jedes Gespräch, das uns neue Einblicke und Perspektiven eröffnet hat. Ihr Vertrauen in unsere Arbeit und ihre kritischen Rückmeldungen haben dieses Buch erst möglich gemacht.

Der Ausgangspunkt unserer Arbeit war unsere Beobachtung, dass jede Organisation einzigartig ist und wir dennoch überall auf die gleiche Annahme stießen: Agilität als vermeintliches Allheilmittel. Trotz der Popularität von Agilität sind wir überzeugt, dass sie nicht universell die richtige Antwort ist. Die Betrachtung des spezifischen Umfelds und seiner Herausforderungen sowie der Menschen in

einer Organisation sind entscheidend. Nur so lässt sich der tatsächliche Mehrwert von Agilität bewerten. Agilität sollte nicht unkritisch als Ziel verfolgt, sondern als ein Weg betrachtet werden, der sorgfältig auf seine Eignung hin überprüft werden muss.

In diesem Buch gibt es keine „One-size-fits-all“-Lösungen, sondern eine Reflexion unserer Perspektive auf organisationale Entwicklungsprozesse. Wir bieten Ihnen damit eine systematische Darstellung unserer Erkenntnisse und praktische Einblicke, die individuell angepasst und genutzt werden können.

Inhaltsverzeichnis

1	Unser Fallbeispiel – Der GemeinwohlBund	1
2	Die falsch verstandene Agilität	5
2.1	Drei typische Fehler	5
2.2	Das ist NICHT agil!	8
2.3	Minimaldefinition von Agilität	9
2.4	Müssen alle Organisationen agil werden?	10
3	Wir bringen Ordnung ins agile Wirrwarr	11
3.1	Agile Arbeitswelten – Eine sehr kurze Übersicht	11
3.2	Synergie statt Konfusion: Integration agiler Ansätze	16
4	Co-Agilität – Ein Meta-Framework	19
4.1	Sichere Navigation in klassischen und agilen Räumen	20
4.2	Die Entscheidung für den „richtigen“ Raum	22
4.3	Die Risiken des Klassisch-Agil-Blendings	24
4.4	Sechs Kompetenzstufen der Co-Agilität	25
4.5	Co-agile Organisationskultur	28
5	Co-agile Organisationsentwicklung	29
5.1	Keine co-agile Organisationsentwicklung ohne Rückendeckung der Führungskräfte	30
5.2	Spannungen als Antrieb der Transformation	30
5.3	Bedürfnisorientierte Spannungsanalyse	32
5.4	Co-agile Transformationsarchitektur	35

6	Einblick in einen co-agilen Transformationsprozess am Fallbeispiel des GemeinwohlBundes	49
6.1	Bestandsaufnahme, Veränderungsmotivation und Zielsetzung	51
6.2	Gemeinsame Entscheidung, bedürfnisorientierte Kommunikation und übergreifendes Engagement	52
6.3	Konsequente Umsetzung, systematische Evaluation und mutiger Umgang mit Fehlern	54
7	Zum Schluss	57
	Was Sie aus diesem <i>essential</i> mitnehmen können	59
	Literatur	61

Über die Autorinnen

Stephanie Sievers und Tanja Hille sind Organisationsberaterinnen. In Strategie- und Transformationsprozessen stärken sie Menschen, Teams und Organisationen, damit diese Verantwortung für sich und in der Welt übernehmen können. In dieses Buch sind ihr Wissen sowie die Erfahrungen und Erkenntnisse der letzten Jahre eingeflossen. Sie arbeiten überwiegend mit gemeinwohlorientierten Organisationen zusammen, wie zum Beispiel mit öffentlichen Verwaltungen, Wohlfahrtsorganisationen, Verbänden, Unfall- und Krankenkassen, Hochrisikookorganisationen, Stiftungen und Vereinen. Dabei ergänzen sich ihre Hintergründe und Fähigkeiten.

Tanja Hille studierte Politikwissenschaft an der Freien Universität Berlin. Vor ihrer Tätigkeit als selbstständige Organisationsberaterin war sie in einer Managementberatung für den öffentlichen Sektor tätig, hat in einem politischen Think Tank gearbeitet sowie in der politischen Bildung als Trainerin und Moderatorin. Heute unterstützt sie Organisationen und Menschen dabei, einen effektiven Umgang mit steigender Komplexität zu finden und begleitet sie mit ihrer Expertise aus der Team- und Organisationsentwicklung, Agilität sowie Ansätzen aus der Strategiearbeit und Selbstorganisation.

Kontakt und weitere Informationen unter www.tanjahille.de.

Stephanie Sievers absolvierte ihr Studium der Psychologie an der Universität Münster und arbeitete anschließend fünf Jahre in einer Managementberatung mit Schwerpunkt auf den öffentlichen Sektor. Seit 2020 ist sie als selbstständige Organisationsberaterin, Trainerin und Coach tätig. Ihr Fokus liegt auf der

zukunftsorientierten Gestaltung von Arbeitswelten, insbesondere durch strategische Beratung und Entwicklung von Führungskräften sowie die Begleitung komplexer Transformationsprozesse.

Kontakt und weitere Informationen unter www.stephaniesievers.de.

Mehr Informationen und Aktuelles zum Thema Co-Agilität finden Sie auf der Website zum Buch unter www.coagilität.de.