

Agilstabile Organisationen

Mit Beispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz

Bearbeitet von
Von Richard Pircher

1. Auflage 2018. Buch. XV, 316 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 5530 4
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm
Gewicht: 712 g

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Pircher
Agilstabile Organisationen


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Agilstabile Organisationen

Der Weg zum dynamischen Unternehmen
und verteilten Leadership

von

Richard Pircher

Mit Beispielen aus Deutschland,
Österreich und der Schweiz


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Richard Pircher ist Unternehmensberater und Professor an der Fachhochschule des BFI Wien. Er unterstützt Organisationen bei Entwicklungsprozessen und hält Workshops, Seminare und Vorträge zu den Themen neue Führungs-, Entscheidungs- und Organisationsformen, New Work Experience, Selbstführung, Strategieentwicklung, Führen bei Unsicherheit und Wissensmanagement. Persönliche Erfahrungen mit neuen Organisationsformen konnte er bei einem nach Holacracy organisierten Start-up und der von ihm ins Leben gerufenen Initiative [aha:] Lernräume sammeln. Nähere Informationen sind zugänglich unter www.agilstabil.com.


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN 978 3 8006 5530 4

© 2018 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © Furian-depositphotos.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort

Mit diesem Buch will ich einen Beitrag dazu leisten, dass die Zusammenarbeit zwischen Menschen immer öfter von einem neuen Geist beseelt sein kann. Dabei wird die dynamische Entwicklung der Organisation und jene der in ihr aktiven Menschen nicht mehr als Widerspruch gesehen. Im Gegenteil, das „Ich“ und das „Wir“ können und sollen sich im Sinne der Erreichung des gemeinsamen Zieles, dem „Es“, gegenseitig unterstützen und bereichern. Damit werden lebendigere und organischere Formen der Zusammenarbeit verwirklicht. Wie die hier beschriebenen Unternehmen zeigen, macht eine andere Haltung des täglichen Zusammenwirkens nicht an den Grenzen der Organisation halt. Sie strahlt auch auf das Umfeld, die Familien, die Wirtschaft und Regionen aus.

In Anknüpfung an die Vorarbeiten von Unternehmenspionieren und Autoren hat dieses Buch zum Ziel, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass es unterschiedliche Wege gibt, eine Organisation hin in Richtung verteilter und organischerer Strukturen zu entwickeln. Das breite Spektrum unterschiedlicher Ansätze und Konzepte wird hier in Form einer inhaltlichen Landkarte strukturiert. Daraus abgeleitete Hinweise für die Umsetzung in der Praxis zeigen auf, welche Voraussetzungen und Schritte je nach Ausgangssituation notwendig sind, um eine Organisation hin zu mehr Partizipation und Commitment, stärkerer Zielorientierung und Lebendigkeit zu transformieren.

Die Reichweite und Art der Veränderung bestimmen die Transformation

Zahlreiche Unternehmen praktizieren bereits langjährig dezentrale Organisationsformen, in denen Entscheidungen nicht von Managern, sondern von jenen Mitarbeitern getroffen werden, die über das notwendige Know-how verfügen und dort tätig sind, wo die Entscheidungen wirksam werden. Die für die meisten Menschen noch sehr ungewohnten Strukturen erleichtern Veränderung, Dynamik und Innovation. Sie öffnen neue Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten für Menschen – unabhängig von Lebenslauf und Abschlüssen –, schaffen Transparenz und erhöhen die Identifikation mit der gemeinsamen Tätigkeit und dem Unternehmen an sich. Allerdings erfordern sie auch, dass Manager wie Mitarbeiter bereit sind, einige ihrer gewohnten Überzeugungen und bisher festgeschriebene Machtverhältnisse hinter sich zu lassen, neue Fähigkeiten zu erwerben und Verantwortung zu übernehmen. Viele, wenn auch nicht alle, werden zu einer Veränderung bereit sein, wenn sie aktiv erfahren können, wie natürlich und fließend Zusammenarbeit funktionieren kann. Der Mindset ausführender Personen ist

entscheidend dafür, ob und in welcher Weise und in welchem Umfang ein organisatorischer Entwicklungsprozess hin zu verteilter Entscheidung stattfinden kann. Um eine bestehende Organisation in diese Richtung zu transformieren, bieten sich unterschiedliche Strategien an. Sie können durch zwei Aspekte charakterisiert werden: Einerseits durch die *Reichweite der Veränderung*, andererseits durch die *Art*, in der die Organisationsveränderung erfolgt. Die *Reichweite* bestimmt, ob sich die Transformation (sofort) über die gesamte Organisation, nur über einen Teilbereich oder Teilaspekt oder auf eine Aus- und Neugründung erstreckt. Die *Art* besagt, welchen Ansatz man für die Organisationsveränderung wählt – ob die Umstrukturierung unter Einsatz einer vordefinierten Methode bzw. eines „Betriebssystems“ durchgeführt oder ob Schritt für Schritt ein eigener, unternehmensspezifischer Weg begangen wird, bei dem die individuelle Geschichte und der Status quo des Unternehmens besser berücksichtigt werden können. Als Mittelweg orientieren sich viele Unternehmen situationsspezifisch an bestehenden Konzepten und Fallbeispielen. So können eine für die eigenen Rahmenbedingungen passende Veränderungsstrategie entwickelt und gleichzeitig die Lernerfahrungen anderer genutzt werden.

Agilstabil: Dynamik und Stabilität dort, wo sie sinnvoll sind

So unterschiedlich einerseits die Menschen und andererseits die Anforderungen innerhalb eines Unternehmens sind, so unterschiedlich sollten auch die einzelnen Organisationsbereiche gestaltet werden, die mehr oder weniger stark von Dynamik geprägt sind. So wie nicht jeder Mitarbeitende selbst Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen will, so gibt es auch in Unternehmen Bereiche, für die Stabilität wichtiger ist als Dynamik. Nicht die gesamte Organisation wird gleich agil und anpassungsfähig sein müssen.

Damit in einem volatilen Umfeld Unternehmen erfolgreich bestehen können, lassen sich *vier Bausteine der agil stabilen Organisation* verbinden, durch die unterschiedliche Qualitäten und Grade von Gestaltungsmöglichkeiten und Komplexität integriert werden: *Orientierung und gemeinsame Ausrichtung, organische Strukturen mit verteilter Entscheidungsmacht, ganzheitliches Menschenbild und lebendiger Anfängergeist*. Dadurch kann das Unternehmen gleichzeitig stabil und dynamisch, fordernd und fördernd, menschlich und effektiv sein, Individualität anregen und auf gemeinsame Ziele hin ausgerichtet sein.

Für einige Themenstellungen, wie Entscheidungsfindung, Recruiting, Onboarding, Controlling oder Entlohnung, ändern sich in organischen Strukturen mit themenorientierter Führung statt fixen Managern die Rahmenbedingungen grundlegend. Optionen zur Gestaltung dieser sogenannten „Hot Topics“ werden anhand von Erfahrungen und Praktiken agil stabiler Organisationen dargestellt. Im Anhang befindet sich eine Skizze für das Trainingsprogramm New Work Experience, durch das das Unternehmen, die Führungskräfte und Mitarbeiter für den Transformationsprozess bestmöglich vorbereitet und begleitet werden können. Darüber hinaus

werden beispielhafte Szenarien vorgestellt, wie ein Transformationsprozess in unterschiedlichen Kontexten gestaltet werden kann.

Der Weg hin zu organischen Strukturen mit verteilter Entscheidung kann Schritt für Schritt gegangen werden, mit der Möglichkeit, den Kurs immer wieder anzupassen.

Ein offener organisatorischer Rahmen mit verteilter Entscheidungskompetenz kann Menschen und Unternehmen beflügeln und in ihnen Fähigkeiten entstehen lassen, die zuvor unsichtbar waren. In sinnorientierten, transparenten Strukturen beginnen sich die Entwicklung von Mensch *und* Organisation gegenseitig zu verstärken.

Das Ziel dieses Buches ist es, den Zugang zu diesen neuen Organisationsformen, ihre Umsetzung in der Praxis und die Überwindung von Barrieren zu erleichtern. Es ist bereits heute spürbar, dass immer mehr Organisationen durch ein ganzheitlicheres Menschenbild und dezentrale Strukturen zu lebensfreundlicheren Orten der Zusammenarbeit werden.

Sichtbar zu machen, dass Zusammenarbeit sehr menschlich, lebendig und gleichzeitig effektiv sein kann, ist mir ein Anliegen. Ich hoffe, mit diesem Buch einen kleinen Beitrag dazu leisten zu können, dass dies die Lebensrealität von immer mehr Menschen wird.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg auf Ihrem Weg zu mehr Vertrauen und Verantwortung, damit sich Potenziale entfalten können!

Richard Pircher

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Anmerkung des Verlags:

Wenn wir in diesem Buch von Mitarbeitern, Führungskräften, Managern oder Geschäftsführern sprechen, so meinen wir gleichermaßen Frauen und Männer.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Danke!

Es ist mir ein Bedürfnis, einigen Menschen ausdrücklich für ihre Unterstützung beim Zustandekommen dieses Buches zu danken, wenn es auch noch viele weitere gibt, die direkt oder indirekt dazu beigetragen haben:

Allen Interviewpartnern danke ich von ganzem Herzen für ihre Zeit und den äußerst bereichernden Austausch. Diese Menschen haben es mir erlaubt, in die Vielschichtigkeit neuer Formen der Zusammenarbeit tiefer einzutauchen:

Michael Botek, Florian Gerull, Thomas Gregorn, Christoph Haase, Paul Habel, Marcel Haltmeier, Gerhard Hammer, Frank Klinkhammer, Manuel Köcher, Sebastian Lang, Uwe Lübbermann, Nadja Perroulaz, Katharina Schwarz, Markus Stelzmann, Stefan Truthän, Anita Tuma und Michael Wolf

Meine Frau Ulrike Thal hat das Projekt von Anfang an begleitet. Sie hat mit Recherche- und Korrekturarbeit, Anregungen und kritischen Fragen in intensiven Diskussionen sehr viel zu diesem Buch beigetragen.

Meine Tochter Selma musste es für lange Zeit aushalten, dass ich wenig Zeit für sie hatte (und oft froh war, wenn sie mit einem Buch oder dem Smartphone still in einer Ecke saß) und leider viel zu selten mit ihr spielen, einen Klettersteig, eine Runde laufen, Rad fahren oder ins Museum gehen konnte.

Christian Ruether möchte ich für die freundliche und vertrauensvolle Kooperation danken, Holger Heller für das Wort „Passung“ und ihm sowie Anita Frank, Peter Hofmann und all den anderen für die außergewöhnliche und extrem bereichernde Kooperation bei den [aha:] Lernräumen und ihre Freundschaft. Jeanny Gucher danke ich für den sehr wertvollen und tiefen Austausch zum Thema Aktionslogik und dem Fokus auf die „most exciting future“, Gregor Karlinger und Manuela Grundner für die bereichernde Kooperation zu neuen Organisationsformen und die Möglichkeit, bei ihren wunderbaren Freiräumen in Graz teilnehmen und mitwirken zu dürfen. Stephanie Krawinkler hat den Entwurf sehr genau gelesen und einige wichtige Hinweise und Anregungen gegeben. Christiane Seuchs-Schoeller danke ich für sehr tiefe Gespräche und die wertvollen Erfahrungen der Praxis mit Holacracy, Stefan Faatz für die Anregungen zum Purpose Quest und für die Zusammenarbeit bei Evolution at Work. Mit Andreas Slogar hatte ich anregende Gespräche und freue mich auf sein Buch. Benjamin Büscher ist Freund und Coach, der mir hilft, Unbekanntes in mir sichtbar zu machen.

Meinem Lektor beim Vahlen-Verlag, Dennis Brunotte, danke ich für das Vertrauen sowie die gute und entspannte Zusammenarbeit.

... last but not least danke ich Frederic Laloux für seine wegweisende Grundlagenarbeit und die Gelegenheit, durch seine Vorträge, in Workshops und in persönlichen Gesprächen wichtige und tiefe Anregungen erhalten zu haben.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Die Reichweite und Art der Veränderung bestimmen die Transformation	V
Agilstabil: Dynamik und Stabilität dort, wo sie sinnvoll sind	VI
Danke!	IX
Kapitel 1 Die Evolution der Zusammenarbeit	1
1.1 Der Beginn	2
Erste Menschen	2
Garten- und Ackerbau	2
1.2 Industrialisierung: Effizienz und Masse	4
Entwicklung durch Zusammenarbeit und Wissen	6
1.3 Die Pyramidenorganisation – ein Körper mit Blockaden und Schmerzen ...	7
Wie kommt man überhaupt in die übergeordnete Position?	8
Informations- und Entscheidungsverzerrung	9
Kapitale Fehlentscheidungen	10
Aber Fehler kann doch jeder machen, oder?	11
Welche Bedeutung hat das, was wir (nicht) wissen?	12
Management ist nicht direkt wertschöpfend, aber teuer	14
Sind es manchmal vielleicht auch egozentrierte Stars?	14
Die Managementpyramide vermittelt eine Eltern-Kind-Logik	15
Können Mitarbeiter überhaupt wichtige Entscheidungen treffen?	16
Kontrollillusion, Drama-Dreieck und ungenutzte Potenziale	17
1.4 Warum werden heute die Probleme schmerzhafter und gefährlicher?	19
Kann das Unternehmen es mit der Dynamik aufnehmen?	21
1.5 Eine kritische Würdigung der Pyramidenorganisation	24
1.6 ... und noch ein wenig an der Pyramide herumdoktern	25
1.7 Auf dem Weg zu einer Innovationskultur von Mitdenkern und Intrapreneuren in der Managementpyramide?	26

Kapitel 2 ... und es geht auch anders	29
2.1 Neue Wege	30
Soziokratie	30
W. L. Gore	31
Handelsbanken	33
Semco	34
Sich selbst organisierende Teams in der Praxis	35
Agiles Manifest	36
Unternehmensbeispiele nach 2000	38
Holacracy	39
Reinventing Organizations	40
Neue Formen der Zusammenarbeit	44
2.2 ... einen beweglichen Geist	47
2.3 Einige Pionierunternehmen gehen andere Wege	48
apus Software GmbH	48
Gutmann Aluminium Draht GmbH (GAD)	49
Handelsbanken Austria	50
hhpberlin Ingenieure für Brandschutz GmbH	50
ITdesign Software Projects & Consulting GmbH	51
Liip AG	52
Netcentric	53
Ökofrost	54
Premium Cola	55
Tele Haase	56
2.4 Eigenschaften von Organisationen mit dezentralen Strukturen	57
Warum das Ganze?	57
Verteilte Entscheidungen und Verantwortung	61
Organische Strukturen	68
Hier und jetzt mit Ausrichtung	75
2.5 Eine kritische Würdigung dezentraler Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen	79
Häufige Fragen und Missverständnisse	81
2.6 Alles schön und gut, aber sind sie auch wirtschaftlich erfolgreich ...?	84
2.7 Eine Landkarte der Wege zu einer organischen Struktur	85
Methode versus Eigenentwicklung	86
Struktur versus Kultur	88
Reichweite der Transformation	91
Kapitel 3 Bausteine der agilstabilen Organisation	97
Unterschiedliche Grade von Unsicherheit und Gestaltbarkeit innerhalb einer Organisation	99
Verschiedene Logiken innerhalb eines Unternehmens	100

3.1	Verschiedene Grade der Unsicherheit	103
3.2	Baustein 1: Menschenbild und informelle Organisation	104
3.3	Baustein 2: Richtung und Orientierung	108
3.4	Baustein 3: Organische, flexible Struktur	110
3.5	Baustein 4: Lebendiger Anfängergeist	111
	Empowerment-Struktur	112
3.6	Unterschiedliche Grade von Komplexität gezielt integrieren	115
Kapitel 4 Leadership oder geht das Kamel durchs Nadelöhr?		117
4.1	WILL jemand grundlegende Weiterentwicklung?	120
	Wie kann man Führungseignung beurteilen?	120
	Konventionell und postkonventionell	124
	Lassen Chefs los?	125
4.2	Ja, jemand WILL. Was kommt dann?	126
	Methode <i>oder</i> Haltung?	126
	Methode <i>und</i> Haltung – Struktur <i>und</i> Kultur	134
Kapitel 5 Organisationstransformation und Mindshift		141
5.1	Der Veränderungsprozess	142
	Warum überhaupt Veränderung?	142
	Mit oder ohne externe Unterstützung?	146
	Start-up	147
	Ausgründung	149
5.2	Do's und Don'ts	150
5.3	Methoden- oder entwicklungsgetrieben	152
	Methodiker – Unterstützer	152
	Entwickler – Modellierer	155
	Übersetzer	157
Kapitel 6 Praktiken agilstabiler Organisationen		167
6.1	Der Sinn und Seinszweck der Organisation	167
6.2	Das Menschenbild in Bezug auf Mitarbeiter und Stakeholder	171
	Persönlichkeitsentwicklung	175
6.3	Leadership und Management	176
	Geschäftsführung	180
	Strategische Planung	182

Regeltreue und Pragmatismus	183
Managen, Führung, Hierarchie und Macht	183
6.4 Entscheidungsfindung und Transparenz	186
Beratungsprozess (Advice Process)	189
Mehrheit	191
Konsent	192
Einstimmigkeit	195
Herausforderung breiter aktiver Beteiligung	196
6.5 Effizienz und Dynamik	197
„Sowohl als auch“ ertragen	198
Effizienz und Dynamik durch verschiedene Logiken in der Organisation	199
6.6 Transparenz und Kommunikation	203
Umgang mit Spannungen und Konflikten	207
6.7 Eigentümerstruktur und rechtliche Rahmenbedingungen	209
6.8 Controlling, Steuerung, Koordination und (Nicht-)Planung	211
6.9 Diversität	216
6.10 Arbeitsplatz und Arbeitszeit	217
6.11 Rekrutierung, Onboarding, Kündigung	219
Recruiting: Erkläre eine andere Welt	219
Onboarding	223
Kündigung	224
Die partnerschaftliche HR-Abteilung	225
6.12 Kompetenzentwicklung	226
Selbstgesteuerte Weiterbildung	228
6.13 Rollen statt Positionen – Staffing	229
6.14 Funktionsentwicklung: Den „Sweet Spot“ finden	232
Unterstützung und Coaching	234
Self-Leadership	236
6.15 Entgelt	238
6.16 Interaktion mit der Unternehmensumwelt	242
Die Wirkung der eigenen Organisation in einem größeren Ganzen	243
6.17 Selbstorganisation und integrierter Change	245
6.18 Skalierbarkeit	248
 Kapitel 7 Der Weg zur agilstabilen Organisation und zu verteiltem Leadership	 255
7.1 Fünf Phasen der Transformation	256

7.2	Wo stehe ICH?	259
7.3	Geschichte und Status quo von Führung und Organisation	260
7.4	WHY? Der Seinszweck der Organisation	262
	Purpose Quest	262
	Visions-Workshop	263
7.5	Evolutive Transformation: Reichweite – Strategie	263
	Der Weg zur organischen Struktur	265
7.6	Bausteine der agilstabilen Organisation	269
7.7	Module des Transformationsprozesses	271
7.8	Das agilstabile Unternehmen im Überblick	278
Anhang 1: Trainingsprogramm New Work Experience		281
Anhang 2: Beispielhafte Szenarien		283
	Szenario Starke Linienstruktur	283
	Szenario Krisensituation	284
	Szenario Laissez-faire, kaum strategiegeleitet	285
	Szenario Vom Leadership angetrieben	286
	Szenario Agile Projekte	286
	Szenario Start-up	287
Glossar	DIE FACHBUCHHANDLUNG	289
Agile Teams und Organisationen		289
Bewusstseinsentwicklung		290
Holacracy, Holakratie		291
Kreiskommunikation, Circle Practice		293
Scrum, Large Scale Scrum		294
Soziokratie		294
Anmerkungen		297
Quellen		303
Stichwortverzeichnis		313