Agile Organisationsentwicklung

Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen

Inhalt

Vorweg

Ganz kurz vorweg etwas über das Warum und Wozu von Agilität.

In einem Satz
Über dieses Buch3
Wozu agile Organisationsentwicklung?4
Was bis jetzt wichtig war (und bleibt): Effizienz und Produktivität4
Aktueller Kontext: Digitalisierung und Grenzkostenausbeutung5
Neuer Fokus: Disruptions- und Anpassungsfähigkeit6
Komplexitätsspezifische Führungsfokusse7
Warum ist kollegiale Führung relevant?8
Anwendungsbereiche der Entwicklungsmethoden9
Unsere Einflüsse und Quellen10

Teil 1: Basiskomponenten agiler OE

Was sind die Komponenten, die mindestens zusammenkommen sollten, um eine belastbare und nachhaltige agile Organisationsentwicklung aufzubauen und zu verankern? Worauf kommt es wirklich an?

Wohin? Ein Paradigmenwechsel	. 1
Grundlage: Professionelle systemisch-integrale Haltung	. 1
Was ist eine professionelle Haltung und welche Bedeutung hat sie?	1
Die professionelle Haltung der externen Organisationsbegleiterin	1
Systemisches Menschenbild: Menschen verhalten sich sinnvoll	1
Neue Denkstrukturen	1
Systemisches Organisationsbild: Das System ändern, nicht die Menschen	2
Systemisch-integrales Wertesystem: Von der Mangelüberwindung zur Nutzung der Reichhaltigkeit	2
Sinn und Zweck der Organisation	2
1. Kleinschrittiges erprobendes Herantasten	. 2
Agiler Organisationsentwicklungszyklus	2
Schrittweise Entwicklung	2
Versuchsweise und geschützte Entwicklung	3
Empirische Entwicklung	3
Ergebnisoffene Entwicklung	3
2. Kollegial verteilte und ziehende Führung	. 3
Kollegiale rollenbasierte Führung	3
Vielfältige Entwicklung	3
Führung von außen nach innen	3
Ziehende Entwicklung (Sogprinzip)	3
Dialogische Entwicklung	3
Ermächtigende Entwicklung	3
3. Prozess- und Struktursicherheit	. 4
Klare äußere Rahmenbedingungen	4
Klare innere Struktur- und Prozessyorgaben zum Start	Δ

Teil 2: Adaptionsmodell

Auch wenn jede Organisation ihre eigene Ausgangssituation und spezifische Absichten und Herausforderungen hat, ist die Orientierung an idealtypischen Vorgehens- und Handlungsmustern hilfreich.

Adaptionsmodell46
Begrifflichkeit und Zweck46
Grundlegende zeitliche Perspektive (Adaptionsphasen)48
Rolle der (externen) Organisationsbegleitung50
Rolle der Inhaberschaft52
Orientierung für die Inhaber53
Motivation der Inhaber klären54
Rahmenbedingungen, Dauer und Kosten klären55
Delegationsmatrix56
Überblick56
Verantwortungsbereiche56
Welche Verantwortungsbereiche?56
Verantwortungsträgerinnen56
Kooperationsbeziehungen57
Kontextbrücke58
Kontextbrücke58Das Shu-Ha-Ri-Prinzip61
Das Shu-Ha-Ri-Prinzip61
Das Shu-Ha-Ri-Prinzip

Start-Einwandintegration	75
Themenzentrierte Einwandintegration	
Selbstorganisationskreis	80
Überblick	80
Der Selbstorganisationskreis als Übungsteam	83
Vorbereitung der agilen Organisationsentwicklung	84
Der Selbstorganisationskreis in einer großen Organisation	85
Transformationsstrategien	86
Führungsmonitor	88
Grundprinzipien	89
Möglichkeiten – Welche Ideen haben genug Kraft?	90
Bereit machen	91
Offen (Teilschritt läuft)	93
Entwickeln (Teilschritt)	93
Bewertung, Reflexion	93
Integration planen	94
Beendet	94
Einführung des Führungsmonitors	96
Moderationsprinzipien	97
Entscheidungswerkzeuge (Überblick)	98
Aus der Mitte wählen	98
Kollegiale Rollenwahl	98
Konsultativer Fallentscheid	98
Widerstandsabfrage	99
Kollegiale Einwandintegration	99
Universelles Entscheidungsverfahren	99
Macht und Einflussnahme bei Entscheidungsverfahren1	00
Reviews zur Standortbestimmung1	01
Retrospektiven für die selbstlernende Organisation1	02

Teil 2: Adaptionsmodell

Kreismodell als Führungsmodell	104
Markt und Umfeld	106
Inhaber (Kapital)	106
Geschäftskreise	107
Geschäftsbereiche	108
Dienstleistungs- und Unterstützungskreise	109
Koordinationskreise	110
Praktikergruppen	111
Kollegengruppen	112
Pools	113
Vorgehen zum Aufbau eines Kreis- und Rollenmodells	114
Selbstorganisation und Führung eines Kreises	115
Was ist ein Kreis?	
Wie funktioniert die Selbstorganisation eines Teams?	116
Kernaufgaben von Führung	118
Arten von Arbeit	119
Kreiskonstitution	120
Zweck, Art und Verantwortungsbereich	
	122
Zweck, Art und Verantwortungsbereich	122 122
Zweck, Art und Verantwortungsbereich	122
Zweck, Art und Verantwortungsbereich	122 122 122 122
Zweck, Art und Verantwortungsbereich Weiterführende Informationen Konstituierender Oberkreis Mitglieder und Rollen	122 122 122 122
Zweck, Art und Verantwortungsbereich	122 122 122 122 123
Zweck, Art und Verantwortungsbereich Weiterführende Informationen Konstituierender Oberkreis Mitglieder und Rollen Arbeitstreffen und Prozesse Unter- und gemeinsame Oberkreise	122 122 122 122 123 123
Zweck, Art und Verantwortungsbereich Weiterführende Informationen Konstituierender Oberkreis Mitglieder und Rollen Arbeitstreffen und Prozesse Unter- und gemeinsame Oberkreise Zukunft	
Zweck, Art und Verantwortungsbereich	

Basisrollen eines Kreises	127
Gastgeberin	127
Dokumentar	128
Ökonom	129
Lernbegleiter	
Spezifische Rollen	13
Rollenkonstitution	132
Basisprozesse eines Kreises	134
Reflexion mit Retrospektiven	
Operative Koordination	134
Entscheiden mit dem Führungsmonitor-Treffen	135
Informieren und Diskutieren mit dem Diskussionsmarktplatz	135
Sich gemeinsam ausrichten mit Strategietreffen	135
Organisationale Selbstorganisation	136
Dauerhafte Koexistenz verschiedener Führungssysteme	137

Teil 3: Werkzeuge und Hilfsmittel

Hier finden Sie ganz praktische Anleitungen, Hilfestellungen, Beispiele und konkrete Ideen, um in Ihrer Organisation die ersten Schritte zu probieren oder sie theoretisch zu verstehen.

Organisationsformen	140
Funktionale Organisation	140
Prozessorientierte Organisation	140
Projektorganisation	141
Matrixorganisation	141
Wertschöpfungsorganisation	141
Entscheidungswerkzeuge	142
Sach- und Beziehungsebene	142
Moderation: Wechsel zwischen Neutralität und Führung	144
Dokumentation von Entscheidungen	145
Wann welche Entscheidungswerkzeuge?	146
Entscheidungswerkzeug: Aus der Mitte wählen	148
Entscheidungswerkzeug: Kollegiale Rollenwahl	150
Entscheidungswerkzeug: Konsultativer Fallentscheid	152
Entscheidungswerkzeug: Widerstandsabfrage	154
Entscheidungswerkzeug: Kollegiale Einwandintegration	156
Entscheidungswerkzeug: Soziokratische Einwandintegration (Konsent)	158
Entscheidungswerkzeug: Universelles Entscheidungsverfahren	160
Entscheidungswerkzeug: Themenzentrierte Einwandintegration	162
Entscheidungswerkzeug: Entscheidungsrat	164
Kontinuierliche kollegiale Lernbegleitung	166
Was ist kollegiale Lernbegleitung?	166
Kommunikative Grundfähigkeiten für die kollegiale Selbstorganisation	169
Skalierungsprinzipien für große Organisationen	173
Die Delegationsmatrix im Kontext regulierter Dreiecksbeziehungen	
Die Delegationsmatrix im Kontext regulierter Verantwortungsteilung	176
Unterschiedliche Wachstums- und Teilungsprinzipien	178
Organisationale Entwicklungsschulden	181

Soziale Dynamiken und Konflikte	182
Spannungsdreieck	183
Soziale Systemprinzipien	184
Basisprinzip: Verzicht auf Leugnung	185
1. Zugehörigkeit	185
2. Zeitfolge	186
3. Verantwortung und Einsatz	186
4. Fähigkeiten und Leistungen	186
Bedürfnisdreieck	188
Organisations vor rang	189
Kulturbildende Momente	190
Was ist Kultur und wie ist sie gestaltbar?	190
Was ist ein kulturbildendes Moment?	191
Die Benutzungsanleitung für die Organisation	192
Dynamic Facilitation	
	194
Dynamic Facilitation	194 197
Dynamic Facilitation	194 197
Dynamic Facilitation	194 197 197
Dynamic Facilitation	194197197197
Dynamic Facilitation	
Dynamic Facilitation Evolution menschlicher Organisationen Macht (Rot) Wahrheit (Blau) Leistung (Orange) Gleichheit (Grün)	
Dynamic Facilitation Evolution menschlicher Organisationen Macht (Rot) Wahrheit (Blau) Leistung (Orange) Gleichheit (Grün) Systemisch (Gelb)	
Dynamic Facilitation Evolution menschlicher Organisationen Macht (Rot) Wahrheit (Blau) Leistung (Orange) Gleichheit (Grün) Systemisch (Gelb) Holistisch (Türkis)	
Dynamic Facilitation Evolution menschlicher Organisationen Macht (Rot) Wahrheit (Blau) Leistung (Orange) Gleichheit (Grün) Systemisch (Gelb) Holistisch (Türkis)	

Teil 3: Werkzeuge und Hilfsmittel

Agile Softwareentwicklung	204
Entwicklungsgeschichte	204
Scrum	207
Exkurs: Scrum und Kanban im Kontext agiler Organisationsentwicklung	208
Kanban	209
Das Spotify-Modell	210
Scaled Agile Framework – SAFe	211
Large-Scale Scrum – LeSS	212
Design Thinking und Lean Startup	213
Objectives and Key Results – OKR	214
Unterschiede zu anderen Ansätzen	216
Delegationsstufen und Delegationstafel nach Management 3.0	216
Change-Management und systemische Organisationsentwicklung	218
Sozio- und Holokratie	221
Mikrowerkzeuge (Workhacks):	
Niederschwellige Kommunikations- und Arbeitsformate	
Kreisförmiges Organigramm	
ZDF-Jour fixe: Zahlen, Daten, Fakten	225
Interne Open Spaces und Barcamps	226
Arbeitsausstellung (Poster-Session)	226
Ideenwettbewerb (Pitchday)	227
Frei-Zeit (Slackday)	227
Agile Schätzung (Planning Poker)	227
Priorisierung	228
Die Not-to-do-Liste	228
Verfalldatum für Aufgaben	228
Ausmisten (Organisationale Inventur)	228
Klebezettel	229
Beständige Nutzenhinterfragung	229
"Wozu" statt "Warum"	230
Multiperspektivisch denken	230
Stehungen (Standups)	230
Ein- und Auschecken	231
Zugehörigkeitsaufstellung und Unternehmensgeschichte	231
Feedbackmarkt	231
In Runden sprechen	232

Aktiv zuhörende Runde	232
Rollen verteilen	233
Aus der Mitte wählen	233
Widerstandsabfrage (1 – 5 Finger)	233
Verlängerungsabfrage	234
Zustimmungssignal	234
Meinungsbild per Handzeichen	234
Diskussions handzeichen	235
Time-Timer	236
Timeboxing als Appell	236
Timeboxing als Prinzip	236
Stempeluhr (40-Stunden-Woche)	237
Pair-Working	
Kleine Rituale	237
Minilab, Murmelgruppe	238
Essenzen verschriftlichen	238
Advocatus Diaboli	238
Vertieftes Zuhören/Gemeinsame Reflexion	239
Dynamic Facilitation-Dyade (1:1)	239
Kleiner Denkraum	239

Teil 4: Metainformationen

Über die Autoren und dieses Buch	. 242
Wie wir zum Thema kamen	244
Quellen und Literatur	. 245
Glossar	. 250
Index	. 258

Vorweg

In einem Satz

Agile Organisationsentwicklung ist

- die schrittweise empirische (Weiter-)Entwicklung einer Organisation
- **durch kontinuierliche praktische Erprobungen einzelner Veränderungen**
- mit anschließender Nutzenbewertung und Fortführungsentscheidung
- in einem systemisch-integralen Wertesystem und
- mit kollegial-selbstorganisierten Führungs- und Organisationsprinzipien.

Über dieses Buch

Wie es zum Buch kam

Nach unserem letzten Buch zum Thema ("Das kollegial geführte Unternehmen") haben viele Leserinnen* einfach Anregungen aus dem Buch entnommen und begonnen, das eine oder andere in ihren Teams, Bereichen oder Organisationen zu erproben. Und das in einer Vielfalt und einem Umfang, wie wir es nicht erwartet hatten.

Darunter waren einfache Mitarbeiterinnen, Unternehmerinnen und Teamleiterinnen ebenso wie interne oder selbständige Organisationsberaterinnen.

Eigentlich wollten wir mit dem Buch nur einen Überblick geben und das Themengebiet konzeptionell und sprachlich erkunden, sortieren und konsolidieren.

Parallel haben wir in den letzten 2 – 3 Jahren einige hundert Organisationsentwicklerinnen in Workshops zum Thema ausgebildet und mit ihnen gemeinsam das Thema vertieft. Dabei ist uns klar geworden, was noch alles fehlt, was vielleicht auch weniger wichtig ist, welche neuen Fragen sich stellen, wenn man tiefer vordringt, und welche Missverständnisse entstehen können.

Zudem haben wir auch in unserer eigentlichen Arbeit, der Begleitung von Organisationen, ganz neue Anwendungsbereiche, Größen, Arten, Branchen und Kontexte von Organisationen kennengelernt – es ist kein Nischen- und kein theoretisches Thema mehr.

Das konkrete Interesse aus der Praxis und dem Organisationsalltag steigt rapide. Mit Respekt davor, dass wir inhaltlich dennoch eher am Anfang stehen, möchten wir mit diesem Buch die praktische Anwendung unterstützen und vereinfachen.

An wen es sich richtet

Und so ist dieses Buch ein neuer aktualisierter Zwischenstand, mit dem wir noch mehr zum unmittelbaren praktischen Tun anregen möchten. Wir haben uns bemüht, noch konkreter und einfacher zu werden, obwohl wir gleichzeitig auch tiefer vordringen und dabei gleichermaßen Haltung (Mindset), Erfahrungswissen (Skillset) und Werkzeuge (Toolset) berücksichtigen.

Dieses Buch richtet sich an Menschen, die kollegiale Führung und agile Selbstorganisation ganz praktisch erproben möchten – entweder in der eigenen Organisation oder als professionelle Begleiterin einer Organisation.

Viele neue Konzepte, Ideen und Fragen sind hinzugekommen, manches hat sich bestätigt und gefestigt, anderes nicht. Zu einem geringen Teil finden Sie in diesem Buch Inhalte, die auch schon im letzten enthalten waren – wir haben sie der Vollständigkeit halber, zur Abrundung oder Unabhängigkeit vom vorigen Buch mit aufgenommen.

Wie es zu lesen ist

Sie können das Buch kreuz und quer und selektiv lesen. Um dies zu erleichtern, haben wir ganz viele direkte Querverweise mit Seitenzahlen eingebaut. Mehr über uns und wer uns alles unterstützt hat, finden Sie beispielsweise auf

→ Seite 242. Für selektive Schnellleser haben wir wichtige Stichworte und Aussagen hervorgehoben.

Der zweite Teil ist das Kernstück des Buches und folgt einem zeitlich gegliederten Prozessmodell. Im dritten Teil werden dann verschiedene Inhalte aus dem Prozessmodell vertieft und um weitere Inhalte ergänzt.

Wie es verwendet werden darf

Wir laden Sie ein, das Thema mit oder ohne uns weiter voranzutreiben. Alle unsere Fachgrafiken stehen unter einer Creative Commons Licence, zu erkennen am CC-Symbol, und dürfen frei verwendet werden – auch kommerziell und auch im Wettbewerb zu uns, solange Sie die Herkunft benennen und nicht so tun, als wäre es Ihr alleiniges Werk.

Das gilt nicht für die Fotos, Illustrationen und Icons in diesem Buch und nicht für den Text, außer sie sind auch mit dem CC-Symbol versehen.

Die Fachgrafiken sowie eine Reihe von Formular- und Druckvorlagen können Sie unter https://kollegiale-fuehrung.de/material/ registrierungs- und kostenfrei herunterladen.

Wir verwenden soweit möglich bewusst Allgemeinbegriffe wie "kollegiale Führung" oder "agile selbstorganisierte Organisationsentwicklung", weil wir die Verbreitung und Weiterentwicklung dieser Ideen nicht marken- und lizenzrechtlich oder inhaltlich einschränken bzw. kontrollieren möchten.

Viel Erfolg und Freude beim Ausprobieren! Bernd und Claudia



^{*}Unabhängig vom verwendeten Genus meinen wir immer alle Geschlechter.

Teil 2

Teil 2: Das Adaptionsmodell

Bei der schrittweisen Umstellung auf eine kollegial geführte agile Organisationsentwicklung sind zu verschiedenen Zeitpunkten typischerweise jeweils andere Aspekte wichtig oder hilfreich. Auch wenn jede Organisation ihre eigene Ausgangssituation und spezifische Absichten und Herausforderungen hat, so lassen sich doch typische Vorgehens- und Handlungsmuster erkennen.

Unsere Einsichten und Ideen hierzu haben wir zu einem Modell verdichtet, das wir in diesem Teil vorstellen.



Das Adaptionsmodell

Für die Einführung agiler Organisationsentwicklungsprinzipien haben wir in den letzten Jahren verschiedene Vorgehensweisen ausprobiert und deren Unterschiede erfahren.

Beispielsweise haben wir die Überforderungen und negativen Nebenwirkungen kennengelernt, die aus einer schlagartigen organisationsweiten Umstellung der Grundprinzipien resultieren können. Oder aus zu unspezifischen Rahmenbedingungen und zu großer Selbstüberlassung.

Aus diesen Erfahrungen heraus haben wir das hier beschriebene Modell entwickelt, dessen erste Version in dem Buch "Das kollegial geführte Unternehmen" erschien.

Begrifflichkeit und Zweck

Zu Beginn hatten wir es Übergangsmodell genannt (und entsprechend auch vom Übergangsteam und Ähnlichem gesprochen), was eine passende Bezeichnung ist, wenn man ein bestehendes Organisations- und Führungsmodell komplett durch ein neues ablösen möchte – was damit auch weiterhin möglich ist.

Die praktische Begleitung von Organisationen hat uns dann aber gelehrt, dass ein kompletter Wechsel oft nicht notwendig oder sinnvoll ist, sondern es vielmehr um die langfristige oder gar dauerhafte Koexistenz von verschiedenen Organisations- und Führungsmodellen geht.

Außerdem suggeriert der Begriff Übergang, dass es ein klares Ziel gibt, mit dessen Erreichung der Übergang abgeschlossen ist. Die Motivation zu agiler Organisationsentwicklung liegt ja aber gerade darin.

- sowohl die generelle Anpassungsfähigkeit (Agilität) einer Organisation zu erhöhen
- als auch einen ergebnisoffenen Prozess zu ermöglichen und nicht einen bestimmten oder gar vorgeplanten neuen Zustand zu erreichen.

Adaption (lateinisch "adaptare") bedeutet anpassen und deswegen sprechen wir mittlerweile vom Anpassungs- oder Adaptionsmodell.

Generisches Metamodell

Dieses Modell ist zudem auch ein Metamodell: Es beschreibt nicht die Anpassung an bestimmte neue Anforderungen, sondern generische Prozesse und Strukturen, um alle möglichen Anpassungen zu unterstützen. Der Weg ist hier das Ziel.

Dabei sind die Prozess- und Strukturelemente (beispielsweise Führungsmonitor ⇒ Seite 88, Kreiskonstitution ⇒ Seite 120, Entscheidungsverfahren ⇒ Seite 146) unseres Metamodells selbst weitgehend konkret. Während wir auf der operativen und organisatorischen Ebene kaum konkrete Vorschläge haben, basiert die Metaebene auf einer Reihe von guten und bewährten Praktiken und Werkzeugen, beispielsweise zur Entscheidungsfindung.

Agilität ist das Mittel – eine höhere Anpassungsfähigkeit ist der Zweck.

Weiterführendes

⇒ Das gegenüber abgebildete Adaptionsmodell ist eine verkürzte Zusammenfassung (damit es auf ein A4-Blatt passt) des Adaptionsmodells unseres Posters, das unter https://kollegiale-fuehrung.de/poster bestellt werden kann.

Modell - nicht Anleitung

Wie jedes Modell, so ist auch das hier beschriebene Modell eine Reduktion auf ausgewählte idealtypische Aspekte. Wir verstehen unser Adaptionsmodell als innere Landkarte und grobes Orientierungsmodell. Es ist weniger eine Anleitung, sondern individuell zu reflektieren und zu konkretisieren. Nichtsdestotrotz haben wir tatsächlich Organisationen begleitet, deren Vorgehen dem Modell sehr nahekamen.

Wichtiger als die Phasen und zeitlichen Aspekte sind die in dem Modell adressierten Grundprinzipien, die die wichtigsten unserer bisherigen praktischen Erfahrungen berücksichtigen:

- Die Vorbereitung beginnt mit der Klärung der Motivation und (Meta-)Ziele des Vorhabens bei der obersten Führungsebene der betroffenen Organisation(seinheit).
- Ebenfalls noch vorbereitend ist die Klärung, welche Rahmenbedingungen und Grenzen für die agile Organisationsentwicklung gelten, also was gestaltbar ist und was nicht.
 - Danach gelten die Grundprinzipien,
- in dialogischer Weise schrittweise und empirisch rückgekoppelt neue Führungs- und Organisationsprinzipien einzuführen,
- also die alte und die neue Welt eine Zeit lang oder gar dauerhaft parallel existieren zu lassen,
- dabei allen Beteiligten Klarheit darüber zu ermöglichen, wo welche Spielregeln gelten,
- von Anfang an das Sogprinzip zu etablieren
- und systematische Selbstbeobachtung und organisationales Lernen zu üben.

Das Adaptionsmodell

Grundlegende zeitliche Perspektive (Adaptionsphasen)

Zunächst geben wir einen kurzen Überblick über die einzelnen idealtypischen Phasen. Danach werden ihre einzelnen Elemente detaillierter dargestellt.

1. Vorbereitung

Als erstes hinterfragen und klären wir mit den Inhaberinnen die Motivation zum Vorhaben. Wozu soll die Organisation überhaupt agiler werden? Passt das Modell der kollegialen Führung dazu? Hierbei bewegen wir uns zunächst in der Sprache und Perspektive der Inhaber.

Zusätzlich suchen wir dann nach Ereignissen und Geschichten aus der Erlebniswelt der Mitarbeiter, die die Inhabermotivation exemplarisch belegen und beschreiben, weil wir dies für die nachfolgende Orientierungsphase brauchen.

Als weitere Vorbereitung ist der grundsätzliche Rahmen durch die Inhaber (oder entsprechenden Führungskräfte eines Bereiches) abzustecken: Welche Möglichkeiten und Grenzen, Rechte und Pflichten räumen die Inhaberinnen (oder obersten Führungskräfte) der kollegialen Selbstorganisation ein?

Bevor es dann weitergehen kann, sollten die Inhaber die Prinzipien des Adaptionsmodells mit seinen Möglichkeiten, Grenzen, Chancen, Kosten und weiteren Implikationen verstehen und unterstützen können. Die Auftraggeberinnen müssen der Mitarbeiterschaft ein ernst gemeintes Angebot vorlegen, einen verlässlichen und stabilen Rahmen und einen geschützten Lernraumes zusichern. Zudem müssen sie bereit sein, ihr bisheriges Führungsverständnis zu überdenken und begleitend zu weiterzuentwickeln.

Während die Vorbereitungsphase allein den Inhabern/obersten Führungskräften als Initiatoren dieses Prozesses gilt, geht es in der nun folgenden Orientierungsphase um die Einbindung der Mitarbeiterinnen.

2. Orientierung

Die Kollegenschaft wird über das Vorhaben informiert. Dabei werden die in der vorigen Phase gesammelten Beispiele und Geschichten verwendet, um die Motivation und Wichtigkeit zu vermitteln.

Weil dies nicht das erste Veränderungsvorhaben in der Organisation sein wird, sind gleich zu Beginn die ganz grundsätzlichen und vermutlich überraschenden Unterschiede (→ Seite 66) zu benennen.

Dazu gehören auch die geplante weitere Vorgehensweise und die von den Inhabern gegebenen Rahmenbedingungen (⇒Seite 56, Delegationsmatrix).

Damit der gegebene Rahmen nicht abstrakt oder unklar bleibt (→ Seite 40, Innere Klarheit), ist er initial auszufüllen und zu konkretisieren: Wie soll die Entwicklung ganz konkret organisiert sein? Initial heißt hier: So wird angefangen. Zur Orientierung gehören also ganz konkrete Praktiken, Verfahren und Organisationswerkzeuge, die allesamt aus sich heraus oder in ihrer Kombination adaptierbar sind – die also weiterentwickelt werden können, damit die Organisation schrittweise die spezifischen Praktiken, Verfahren und Organisationswerkzeuge findet, die für sie nützlich sind.

Beispiel

Bei der Einführung kollegialer Führung im SBB Contact Center wurden Gestaltungs- und Orientierungshilfen als Empfehlungen der Geschäftsleitung zusammen mit den Rahmenbedingungen bereitgestellt. Die Selbstadaptions- und Selbstentwicklungsmöglichkeiten der konkreten Praktiken (beispielsweise eines Führungsmonitors, ⇒ Seite 88) sind entsprechend wichtiger als deren initiale Passung.

Die Metaebene, also die Adaption und Weiterentwicklung der Praktiken, Verfahren und Organisationswerkzeuge zur Organisationsentwicklung, sollte von einem speziellen Kreis verantwortet und gestaltet werden, den wir Selbstorganisationskreis (Seite 80), Übergangsteam, Adaptionsteam oder ähnlich nennen. Wer dort mitmacht und welchen Gestaltungsauftrag und rahmen dieser Kreis hat, sollte geklärt werden, bevor mit der nächsten Phase die eigentliche agile Organisationsentwicklung beginnt.

Abschließend ist zu klären, was der Kollegenschaft noch fehlt, um diese Rahmenbedingungen zu akzeptieren und die vorgestellten Struktur- und Prozesselementen zumindest ausprobieren zu können. Im Geiste eines Konsentes, bspw. mit Hilfe einer themenzentrierten Einwandintegration (→Seite 156), versuchen wir also Einwände und offene Bedürfnisse zu identifizieren und anschließend durch weitere Vereinbarungen, Erläuterungen, Rahmenbedingungen und Vergleichbares zu integrieren.

Es reicht aus, wenn ausreichend viele Befürworterinnen den Veränderungsprozess ausprobieren wollen. Mitarbeiterinnen, die noch abwarten möchten, können den Prozess beobachten, ohne dass sie unter Druck gesetzt werden.

Das Adaptionsmodell

3. Aufbau und Entwicklung

Erst jetzt wird das alte Organisationsmodell schrittweise dadurch abgelöst oder ergänzt, dass Veränderungen erprobt und neue Strukturen, Prozesse, Regeln, Ziele und Prinzipien ausprobiert und aufgebaut werden – vor allem für die eigentliche Arbeit (operative Ebene).

Für alle zunächst unverändert bleibenden Bereiche, Themen und Organisationselemente gelten weiterhin die bisher existierenden Spielregeln und Verantwortlichkeiten. Hier bleiben die bisherigen Führungskräfte unverändert in ihrer Verantwortung.

Für neue Elemente hingegen sind ganz andere Führungsprinzipien vorstellbar und möglich. Somit kommt es zur Koexistenz verschiedener Organisations- und Führungsparadigmen. Der in der vorigen Phase konstituierte Selbstorganisationskreis wird nun aktiv und führt und koordiniert die Erprobung des Neuen.

Die ersten neuen Elemente können ganz unterschiedlicher Art sein, wie die Wartung von Maschinen neu zu organisieren, neue Lieferanten zu suchen, die Einsatzplanung an einen neuen Kreis zu delegieren, eine Rolle zur regelmäßigen Organisation einer Retrospektive zu kreieren, ein Neueinstellungsteam zu gründen oder eine Abteilung in einen Kreis zu überführen.



4. Operative Selbstorganisation

An der operativen Selbstorganisation (*im* System arbeiten) sind prinzipiell alle Kollegen beteiligt und alle können diese mitentwickeln. Die organisationale Ebene (*am* System arbeiten) würden wir zunächst dem Selbstorganisationskreis vorbehalten.

Wenn beispielsweise ein Wertschöpfungsteam seine operative Arbeit im bestehenden Rahmen intern anders verteilen möchte, kann es dies einfach tun. Wenn jedoch neue Kreise oder neue übergreifende Rollen konstituiert werden sollen oder neue Entscheidungswerkzeuge im Plenum ausprobiert werden sollen, sollten diese Entscheidungen dem Selbstorganisationskreis vorbehalten bleiben.

Bis zur Phase der operativen Selbstorganisation sehen wir die *Umstellung* auf agile Organisationsentwicklungsprinzipien als noch nicht abgeschlossenen Prozess an. Selbstverständlich entwickelt sich die Organisation in der Phase der operativen Selbstorganisation bereits agil weiter. Der Fokus liegt aber darauf, dies einzuüben, und die Frage ist: Wann ist die Umstellung abgeschlossen? Oder auch: Wann ist eine Organisation agil? Wann ist eine kontinuierliche agile Organisationsentwicklung etabliert?

Als Kriterium hierfür empfehlen wir, die Selbstlernfähigkeit der Organisation zu verwenden: Hat die Organisation bereits ausreichend beweisen können, dass sie aus ihren selbstinitiierten Entwicklungen selbständig lernen kann?

Haben die Organisationsmitglieder ohne äußere Initiative eigenen Entscheidungen und Veränderungen kritisch beobachtet, Erkenntnisse gewonnen und daraus gelernt? Wenn die Antworten hierzu erkennen lassen, dass das Lernen eher die Regel als die Ausnahme ist, dann scheint die Selbstorganisation stabil verankert.

5. Organisationale Selbstorganisation

Wichtige Kriterien, die den Übergang in diese Phase markieren:

- Finden systematisch Retrospektiven und Bewertungen zu Veränderungsexperimenten statt?
- Ist allen Beteiligten klar, wer für die Organisation des Lernens zu welchen Themen oder Bereichen zuständig ist, wer beispielsweise zu entsprechenden Veranstaltungen einlädt?
- Gelingt es der Organisation sicher genug, diese Lernschleifen ohne externe Initiativen (bspw. Erinnerungen durch externe Beraterinnen) zu durchlaufen?

Ein weiteres wichtiges Kriterium ist die nachweisbare Fähigkeit zum Organisationsvorrang:

- Werden persönliche und individuelle Interessen in der Organisationsentwicklung von den Interessen der Organisation unterschieden?
- Kann die Organisation den Organisationsinteressen Vorrang geben und egoistische Interessen und Bedürfnisse unterbinden, die keinen Nutzen für die Organisation haben?

Ziel ist es, dass die Organisationsmitglieder eigenständig und proaktiv miteinander ihre Organisation stetig weiterentwickeln können, gerade wenn von außen keine Initiativen, Erinnerungen oder Impulse mehr kommen.

Mit dem Übergang in die organisationale Selbstorganisation verändert sich auch die Aufgabe des Selbstorganisationskreises, der bislang bei der Einführung neuer Prinzipien eine besondere Rolle gespielt hat.

Die Rolle der (externen) Organisationsbegleitung

Die kollegial geführte agile Organisationsentwicklung verläuft ergebnisoffen, empirisch rückgekoppelt und nach dem Sogprinzip. Längerfristige Projektpläne und Interventionsarchitekturen passen wenig dazu.

Die eigentliche Organisationsentwicklung hat die Organisation selbst zu leisten, weswegen wir aus der Beratungsperspektive auch weniger von Organisationsentwicklung, sondern von Organisationsbegleitung sprechen.

Dieses Vorgehen fordert von Organisationsbegleiterinnen, die möglicherweise bislang eher klassisch vorgegangen sind, eine ganz neue Herangehensweise. Der Veränderungsprozess und die Kundenbeziehungen werden anders gestaltet. Diese Umstellung wird häufig unterschätzt, weil nicht nur Wissen und Fertigkeiten aufzubauen sind, sondern eine neue Haltung (*) Seite 17) einzuüben ist.

Auf dem Weg dahin kommt es immer einmal zu Rückgriffen auf alte Handlungsmuster. Die externen Organisationsbegleiter orientieren sich dann doch wieder an einem festen Zielbild und übernehmen Verantwortung für die Erreichung bestimmter inhaltlicher Ergebnisse, statt die Spannung auszuhalten und die Verantwortung bei den Organisationsmitgliedern zu belassen.

Doppelkompetenz: Prozess- und Fachberatung – Selbstverständnis/Haltung

Eine weitere Besonderheit unserer Vorgehensweise ist, dass wir als externe Begleiterinnen nicht allein auf der Prozessebene arbeiten, sondern immer auch als fachliche Experten für kollegiale Führung und agile Organisationsentwicklung, was transparent gemacht werden sollte. Nicht immer verfügen wir über diese Kompetenzen in Personalunion, sodass wir häufig zu zweit arbeiten. Dann kann eine Person eher die Expertenberatung übernehmen und die andere mehr auf der Prozessebene arbeiten. Der eigentliche

Veränderungsprozess ist von den Mitgliedern der begleiteten Organisation selbst zu leisten.

Selbstorganisation beginnt mit (Fremd-) Organisation

Die Expertenberatung beginnt frühzeitig im Prozess. Um ein Henne-Ei-Problem zu vermeiden und um keine unnötigen sozialen Dynamiken anzustoßen, beginnen wir die Selbstorganisation mit von uns eingebrachten konkreten Strukturund Prozessvorschlägen.

Das mag paradox klingen, ist aber für uns ein sinnvolles Vorgehen, um ein günstigeres Entwicklungsumfeld zu kreieren. Es ist Teil unseres Adaptionsmodells.

Ausprobieren statt schulen

Als externe Organisationsbegleiterinnen sorgen wir zu Beginn dafür, dass ein grundlegendes gemeinsames Verständnis wichtiger Konzepte und Begriffe entsteht – allerdings mehr in dialogischer Weise und ohne große Schulungen. Wir fragen und klären, was die Organisationsmitglieder noch benötigen, um bestimmte von uns vorgeschlagene Praktiken und Prinzipien für ein, zwei oder drei Monate auszuprobieren. Wir leiten sie an.

- etwas einmal auszuprobieren,
- sich dann eine eigene Meinung zu bilden und
- erst dann, soweit es dann überhaupt noch notwendig ist, Erklärungen nachzureichen, beispielsweise wie ein Entscheidungsverfahren heißt und im Detail funktioniert.

Mit etwas Verzögerung erfolgt dann noch eine weitere Reflexionsschleife – aus der sich ggf. weiterer Unterstützungsbedarf ergibt.

Selbstverständlich handelt es sich bei unseren Ausprobiervorschlägen um Metaprozesse und -strukturen oder um Praktiken, die von sich aus Lern- und Anpassungsschleifen beinhalten. Wir sagen den Kolleginnen also beispielsweise nicht, was genau sie tun müssen, um eine neue Kollegin einzustellen oder den Schicht-, Dienst- oder Urlaubsplan aufzustellen, sondern leiten sie an, wie sie hierzu ins Ausprobieren, Reflektieren und Entscheiden kommen. Bei herausfordernden Anliegen coachen wir die betroffenen Kolleginnen zudem punktuell.

Pragmatismus: Einfache und voraussetzungsarme Praktiken

Diese hebammenartige Vorgehensweise ist aus unserer Sicht sinnvoll und notwendig, weil sonst die Kollegenschaft erst einmal die Kompetenz über entsprechende Organisationselemente erwerben müsste. Die Kolleginnen bräuchten Schulungen und würden guasi zu Organisationsentwicklerinnen oder Führungskräften ausgebildet. Sie sind aber Buchhalterin, Entwicklerin oder Marketingfachfrau geworden, weil ihnen diese Arbeit Spaß macht und nicht, weil sie unbedingt selbst neue Kolleginnen einstellen, sich mit soziokratischen Kreismodellen oder kollegialen Gehaltsanpassungen beschäftigen wollten. Stattdessen stehen wir als externe Organisationsbegleiterinnen beratend und coachend zur Verfügung.



Die Rolle der (externen) Organisationsbegleitung

Die kulturelle Bodenbeschaffenheit, beispielsweise die Gesprächskultur, der Reifegrad der Sozialkompetenzen, die Fähigkeit, wertschätzend Konflikte zu führen, Feedback zu geben usw., ist in vielen Unternehmen mit ganz normalen Mitarbeiterinnen nicht ohne Weiteres ausreichend für anspruchsvolle Praktiken. Auch stehen oftmals die zeitlichen Möglichkeiten gar nicht zur Verfügung.

Daher ist es wichtig, möglichst einfache, niederschwellige, effiziente und unmittelbar anschlussfähige Praktiken zur Selbstorganisation zu finden. Als Probierelemente eignen sich die Delegationsmatrix, die Kontextbrücke, der Führungsmonitor und die Wahlverfahren Aus der Mitte wählen, Kollegiale Rollenwahl, Widerstandsabfrage. Ebenso geeignet sind viele Mikrowerkzeuge (Workhacks) (⇒Seite 225).

Ergebnisoffene Anpassung an veränderte Herausforderungen mit dem Sogprinzip

Des Weiteren können wir uns eine agile Selbstorganisation ohne ein wirksames und konsequentes Sogprinzip gar nicht vorstellen. Eigenverantwortung entsteht in Unternehmen dadurch, dass Menschen in direkten Kontakt mit geschäftlichen Herausforderungen kommen und diese unmittelbar spüren können. Es muss ihnen möglich sein, in Resonanz mit dem Markt zu treten. Die Organisationsmitglieder müssen sich an externen Referenzen orientieren können. Sobald Führungskräfte oder Zentralabteilungen dazwischengeraten und die Kunden- und Marktherausforderungen lediglich vermittelt oder nur interne Bezugspunkte gesetzt werden, wird es nur bedingt zur nachhaltigen Selbstorganisation kommen.

Das Tempo, die Auswahl der Veränderungen und Experimente, die Beurteilung und Meinungsbildung dazu und die Entscheidungen über ihre Beibehaltung oder Fortsetzung liegen bei der betroffenen Kollegenschaft und bedingen neue Kommunikationsformate (Runden, Diskussionsmarktplatz, vertieftes Zuhören etc.), um qualitativ sinnvolle Entscheidungen vorbereiten und treffen zu können. Dies ist ein grundsätzlich anderes Vorgehen als in den meisten hierarchisch plangetriebenen Change-Projekten.

Als Folge dieses Sogprinzips ist auch offen, wie weit die Selbstorganisation adaptiert wird. Manchmal reichen die Veränderungen dann nicht sehr weit, was man als Scheitern oder eben maximal genutzte Möglichkeit betrachten kann.

Begleitung der Inhaberschaft – Sparringspartnerschaft auf Metaebene

Bereits in der Anbahnung des Auftrags sind die gegenseitigen Erwartungsbilder an die Begleitung zu klären und ein gemeinsames Verständnis herauszuarbeiten. Auftraggeber gehen manchmal irrtümlich davon aus, man könne Selbstorganisation einkaufen oder als "organisatorisches Betriebssystem implementieren".

Eine rein intellektuelle Auseinandersetzung hierzu im Auftraggeberkreis halten wir für unzureichend. Wir begleiten die Einführung ausschließlich hierarchisch von oben nach unten. Erst das eigene Erleben und Spüren neuer Prinzipien führt zu einer belastbaren Sicherheit. Besonders das mittlere Management würde stärker verunsichert, wenn sich die Agilität von unten ausbreiten würde.

Den Lernprozess auf oberster Ebene begleiten wir in der Praxis kontinuierlich durch Coaching, Metaprozess-Reflexionen und Retrospektiven. Wir verstehen uns als Sparringspartner unserer Auftraggeber, die ihre Interventionen stets am Organisationsnutzen ausrichten sollten. Wir spiegeln Beobachtungen und Thesen in Anwendung der Systemprinzipien, insbesondere des Basisprinzips Verzicht auf Leugnung (*) Seite 185).

Wichtige Einsichten

Unsere wichtigsten Einsichten dazu, welche Kompetenzen und Vorgehensweisen was für eine pragmatische Organisationsbegleitung notwendig sind:

- Eine verinnerlichte Doppelkompetenz auf Prozess- und Expertenebene mit dem entsprechenden Selbstverständnis dazu.
- Klare Prozess- und Strukturvorschläge zum Start durch die externen Organisationsbegleiterinnen.
- Begleitung der Metaebene, als Spiegel fungieren (Verzicht auf Leugnung).
- Einübung und Erprobung in der bestehenden Hierarchie von oben nach unten.
- Kleinschrittiges, erprobendes Herantasten.
- Schrittweise, langsame und partielle Einführung (statt schlagartig und unternehmensweit).
- Daraus resultiert eine übergangsweise (oder auch dauerhafte) Koexistenz verschiedener Führungssysteme.
- Wie jede grundsätzliche Änderung wird die Organisation für einige attraktiver und für andere unpassender, was zu einer entsprechenden Fluktuation führt.
- Wenig bis keine Vorab-Schulungen, sondern Lernen durch Ausprobieren.
- Einfache Praktiken ohne große kulturelle Voraussetzungen (Arbeit am System, nicht am Menschen).
- Eher kurze (oft stunden-/halbtagsweise) punktuelle externe Unterstützungsleistungen, wenn Bedarf erkannt wurde.
- Sich der Organisation und deren Zweck verpflichtet fühlen, statt bestimmten Führungskräften.

Beim nächsten Führungskräftewechsel ist alles wieder weg ...

In einem international tätigen produzierenden Unternehmen wurden kollegiale Kreisstrukturen in einem einzelnen Unternehmensbereich eingeführt. Dabei wurden auch kulturelle Eigenheiten bestimmter Regionen berücksichtigt, beispielsweise in China und Asien.

Über einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren wurden schrittweise neue Struktur- und Prozesselemente adaptiert und erste kulturelle Entwicklungen sichtbar.

Dann kam oberhalb dieses Bereiches eine neue Führungskraft, die mit diesen Prinzipien nicht viel anzufangen wusste und wieder auf traditionelle Führungs- und Organisationsprinzipien zurückging. Die bisherigen Organisationseinheiten in diesem Bereich wurden nun nach anderen Kriterien geschnitten. Die vorhandene Kreisstruktur war damit obsolet.

Dieses Beispiel ist durchaus typisch für die Nachhaltigkeit organisatorischer Veränderungen in großen Organisationen mit öfter wechselnden angestellten Führungskräften der mittleren Ebene. Inhaber- und familiengeführte Unternehmen hingegen agieren tendenziell langfristiger ausgerichtet.



Die Rolle der Inhaberschaft

In allen uns bekannten und erfolgreichen Beispielen haben letztendlich die Inhaberinnen oder Geschäftsführerinnen des Unternehmens die Initiative ergriffen und entschieden, das Unternehmen künftig kollegial selbstorganisiert führen zu lassen.

Das ist einerseits naheliegend und selbstverständlich, denn zu den wesentlichen Aufgaben der Gesellschafterinnen eines Unternehmens gehören

- die Auswahl und Bestellung der Geschäftsführung,
- die Festlegung von Zustimmungspflichten durch die Gesellschafter in der Satzung und in den Geschäftsführerverträgen,
- die Schaffung von verbindlichen Rahmenbedingungen in der Satzung des Unternehmens.

Andererseits mag es paradox erscheinen, dass ausgerechnet die mächtigste Entscheidungsinstanz die Verteilung und Begrenzung ihrer Macht beschließen soll.

Vor allem im zeitlichen Verlauf wirkt der Kontrast widersprüchlich: Die Entscheidung zur Selbstorganisation ist fremdbestimmt. In einem Moment treffen die Inhaber zusammen mit der Geschäftsführung eine mehr oder weniger disruptive Entscheidung zur Selbstorganisation, was dann zur Folge hat, dass sie selbst bereits im nächsten Moment, soweit sich die Kollegenschaft die Verantwortung zieht, keine Entscheidungen mehr treffen.

Anders geht es aber nicht, schon aufgrund rechtlicher Gegebenheiten. Tatsächlich entsteht mit unserem Modell jedoch keine schlagartige Veränderung. Die Inhaberinnen geben lediglich den Startschuss zu einem schrittweisen Herantasten. Und mit Hilfe der im Folgenden beschriebenen Kontextbrücke entsteht die Möglichkeit zu einem vertrauensvollen Gestaltungsprozess für das Neue.

Weiterführendes

- ⇒40 Klare äußere Rahmenbedingungen
- ⇒36 Ziehende Entwicklung (Sogprinzip)
- ⇒58 Kontextbrücke

Und in Großunternehmen?

Wenn in einer größeren Organisation nur in einem Teilbereich andere Führungs- und Organisationsprinzipien ausprobiert oder verankert werden sollen, sind die Unternehmensinhaber vermutlich nicht mehr die passende Instanz. In diesem Fall nehmen wir die nächsthöhere Führungskraft oberhalb des betroffenen Bereiches als "Inhaber".

Selbstverständlich kann es sinnvoll sein, eine kollegiale Führung erst in einem Teilbereich eines Unternehmens auszuprobieren – aber auch dabei ist die Frage zu stellen, ob dieses Experiment die Rückendeckung der obersten Führung hat, von dieser verstanden worden ist und Teil einer unternehmensweiten Grundsatzentscheidung ist. Oder ob dies nur eine mehr oder weniger geduldete Kuriosität oder Insel der Glückseligen im Gesamtkontext ist.

Ouerverweise

- ⇒173 Skalierungsprinzipien große Organisationen und Holdingstrukturen
- ⇒70 Einbindung der Mitarbeitervertretung
- ⇒86 Transformationsstrategien

Die Rolle der Inhaberschaft

Orientierung für die Inhaber

Damit die Inhaberinnen darüber entscheiden können, ob und wie weit neue Führungs- und Organisationsprinzipien in ihrem Unternehmen eingeführt werden sollten, benötigen sie eine grundlegende Orientierung.

Hierfür veranstalten wir in der Regel einen 4 bis 8-stündigen Orientierungs-Workshop, in dem erste Prozess- und Strukturideen ausgetauscht werden.

Teilnehmerkreis

Den Teilnehmerkreis versuchen wir klein zu halten (maximal 12 Personen), wobei die Teilnehmerinnen von der Auftraggeberin bestimmt werden. Infrage kommen meistens (in folgender Priorität) folgende Personen:

- Vertreterinnen aus der Gesellschafterversammlung.
- Geschäftsführung.
- Vertraute der Inhaber oder Geschäftsführung, Mitglieder eines Beirates oder Aufsichtsrates, Familienmitglieder bei Familienunternehmen.



- Geschäftsführungsassistenz, thematisch verbundene Stabsstellen, oberste Führungskräfte, Mitglieder der internen Organisationsentwicklung.
- Personalrätin, HR-Mitarbeiterin.

Vorbereitung

Vorab erhalten die Teilnehmerinnen etwas Lesestoff zu grundlegenden Begriffen und Konzepten und dazu die Aufgabe, mit einer Kollegin zusammen zu klären: Was davon habe ich verstanden? Der genaue Inhalt des Lesestoffs ist von den konkreten Personen, Vorkenntnissen, Branchen etc. abhängig.

Diese Art der Vorbereitung erscheint den Teilnehmerinnen der obersten Führungsebene manchmal ungewohnt – und ist dann schon eine erste Intervention.

Workshop

Im Workshop selbst bearbeiten wir dann folgende Fragen:

- Was ist die Motivation der Teilnehmerinnen, kollegiale Führungsprinzipien nutzen zu wollen? Dabei unterscheiden wir die folgenden Perspektiven:
 - Was ist meine Motivation in meiner Rolle, bspw. Inhaberin-Geschäftsführerin?
 - Wozu benötigt die Organisation kollegiale Führungsprinzipien? In welcher Weise wird dadurch der Zweck der Organisation unterstützt?
 - Was ist meine ganz persönliche Motivation?

Die Antworten sammeln wir, beispielsweise in der nebenstehend abgebildeten Struktur.

- Klärung grundlegender Begriffe und Konzepte: Was ist eine agile Organisation, was ist agile Organisationsentwicklung, was kollegiale Führung und was nicht? Wie sieht eine idealtypische Einführung aus? Welche Rollen und Kreise sind daran beteiligt? Welche Rolle habe ich als Inhaberin, welche Funktion hat das Selbstorganisationsteam?
- Wie kann ein solcher Veränderungsprozess speziell in meinem Unternehmen ablaufen?
 Welche Pilotprojekte und Anwendungsbereiche würden sich zum Start eignen?
- Was wäre ein erster Entwurf einer Organisationslandkarte (vor allem in Bezug auf mögliche Pilotprojekte)?
- Welche Ziele sind in welcher Zeit und mit welchem Aufwand realistisch erreichbar?
- Welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sollten dafür gegeben sein?
- Welche Risiken und sozialen Dynamiken können auftreten und welche Vorbereitungen sind hierzu sinnvoll?
- Welche Ressourcen sind in meiner Organisation bereits vorhanden und nutzbar? Welche weiteren Ressourcen wären zu erschließen?
- Welche Personen sollten in einem Selbstorganisationskreis bzw. Adaptionsteam vertreten sein? Wie werden Mitarbeiterschaft, Führungskräfte, Personalrat und andere vertrauensvoll beteiligt?

Idealerweise veranstalten wir den Workshop verteilt auf zwei Tage (ein Nachmittag plus ein Vormittag), um über Nacht vertiefende Fragen und Einsichten reifen lassen zu können.

Ende nach Orientierungs-Workshop

In einem mehrere hundert Mitarbeiter zählenden und auf mehrere Standorte verteilten produzierenden Unternehmen war es dem Geschäftsführer gelungen, das Unternehmen aus einer ernsten wirtschaftlichen Krise zu führen.

Das Buch "Reinventing Organizations" von Frédéric Laloux berührte ihn und ließ in ihm die Vision reifen, sein Unternehmen in diese Richtung zu entwickeln. Nach einem Orientierungs-Workshop mit den obersten Führungskräften versandete dann aber der weitere Prozess, was möglicherweise auch daran lag, dass die von uns gestellte Wozu-Frage nicht schlüssig zu beantworten war.

Was genau sollte der Nutzen für die Organisation sein? Oder ging es eher um eine neue Herausforderung für den Chef selbst?



Ausfall einer Führungskraft

In einem anderen Fall fiel eine Top-Führungskraft von einem Tag auf den anderen für unbestimmte Zeit aus.

Der Inhaber sprang ein, erklärte, dass er den Bereich nur übergangsweise führen könne, da er in der Holding genug zu tun hätte, und fragte die Kollegenschaft, ob sie es (mit externer Hilfe) ausprobieren möchten, sich selbst kollegial zu führen, und was sie dazu bräuchten. Das Warum und Wozu war in diesem Beispiel von Anfang an klar.

Die Rolle der Inhaberschaft

Motivation der Inhaber klären

Bevor eine kollegiale geführte agile Organisationsentwicklung in einem Unternehmen gestartet wird, hat die oberste Führung des Unternehmens die Aufgaben,

- zu klären und vermitteln, warum ein adaptives Organisationsentwicklungsmodell sinnvoll ist,
- die neuen Führungsprinzipien selbst zu verstehen, um die Bedeutung und möglichen Veränderungen einschätzen zu können, und
- den Rahmen abzustecken, was künftig kollegial gestaltbar sein soll und was nicht oder ab wann.

Warum überhaupt?

Der Wunsch der Inhaberinnen und Geschäftsführerinnen nach einem agilen Organisationsmodell wird bei der Kollegenschaft sofort Fragen nach den Gründen auslösen. Als Allererstes sollten die Inhaber also ihre Motivation ergründen. Dabei werden die einzelnen Inhaberinnen und Geschäftsführerinnen einerseits sehr individuelle und meistens auch persönliche Gründe haben, andererseits auch Gemeinsamkeiten entdecken.

Neben den vielen sachlichen und zumeist abstrakt klingenden Gründen für eine Umstellung (Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern usw.) achten die Mitarbeiterinnen meistens sehr aufmerksam auf die persönlichen Gründe.

Ausschließlich rationale Argumente auf einer Sachebene anzubieten, wird viele Kollegen nicht befriedigen. Deswegen sollten Inhaber in sich hineinspüren, was sie hierzu antreibt und welche Hoffnungen und Sorgen sie leiten. Diese Gefühle sollten den Mitarbeitern ebenso zugemutet werden wie die sachlichen und rationalen Gründe.

Systemische Einzel- und Gruppen-Coachings der Inhaber und Geschäftsführer sind ein mögliches unterstützendes Mittel, die notwendige Klarheit zu gewinnen und verständlich kommunizieren zu können.

Manchmal helfen auch ein paar Tage Kloster, wie Bodo Janssen (Inhaber der Hotelkette Upstalsboom) berichtet [Janssen 2016].

Typischerweise können nicht alle Gründe von den Mitarbeitern nachvollzogen werden, denn sie leben als Angestellte normalerweise in einem anderen sozialen und wirtschaftlichen Kontext als ein Inhaber – gerade, wenn es um die mögliche Last von Verantwortung geht. Auch wenn nicht alles von jedem verstanden werden kann, so ist es völlig legitim, wenn sich Inhaber mit ihren Gründen zumuten.

So wie Angestellte ihre individuellen Interessen, Bedürfnisse oder ihre aktuelle persönliche Verfassung ihrem Arbeitgeber zumuten, so dürfen auch die spezifischen Bedürfnisse der Inhaber Raum finden. Der Zweck der Organisation als Gemeinschaftsinteresse steht dabei stets über den individuellen Interessen. Einzelbedürfnisse dürfen nicht das Gesamtsystem dominieren – das gilt für Mitarbeiterinnen ebenso wie für Inhaberinnen.

Nichtsdestotrotz können die Konsequenzen höchst unterschiedlich sein: Wenn ein Mitarbeiter sein Leben grundsätzlich ändern möchte, kann er kündigen, er ist weitgehend für sich selbst verantwortlich. Wenn ein Inhaber-Geschäftsführer hingegen entscheidet, das Unternehmen zu verlassen, kann das die Existenz und Zukunftsfähigkeit der Organisation insgesamt bedrohen und Unsicherheiten für viele andere Menschen auslösen. Für die Betroffenen ist es deswegen sehr relevant, die Gründe zu verstehen.

Weiterführendes

⇒62 Interne Kommunikation

Die Rolle der Inhaberschaft

Rahmenbedingungen, Dauer und Kosten klären

Rahmenbedingungen

Notwendige Rahmenbedingungen lassen sich systematisch durch negatives Denken gewinnen: Was muss passieren, dass das neue Modell scheitert? Die Antworten darauf führen zu den Inhalten der Rahmenbedingungen. Ansonsten gilt: Was nicht verboten ist, ist erlaubt.

Folgende Fragen haben die Inhaberinnen zusammen mit der Geschäftsführung zu beantworten:

- Was soll kollegial gestaltbar sein und was nicht?
- Welche Möglichkeiten und Grenzen, Rechte und Pflichten räumen die Inhaber der (Geschäfts-) Führung ein? Welche der Kollegenschaft? Was darf entschieden werden? Was bedarf welcher Zustimmung?
- Wie kann das kollegial Gestaltbare von dem nicht Gestaltbaren unterschieden werden?
 Welche Unterscheidungen, Regeln, Kriterien, Heuristiken, Zuständigkeiten, Prinzipien, Werte u. Ä. sollen hierfür gelten?
- Was muss passieren, damit die kollegiale Führung scheitert?

Beispielsweise könnten Erwerb und Veräußerung von Unternehmensbereichen, Anmietung von Geschäftsräumen, Standortwechsel, Expansion ins Ausland, Verträge und Verpflichtungen über 100.000 Euro u. Ä. den Inhaber-Geschäftsführern vorbehalten bleiben.

Vielleicht müssen aber auch solche Entscheidungen gar nicht konkret aufgelistet werden, sofern die Inhaber (wie ggf. alle anderen auch) an entscheidenden Stellen Vetomöglichkeiten haben – beispielsweise wenn im Plenum oder in einem obersten Führungskreis mit Vetomöglichkeit entschieden wird und eine Inhaberrepräsentantin dort garantiert Mitglied ist.

Das Ergebnis dieses Klärungsprozesses ist eine Delegationsmatrix, wie wir sie auf den folgenden Seiten näher beschreiben (⇒ Seite 56).

Die Entwicklung der Rahmenbedingungen nimmt Zeit und zu Beginn des Veränderungsprozesses möglicherweise mehrere Gespräche in Anspruch, bis ein ausreichend guter Stand erarbeitet wurde. Im weiteren Verlauf wird sich diese Delegationsmatrix weiterentwickeln, mit neuen Punkten füllen, ergänzen und verfeinern.

Während zu Beginn noch Beraterinnen die Auftraggeberschaft bei der Skizzierung unterstützen, wird die Berücksichtigung und Aktualisierung der Rahmenbedingungen in die interne Organisationsentwicklung bspw. an den Selbstorganisationskreis oder eine vergleichbare Rolle übergeben. Eine aktuelle Version sollte ständig beim Company-Board verfügbar sein.

Was kostet der Übergang? Wie lange dauert der Prozess?

Die voraussichtliche Dauer, und damit auch die zu kalkulierenden Kosten hängen von vielen verschiedenen Faktoren ab, vor allem von den vorhandenen kulturellen, organisatorischen und personellen Voraussetzungen. Nichtsdestotrotz lassen unsere bisherigen Erfahrungen auf einen Zeitraum von mindestens zwei Jahren schließen.

Um die voraussichtlichen Kosten etwas näher schätzen zu können, verwenden wir folgendes Schema:

- Coaching und Beratung der Auftraggeberin und Geschäftsführung: 1 – 3 Termine pro Monat je 1 – 4 Stunden.
- Kontinuierliche Lernbegleitung der gesamten betroffenen Kollegenschaft (inkl. Führungskräfte) in Lerngruppen zu 6 – 12 Teilnehmerinnen mit 3 – 8 Modulen je ca. 4 – 5 Stunden, verteilt auf 3 – 12 Monate.

- Zielgruppenspezifische Orientierungs- oder Einführungs-Workshops von 4 - 8 Stunden Dauer für ca. 2 – 4 verschiedene Zielgruppen.
- Coaching und Beratung des oder der Selbstorganisationskreise mit 1 2 Terminen pro Monat und Selbstorganisationskreis von jeweils 2 6 Stunden Dauer.
- Weitere einmalige Workshops oder Großgruppenveranstaltungen beispielsweise zur internen Kommunikation, Einwandintegration etc.
- Initiale Unterstützung der Team-Board-Moderation, bspw. 1 2 Stunden pro Woche und Team-Board inkl. Vor- und Nachbereitung für die ersten 10 – 20 Termine.
- Ausbildung der Mitglieder eines Moderations-Pools mit 2 – 6 Terminen je ca. 4 Stunden.

Letztendlich verwenden wir die in der oberen Hälfte unseres Posters bzw. des Adaptionsmodells (Seite 46) genannten Workshops und Begleitungsmaßnahmen und bestimmen, welchen Aufwand sie in dem konkreten Auftragskontext erfordern. Zusammen mit der Größe der betroffenen Organisationseinheit und der Anzahl der voraussichtlichen Pilotprojekte kann sich unsere Auftraggeberin dann ausrechnen, wie hoch die externen Beratungskosten und die internen Aufwände sein werden.

Weiterführendes:

- →85 Der Selbstorganisationskreis in einer großen Organisation
- ⇒86 Transformationsstrategien
- ⇒67, 166 Kontinuierliche Lernbegleitung
- →46
 Adaptionsmodell

Definition: Ein kollegiales Kreismodell beschreibt und visualisiert die Führungsstruktur einer Organisation. Es zeigt, welche Kreise (Führungseinheiten) existieren und welcher Art sie sind (Geschäftskreis, Dienstleistungskreis, Koordinationskreis etc.).

Das Modell gibt damit einen ersten Überblick zur Führungsstruktur einer Organisation. Viele weitere Informationen (wer in welchem Kreis Mitglied ist, die Beziehungen der Kreise untereinander etc.) fehlen hier der Übersicht halber.

In dem Modell wird die Organisation sowohl vom Marktumfeld (außen) und eventuellen Nachbarunternehmen innerhalb eines Konzerns, als auch von den Inhaberinnen unterschieden. Es definiert die Systemgrenzen.

Intern wird es in verschiedene Ringe und Bereiche untergliedert, um verschiedene Arten und Qualitäten von Führungseinheiten zu unterscheiden. Wie die einzelnen Kreise intern organisiert sind, zeigt es nicht.

Wir bezeichnen es bewusst als Führungsmodell, weil es beschreibt, wie die Führung strukturell organisiert ist. Es zeigt nicht unbedingt, wie die operative Arbeit organisiert ist. Arbeits- und Führungsorganisation können sich unterscheiden. Soweit der Unterschied zwischen ihnen wenig relevant ist, kann man es in vereinfachender Weise auch als Organigramm, Organisationsmodell oder Organisationslandkarte bezeichnen.

Das nebenstehende Modell zeigt das prinzipielle Schema. Die Unterscheidungen von außen nach innen haben dabei eine Bedeutung, d. h. Koordinationskreise sind bewusst weiter innen und Geschäftskreise weiter außen.

Weiterführendes

- ⇒120 Kreiskonstitution
- ⇒197 Spiral Dynamics

Darüber hinaus sind die Positionen der einzelnen Segmente eher willkürlich: Dass die Praktikergruppe weiter oben (zwischen 11 und 14 Uhr) liegt, hat beispielsweise keine besondere Bedeutung. Ebenso wenig, wo welche Umfeldaspekte (Arbeitsmarkt, Kunden etc.) liegen. Die Wahl der Farben korrespondiert allenfalls entfernt und partiell mit den Spiral Dynamics-Farben.

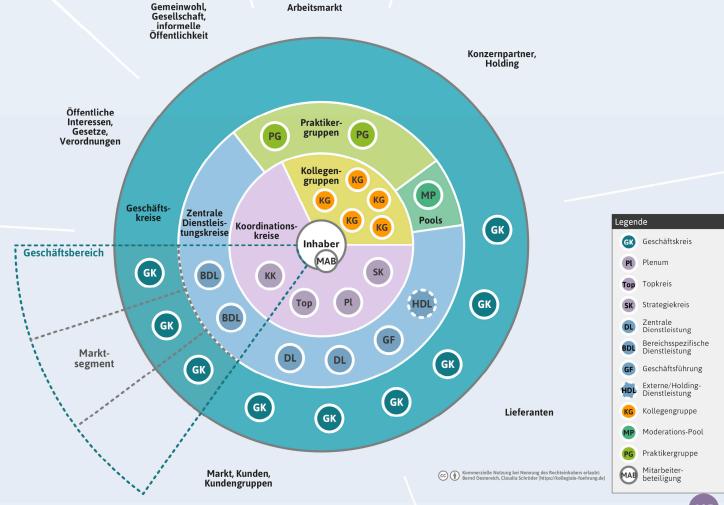
Auf den folgenden Seiten beschreiben wir die wichtigsten Modellelemente einer kollegialen Kreisorganisation.

Das Kreismodell als Pinnwand

Sie können sich das Modell als Großformatplakat drucken, auf eine Pinnwand aufziehen, die einzelnen Kreise beispielsweise inklusive Namenskürzel der Mitarbeiterinnen auf Moderationskarten notieren und anheften und das Modell an einem zentralen Ort Ihrer Organisation aufhängen.

Eine leere Druckvorlage des Modells (Seite 105) können Sie herunterladen unter https://kollegiale-fuehrung.de/material/





Markt und Umfeld

Als Erstes grenzen wir die Organisation von ihrer Umwelt ab. Eine Grenze verläuft dabei zwischen der Organisation und dem Markt. Zum Markt rechnen wir (mögliche) Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner, Wettbewerber, die Gesellschaft, den Gesetzgeber und auch den Arbeitsmarkt, also mögliche Angestellte. Dieses Umfeld betritt die Organisation mit ihrer Gründung.

Die andere Grenze ist die zu ihren Gründerinnen und Inhaberinnen. Irgendjemand hatte die Idee zu einer Organisation, hat sie gegründet und wird damit zur Inhaberin. Die Inhaberschaft ist durch einschlägige Gesetze vom Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) bis hin zum Aktienrecht geregelt. Bei juristischen Personen werden die Inhaber durch die Gesellschafterversammlung o. Ä. repräsentiert.

Inhaber (Kapital)

Im innersten Kreis stehen die Gründerinnen bzw. Inhaberinnen der Organisation. Ihre Konstitution ist normalerweise nicht kollegial oder soziokratisch, sondern durch GmbH- und Aktienrecht vorgegeben. Beispielsweise verteilen sich die Stimmrechte in der Regel proportional nach der Höhe des eingelegten Gesellschaftskapitals eines Gesellschafters und die meisten Entscheidungen fallen demokratisch nach Zustimmung mit einfacher Mehrheit.

Die Gründer und Inhaber sind die Keimzelle, aus der die Organisation erwachsen ist, sie sind aber kein operativer Teil der Organisation. Ihre Führungskompetenzen sind reglementiert, im Aktien- und Genossenschaftsrecht bspw. sind Vorstände nicht an Weisungen der Gesellschafter gebunden.

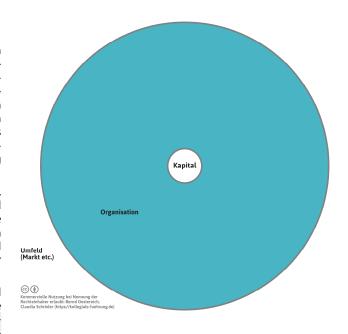
Die Inhaber bestimmen mit der Satzung und der Wahl der Geschäftsführung maßgeblich die Organisationsform. Eine kollegiale Kreisorganisation, die nicht auf den Gestaltungswillen der Inhaber zurückgeht, ist fragil.

Sofern eine Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft existiert, notieren wir diese auch im inneren Kreis.

Für Bereiche in großen Unternehmen wird die Inhaberschaft ggf. durch eine Bereichsleitung o.Ä. repräsentiert.

Organisationszweck

Mit den Gründerinnen verbunden ist auch der Geschäftszweck des Unternehmens. Zwar gibt es gelegentlich Gründer, die ein Unternehmen nur des Unternehmens oder eines gewünschten passiven Einkommens oder Verkaufserlöses wegen gründen – sie funktionieren jedoch nur, wenn sie auch einen geschäftlichen Zweck haben und einen konkreten Nutzen für Kunden erzeugen können.



Geschäftskreise

Der äußerste Ring (Peripherie) enthält per Definition die Kreise der direkten Wertschöpfung. Hier sind alle die Rollen, Aufgaben und Prozesse versammelt, die unmittelbar eine verkaufbare Wertschöpfung erbringen.

Direkt wertschöpfende Leistungen sind alle die, die unmittelbar einen von einem Kunden bezahlten Nutzen erzeugen.

Wertbildende Leistungen sind also typischerweise Produktion, Transport, Beratung und Nutzungsrechte.

Diese Kreise werden Geschäftskreise, Geschäftsteams oder Geschäftszellen genannt, die ihrerseits möglicherweise weiter untergliedert sind.

Wollte man eine minimal funktionierende Organisation kreieren, dann wäre dies ein Geschäftsteam.

Kernkompetenzen der Wertschöpfung

Wertschöpfungskreise sollten soweit möglich interdisziplinäre Teams sein, in denen alle Disziplinen und Kompetenzen vertreten sind, die zur Kernkompetenz der Wertschöpfung gehören. Aber was genau heißt "Kernkompetenzen der Wertschöpfung"?

Zum einen gibt es eine Reihe von Disziplinen, die typischerweise der indirekten Wertschöpfung zugerechnet werden und nicht in einem Wertschöpfungsteam vorhanden sein müssen, wie beispielsweise Buchhaltung oder Personalbüro. Diese befinden sich dann im Ring Zentrale Dienstleistungskreise.

Allerdings müssen auch nicht alle der direkten Wertschöpfung zuzuordnenden Disziplinen in einem Wertschöpfungsteam vertreten sein, sondern nur solche, die einen für den Markt relevanten Unterschied ausmachen.

Die Frage lautet also: Wenn wir die Leistung extern einkaufen würden, würde dies für den Kunden einen entscheidenden Unterschied machen?

Wir möchten dies mit zwei Beispielen verdeutlichen. Wenn die Leistung darin besteht, hochwertige Küchen für Privathaushalte einzubauen, dann gehören wahrscheinlich Tischler und Designer zur Kernkompetenz, vermutlich auch ein Elektriker und ein Klempner. Vielleicht sind die Klempnerleistungen jedoch soweit austauschbar, dass es für den Kunden und die Wertschöpfung insgesamt keinen spürbaren Unterschied macht, ob dieser Teil des Teams ist oder bedarfsweise hinzugezogen wird.

Das andere Beispiel spielt in einer speziellen Kfz-Werkstatt. Diese bietet ihren Kunden für Standardtermine von 45 – 90 Minuten Dauer den besonderen Service an, sich in der Wartezeit die Haare schneiden zu lassen. Diese Leistung macht einen deutlichen Unterschied in der Wertschöpfung gegenüber anderen Kfz-Werkstätten.

Es gibt also keine universelle Regel für die Frage, welche Disziplinen in einem Wertschöpfungsteam vertreten sein sollten, sondern es ist eine individuelle und möglicherweise strategische Entscheidung.



Exklusive Marktsegmente

Typischerweise sind die Geschäftskreise in einer kollegialen Organisation weitgehend wettbewerbsexklusiv, das heißt, sie stehen untereinander in keinem bedeutsamen Wettbewerb. Der Marktdruck oder -sog wird exklusiv nach bestimmten Unterscheidungsmerkmalen verteilt. Beispielsweise nach

- · Ländern und Regionen,
- Produktgruppen oder -komponenten,
- Branchen, Zielgruppen, Kundengruppen,
- Dienstleistungsarten oder Geschäftsmodellen,
- Vertriebskanälen.

Und selbstverständlich sind nie-mals ganz eindeutige Abgrenzungen möglich, sodass es zu einem prinzipiellen, aber eben vernachlässigbaren Wettbewerb kommen kann.

In jedem Fall sollte es ein klares **Unterscheidungsmerkmal** geben.

Geschäftsbereiche

Geschäftsbereiche sind Aggregationen von Kreisen, die für einen abgrenzbaren geschäftlichen Bereich grundsätzlich enger kooperieren oder gemeinsam agieren.

Für die Untergliederung in Geschäftsbereiche kann es verschiedene Gründe geben:

• Von außen nach innen

Eine Gruppe von inhaltlich ähnlichen oder verbundenen Geschäftskreisen bildet gemeinsame Kreise für spezielle zentrale Dienstleistungen oder zu ihrer Koordination. D. h. ansonsten eigenständige und unabhängige Kreise geben bestimmte Verantwortungsbereiche in übergeordnete Kreise ab, die sie sich mit anderen teilen. Dadurch entstehen zwischen diesen Kreisen freiwillige Abhängigkeiten.

Von innen nach außen

Das Unternehmen ist in seiner grundsätzlichen Architektur in verschiedene Geschäftsbereiche gegliedert. Die Entscheidung für Geschäftsbereiche entsteht also nicht emergent aus den Geschäftskreisen heraus, sondern durch Initiativen und Entscheidungen bestehender zentraler Führungs- und Koordinationskreise, bspw. des Topkreises oder des Strategiekreises.

Dabei müssen nicht alle Kreise einem Geschäftsbereich zugeordnet sein. Vor allem Dienstleistungs- und Koordinationskreise erbringen ihre Leistungen oft über alle Kreise (und damit auch über alle eventuellen Geschäftsbereiche) hinweg.

Letztendlich sind Geschäftsbereiche lediglich visuelle und über den Namen möglicherweise identitätsstiftende Bereiche. Aus ihnen folgen zunächst keine spezielle Konstitution und keine neuen Rollen. Praktisch gibt es die natürlich,

möglicherweise auch eine Art Topkreis für einen Bereich, sie entstehen aber nicht durch die Darstellung eines Geschäftsbereiches, sondern resultieren aus spezifischen organisatorischen Gründen

Geschäftsbereiche sind Bereiche, innerhalb derer Kreise größere Abhängigkeiten und mehr Koordination haben als mit außerhalb gelegenen. Dies ist natürlich auch implizit möglich, ohne dieser Menge von Kreisen eine explizite Bereichsidentität zu geben.

