

# Agilstabile Organisationen

Der Weg zum dynamischen Unternehmen  
und verteilten Leadership

von

Richard Pircher

Mit Beispielen aus Deutschland,  
Österreich und der Schweiz

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Die Reichweite und Art der Veränderung bestimmen die Transformation</b> .....	V
<b>Agilstabil: Dynamik und Stabilität dort, wo sie sinnvoll sind</b> .....	VI
<b>Danke!</b> .....	IX
<b>Kapitel 1 Die Evolution der Zusammenarbeit</b> .....	1
<b>1.1 Der Beginn</b> .....	2
Erste Menschen .....	2
Garten- und Ackerbau .....	2
<b>1.2 Industrialisierung: Effizienz und Masse</b> .....	4
Entwicklung durch Zusammenarbeit und Wissen .....	6
<b>1.3 Die Pyramidenorganisation – ein Körper mit Blockaden und Schmerzen</b> ...	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
<b>1.4 Warum werden heute die Probleme schmerzhafter und gefährlicher?</b> .....	19
Kann das Unternehmen es mit der Dynamik aufnehmen? .....	21
<b>1.5 Eine kritische Würdigung der Pyramidenorganisation</b> .....	24
<b>1.6 ... und noch ein wenig an der Pyramide herumdoktern</b> .....	25
<b>1.7 Auf dem Weg zu einer Innovationskultur von Mitdenkern und Intrapreneuren in der Managementpyramide?</b> .....	26

<b>Kapitel 2 ... und es geht auch anders</b> .....	29
<b>2.1 Neue Wege</b> .....	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
<b>2.2 ... einen beweglichen Geist</b> .....	47
<b>2.3 Einige Pionierunternehmen gehen andere Wege</b> .....	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
<b>2.4 Eigenschaften von Organisationen mit dezentralen Strukturen</b> .....	57
Warum das Ganze? .....	57
Verteilte Entscheidungen und Verantwortung .....	61
Organische Strukturen .....	68
Hier und jetzt mit Ausrichtung .....	75
<b>2.5 Eine kritische Würdigung dezentraler Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen</b> .....	79
Häufige Fragen und Missverständnisse .....	81
<b>2.6 Alles schön und gut, aber sind sie auch wirtschaftlich erfolgreich ...?</b> .....	84
<b>2.7 Eine Landkarte der Wege zu einer organischen Struktur</b> .....	85
Methode versus Eigenentwicklung .....	86
Struktur versus Kultur .....	88
Reichweite der Transformation .....	91
<b>Kapitel 3 Bausteine der agilstabilen Organisation</b> .....	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
<b>Kapitel 4 Leadership oder geht das Kamel durchs Nadelöhr? .....</b>		<b>117</b>
4.1	<b>WILL jemand grundlegende Weiterentwicklung?</b> .....	120
	Wie kann man Führungseignung beurteilen? .....	120
	Konventionell und postkonventionell .....	124
	Lassen Chefs los? .....	125
4.2	<b>Ja, jemand WILL. Was kommt dann?</b> .....	126
	Methode <i>oder</i> Haltung? .....	126
	Methode <i>und</i> Haltung – Struktur <i>und</i> Kultur .....	134
<b>Kapitel 5 Organisationstransformation und Mindshift .....</b>		<b>141</b>
5.1	<b>Der Veränderungsprozess</b> .....	142
	Warum überhaupt Veränderung? .....	142
	Mit oder ohne externe Unterstützung? .....	146
	Start-up .....	147
	Ausgründung .....	149
5.2	<b>Do's und Don'ts</b> .....	150
5.3	<b>Methoden- oder entwicklungsgetrieben</b> .....	152
	Methodiker – Unterstützer .....	152
	Entwickler – Modellierer .....	155
	Übersetzer .....	157
<b>Kapitel 6 Praktiken agilstabiler Organisationen .....</b>		<b>167</b>
6.1	<b>Der Sinn und Seinszweck der Organisation</b> .....	167
6.2	<b>Das Menschenbild in Bezug auf Mitarbeiter und Stakeholder</b> .....	171
	Persönlichkeitsentwicklung .....	175
6.3	<b>Leadership und Management</b> .....	176
	Geschäftsführung .....	180
	Strategische Planung .....	182

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

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	Evolute 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
<b>Anhang 1: Trainingsprogramm New Work Experience .....</b>		<b>281</b>
<b>Anhang 2: Beispielhafte Szenarien .....</b>		<b>283</b>
	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
<b>Glossar .....</b>		<b>289</b>
<b>Agile Teams und Organisationen .....</b>		<b>289</b>
<b>Bewusstseinsentwicklung .....</b>		<b>290</b>
<b>Holacracy, Holakratie .....</b>		<b>291</b>
<b>Kreiskommunikation, Circle Practice .....</b>		<b>293</b>
<b>Scrum, Large Scale Scrum .....</b>		<b>294</b>
<b>Soziokratie .....</b>		<b>294</b>
<b>Anmerkungen .....</b>		<b>297</b>
<b>Quellen .....</b>		<b>303</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>		<b>313</b>