

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

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 verteiletem 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	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
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		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