Christian Rüther

Agile Selbstorganisation

Wie aus Mit-Arbeitern Mit-Unternehmer werden

Wien: Wahrscheinlich Nie

(Stand 12. August 2018)

Inhalt

Die Vision – das Ideal 6
Einführung 7
Agilität 11
Grundlagen und Mindset 12
Das Modell der „Dynamischen Steuerung“ 14
Agile Planung = Ziel-Offenheit und Ziel-Orientierung 17
Leitlinien statt Vorschriften 19
Keine Budgets – ungefähre Finanzplanung 20
Nachjustierbare Entscheidungen 21
Flexible Rollen/MA/Teams 22
Handlungsinitiative = Es tun 23
Experimente/Prototyping 25
Hohe Umsetzungs- oder Reaktionsgeschwindigkeit, kurze Iterationen 26
Feedback/Rückmeldungen/Messungen 27
Akzeptanz von Fehlern und Lernen draus 31
Markt-/Kunden- und Nutzernähe 33
Agilität in der Praxis 37
Selbstorganisation 39
Grundlagen und Mindset 39
Grund-Werte 41
Menschlichkeit = Positives Menschenbild 42
Vertrauen 46
Gleichwertigkeit 48
Freiheit 50
Verlässlichkeit 51
Subsidarität + Selbstverantwortung 52
Klarheit der Strukturen und Kontinuität, Orientierung 53
Transparenz: 54
Spaß – Glückliche Mitarbeiter 55
Elemente von Selbstorganisation 56
Alternative Ansätze zur Beschreibung von Selbstorganisation 58
Gemeinsame Ausrichtung: Vision und Sinn 59
Gemeinsame Ausrichtung: Vision – Purpose – Mission 61
Was noch verbindet: Prinzipien und Werte 68
Unternehmenskultur 71
Umgang mit Macht: Wer führt? Wer entscheidet? Wer hat die „Macht“? 72
Wenn schon, denn schon: Dienende Führung und Legitimation von unten 75

Verteilung der Macht auf verschiedene Führungs-Rollen 79
Rollen für „Big Papa“ = die oberste Führungskraft 84
Selbst-Führung und eigener Entscheidungsspielraum 93
Team-Führung 100
Überblick Entscheidungsformen 103
KonsenS 107
KonsenT 108
Systemisches Konsensieren 110
Demokratische Mehrheits-Entscheidungen 111
Exkurs Wahlen 114
Kombinationen von Entscheidungsmodi 116
Meetings 117
Wichtige Aspekte: Beispiele und Anregungen 122
Einstellung: Onboarding 123
Kündigungen/Entlassungen: Offboarding 126
Arbeitszeiten 128
Geld- und Ressourceneinsatz 130
Qualität und Effizienz 132
Innovationen 136
Wissensmanagement, Weiterbildung und Karrierepfade 138
Gehälter und Gewinne 142
Eigentum 145
Kommunikation und Konfliktmanagement 146
Das kleine 1x1 der Organisationsstruktur 150
Modelle und Formen von Selbstorganisation 155
Modell: Kreise und Rollen 156
Soziokratie: Kreise und Konsent 157
Holakratie: „Rollenspiel“ 159
Exkurs: S3 und Muster 163
Modell: Netzwerk-Organisation (Morning Star) 164
Modell: Open-Space-Organisation (Semco) 170
Modell: Pfirsich-Organisation, dezentrale Organisation 176
Filial-Pfirsich (Buurtzorg) 179
Vor-Ort-Pfirsich (FAVI) 183
Exkurs: „Kollegiale Führung“ (Oesterreich/Schröter) 190
Modell: Polyvalenz = Jeder kanns (Scrum + Spotify) 192
Modell: Projektorganisation (WL Gore) 196
Modell: Prozess-Organisation (Allsafe) 200

Modell: Start-Up 204
Weitere Modelle ? 206
Implementierung und Transformation hin zur Selbstorganisation 207
Einführung 207
Ablaufmodelle 209
Anfang: Vorbereitung, Umstieg und erste Erprobungsphase 214
Frühe Phase der Anwendung 219
Integration und Institutionalisierung 222
Fallbeispiele zur Selbstorganisation 223
Traditionelle Entscheidungsdomänen und mögliche Partizipation 225
Mehr und Quellen: Literatur-/Youtube-Verzeichnis 226
Grundlagen-Literatur 226
Ergänzende Literatur: 227
Umfassende Fallbeispiele 228
Kleine Fallbeispiele 229
Weitere Quellen: 230

Philosophie + Praxis des Buches

Elemente:
- Für die Führungskraft oder Eigentümer
- Inspiration und Appetitt auf mehr
- Radikale Selbstorganisation
- (theoretische) Orientierung für den Praktiker
- Praxisbeispiele
- Hinweise zur Umsetzung
- Einfach und klar
- Originell = Neues, Eigenes = Forschungsprojekt
- Vertiefende Praxis auf der Homepage
- Max. 150 Seiten DINA4-
- Spiel – es soll SPASS machen, LUSTPRINZIP beim Schreiben
- Fussnoten bei direkten Zitaten, ebs. bei Grundlagen-Literatur, weniger als bei meinem Soz-Hol-Buch
- Methoden in kleinen Kästchen: Holakratie/Soziokratie
- Hinweise für die Praxis am Ende des Kapitels

Fallbeispiele für Organisationsformen
- 2-5 Seiten
- Tabelle
- Einstieg/Geschichte
- Struktur jetzt
- Besonderheiten jetzt
- Rest bei den Sonderthemen

Zielgruppe
- Menschen, die agile Selbstorganisation umsetzen und ausprobieren möchten
- Führungskräfte
- Geschäftsführer
- Eigentümer
- Unternehmensberater als „Missionare“

Todos:
- Aussortieren und Lesen relevanter Bücher, Exzerpte gleich ins Buch hinein
- Fallbeispiele einarbeiten, z.B. eigene Fallbeispiele, Kaltenecker, Corporate Rebels
- Ausreichend Grafiken finden
- Homepage als Praxis- und Methodenkoffen?
- Den Inhalt ansprechender gestalten: Beispiele und aus der Sicht des Anwenders (customer journey?)

Die Vision – das Ideal

Engagierte Mitarbeiter, sinnvolle Produkte, Freude am Arbeiten – ich gehe gerne am Montag zur Arbeit, klare Strukturen, ich kenn mich aus, klare Vereinbarungen mit meinen Kollegen, ein wertschätzender Umgang…

Zukunftsmusik?
Es gibt eine Vielzahl von Organisationen, die das schon ganz oder teilweise verwirklicht haben, z.B.

- Morning Star
- Dark Horse…

Für mich liegt der Kern dieser Vision in der Mitgestaltung der Arbeitsplätze durch die Mitarbeiter…

Themen:

- Kultur der Gleichwertigkeit
- Positives Menschenbild
- Vertrauen und Freiheit
- Dienende Führung
- Selbstorganisation
- Agilität

Einführung

Zu mir
Ich bin kein Experte, ich bin ein Trüffelschwein.

Natürlich bin ich Experte in vier Dingen:
- GFK (Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg)
- Soziokratie
- Trüffelschwein-Sein
- Agiles Text-Arbeiten

Das Trüffelschwein sucht Trüffel, also besonders hochwertige „Früchte". Im realen Leben habe ich noch keine gegessen, ich müsste sie mal probieren, wenn ich schon über sie schreibe.
Also ich suche und finde, Perlen, Erkenntnisse, Zitate, Fall-Beispiele von gelingender agiler Selbstorganisation. Zutaten, Elemente, Glaubenssätze… und ich kann sie auch halbwegs gut in eine Ordnung bringen. Das ist der agile Text-Handwerker.
Das Inhaltsverzeichnis des Buches habe ich wohl 200x überarbeitet, Kapitel verschoben, Textbausteine entfernt – ich habe da ein Dokument „Ausgeschnittenes", das ist der Friedhof meiner Textbausteine[1] – Zitate eingefügt, Abschnitte neu geschrieben, Zitate umgeschrieben, es ist ein ständiges Einfügen, Umschreiben, Verschieben und Zusammenkleistern.
Der Text ist nie fertig, er lebt und entwickelt sich, es schreibt sich selbst irgendwie. Mal mir Freude, mal von selbst, mal braucht es einen Tritt, so dass ich reinkomme, mal ist alles andere Interessanter als das Tippseln von Buchstaben.

Das Buch ist originell, also ich habe es zumindest versucht, mir eine eigene Sichtweise zu erarbeiten und nicht allzu viel abzuschreiben.[2] Das ist ein Wagnis, weil ich nicht weiß, ob die geneigte Leserin diese Perspektive goutiert oder ob ich mich mit meinen Schlüssen zu weit von der Realität entfernt habe, irgendwie herumspinne in meinem Elfenbeinturm den Bezug zu deiner Wirklichkeit, deinen Fragen und Interessen verloren habe.
Daher freue ich mich über jede Form der Rückmeldung, damit ich bei einer Neuauflage das berücksichtigen und der Text noch besser werden kann. Also ich versuche zumindest so agil wie möglich, dieses Buch zu verfassen 😊.

Mein Hintergrund:
Vom Quellberuf her bin ich Lehrer und Historiker. Ich vermittle zwischen Buch-Wissen und Realität. Und ich mache Quellenstudium… und schreibe gerne ab.[3]
Umgeschulter Unternehmensberater

---

[1] Umberto Eco soll den Namen der Rose sehr intertextuell erstellt haben, d.h. Textbausteine aus vielen anderen Texten wie einen Fleckerlteppich verwoben haben. Ich wollte jetzt eine Fußnote in der Fußnote einfügen zum „Fleckerlteppich". Funktioniert leider net.
Fleckerteppich: aus kurzen Stoff-Fetzen zusammengestellter bunter, preiswerter Teppich. Ich bin Piefke in Austria (Englishman in New York) und werde immer wieder ein paar Austriazismen einfügen als Dankeschön an meine Wahlheimat.
[2] Ich habe schon viele Textbausteine übernommen, aber jetzt nicht das, was eh schon fünf andere Autoren geschrieben haben. Also kein Vuca, kein Bezug zur Generation Y/Millenials, kein Employer Branding, keine Vorteile von Selbstorganisation, kein Cynefin Framework, kein Bezug zur digitalen Transformation, keine Gallup-Umfragen zu unzufriedenen Mitarbeitern…
[3] Meine beste Hausarbeit im Studium habe ich mit 2/3 direkten Zitaten geschafft: 1+

Kein Computerfreak[4], d.h. Agilität ohne IT-Hintergrund – ein Vorteil, oder ein Nachteil, ne andere Sichtweise…
Pragmatismus
Schwerpunkt Entscheidungsfindung, weil es mein Schwerpunkt ist. In der Literatur ist wenig drüber zu finden, ähnlich wie Eigentum und Gewinne

Ich brauche Fußnoten, anders geht es nicht. Als Historiker bin ich trainiert, die Quellen anzugeben und korrekt zu zitieren, das bekomme ich nicht raus und will ich auch nicht. Vor allem bei den Fallbeispielen habe ich viel zitiert und diese Zitate dann in kursiver Schrift gesetzt, damit das deutlich wird und die Quellen so genau wie möglich angegeben, manchmal wollte ich nicht mehr als 5 Minuten suchen, da habe ich das gesamte Buch angegeben. Der Großteil der Fallbeispiele basiert auf meinen Exzerpten, die ich auch ins Netz gestellt habe[5]. Im Literaturverzeichnis habe ich die wesentliche Literatur hineingeschrieben, die allesamt dem geneigten Leser empfohlen ist. Die Fußnoten sind auch für meine Kommentare und abschweifenden Gedanken oder halbkomischen Einschübe. Jetzt aber ohne genaue Quellenangabe.

Titel = versuchter Verkaufstrick
Jetzt etwas mehr zum Titel dieses wunderbaren Buches:
Ursprünglich sollte es „Partizipation und Selbstorganisation“ heißen, dann kam die „New-Work-Matrix“ und jetzt bin ich bei agiler Selbstorganisation gelandet.
Ist eigentlich wurscht wie das Dingen heißt, 😊 also nicht ganz.

Beide Begriffe werden teilweise synonym verwendet oder jeweils inkludiert. Agilie Unternehmen sind selbstorganisiert und Selbstorganisation ist gleichzeitig agil. Beide Wörter klingen gut, hipp, chick, sind Buzzwords vom „Nextland“ und sprechen hoffentlich eine breite Leserschaft an.

Wortwolke
https://www.wortwolken.com/
http://www.wordle.net/

Die Trennung der Wörter ist nicht so leicht, ich habe es versucht und bin wohl auch etwas gescheitert.[6] Agilität und Selbstorganisation passen gut zusammen, sind aber zwei recht unterschiedliche Ebenen.
Agilität beschreibt den flexiblen Umgang mit Umweltreizen, Flexibilität, dynamisches Steuern während Selbstorganisation ein bestimmte Form der Organisations-Gestaltung ist, wie Menschen in größeren Einheiten zusammenarbeiten, welche Regeln es gibt, welche Spielräume und Handlungsoptionen. Dabei ist für mich

Selbstorganisation = radikale Selbstorganisation.[7]
Nicht ein bisschen, sondern das ganze Dingen, d.h. keine Vollzeit-Führungskräfte im traditionellen Sinn und max. zwei Hierarchie-Ebenen, nicht mehr. Ich möchte

[4] Auch wenn mir meine Schwester Weihnachten 1990 ein Glas mit der Gravur „Computerfreak“ geschenkt hatte. Mir war das extrem peinlich…
[5] Link Fallbeispiele
[6] Etwas gescheitert geht, anders als etwas schwanger, sagt der Mann, der da keine Erfahrung hat 😊.
[7] Das hätte wohl mein Lektor nicht mitgemacht: Agile, radikale Selbstorganisation. Das geht nicht, also als Titel.

Selbstorganisation im Endstadium[8] beschreiben, Organisationen, mit mehreren Jahren Erfahrung, die wirklich das alte System fast ganz ersetzt und den Wandel vollzogen haben, als Paradiese der agilen Selbstorganisation. Natürlich gibt es sie nicht, aber Annäherungen.

Agilität	**Überschneidung**	**Selbstorganisation**
Dyanmische Steuerung Prototyping Reaktionsgeschwindigkeit Tue mehr mit Ungefähr	Transparenz, Kennzahlen, Rückmeldung Lernen Kundenorientierung Effizienz + Qualität	Delegation an die MA/ Teams Eigenverantwortung…

Ich versuche mich also auch als Missionar in dem Bewusstsein, dass ich meine Fallbeispiele nicht selbst besichtigt habe, sondern meine Quelle Bücher, Berichte und Youtube-Videos sind. Schon bei Laloux habe ich bemängelt, dass er nur einseitig positiv über seine Fallbeispiele berichtet und ich stolpere auch etwas in diese Falle. Ich versuche meinen historisch-kritischen Hintergrund so häufig wie möglich einzubeziehen, so dass ich hier ein ausgewogenes Bild beschreiben kann.

[8] Nicht die allerbeste Metapher, weil dieses Wort häufig mit Krebs in Verbindung gebracht wird und darauf dann das Ende, der Exitus folgt, wenn man an eine materielle Weltsicht glaubt. Ansonsten ist es nur ein Übergang in eine andere Dimension, aber da schweife ich nun end-gültig ab.

Forschungsreise
Pro Modell ein umfassendes Fallbeispiel
Klassiker, die selten umfassend in der Literatur beschrieben wurden (Ausnahme Favi, Buurtzorg)
Vorbilder können auch historische Beispiele sein, z.B. Semco und FAVI
Darüber hinaus Bruchstücke auch aus kleineren Beispielen

Forschungsreise – das Bild wird erst mit der Zeit scharf bzw. Mosaik/Puzzle, das sich erst nach und nach zusammenfügt
Viel Praxis als Grundlage, wenig „Theorie"
Viele Zitate von Kaltenecker, weil er die Praxis pointiert zusammenfasst. Bestimmt 5-10 Seiten sind aus seinen Büchern geklaut. Fühle mich etwas unwohl dabei, aber er meinte, wenn ich korrekt zitiere, sei es in Ordnung.

Noch ein Buch zu dem Thema?
- Ja
- Eigeninteresse
- Andere Aufteilung
- Übersetzungsleistung
- Unterstützung Umsetzung

Übersetzungsleistung:
- Von anderen Büchern in das Buch
- Von Vorträgen/Gesprächen in das Buch

Rolle des Unternehmensberaters:
- Unternehmensberater als Missionare neuer Organisationsformen
- Frage, ob ein Modell duplizierbar ist oder jede Organisation sein Eigenes finden muss
- Hinweise, Expertise in dem Feld
- Erfahrung im Begleiten von Transformationsprozessen
- Kritischer Spiegel, externer Blick

Agilität

Die gute Botschaft ist: Wir sind alle agil!
Agil in dem Sinne, dass wir zumindest wichtige Rückmeldungen aus der Umwelt ernst nehmen und wir entscheiden, ob und wie wir drauf reagieren. Unbewusst oder bewusst. Auto- oder Fahrradfahren ohne Agilität funktioniert nicht, dann landen wir vorm Baum.

Agilität = Form von Kommunikation mit der Außenwelt
Zuhören, wirklich zuhören, tw. anhand von Kennzahlen, dann aufnehmen und reagieren – Dynamische Steuerung

Alle wollen „agil"! Also die Firmen sehen den Trend und suchen jetzt neugierig oder verzweifelt Experten, die ihnen „agil" beibringen. So mal überzeichnet gesagt.
Was ist das überhaupt?

Agilität bezogen auf

- Äußere Einflussfaktoren (Megatrends, Coporate DT, Kap. 4.1)
- Kundenbeziehung
- Produkte
- Organisationsstrukturen

Grundlagen und Mindset

Was ist Agilität?

Wortherkunft agilis:[9]

a) behände, schnell u. gewandt
b) tätig, regsam, geschäftig, eifrig
c) [von Sachen] (leicht) beweglich

Von agere – weitere Bedeutungen:

- Treiben, führen, leiten
- In Bewegung setzen, aufbrechen
- Führen, lenken, steuern
- Jagen, hetzen, verfolgen, vertreiben
- (Zeit) verleben, verbringen
- (poet) zur Vollendung führen, vollenden lassen

Im weiteren Sinne, nicht konzentriert auf agile Softwareentwicklung, jenseits davon, darüber hinaus

Wir sind alle agil

Mehr oder weniger, je nachdem ob wir auf die Umweltreize angemessen schnell agieren und pragmatisch Lösungen für die nächsten Schritte finden.
Agil ist häufig ein Buzzwort, das so eine besondere Note bekommt, obwohl es relativ banal ist…

<u>Paradoxe:</u>

- Agil – Stabil
- Hohe Fehlertoleranz – Qualitätsprodukte als Endergebnis

<u>Gegenteil von Agilität</u>

- Starre Pläne über einen längeren Zeitraum
- Hierarchien

<u>Bilder</u>

Wasser

Definition Agil,
vgl. https://agile-unternehmen.de/was-ist-agil-definition/
vgl. https://www.linkedin.com/pulse/what-agile-simon-powers

[9] Aus: https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung?q=agil&l=dela&in=la&lf=la

Werte und Elemente von Agilität
Einleitung zu **Werten**, vgl. Selbstorganisation
- Pragmatismus: Tue mehr mit ungefähr
- Qualität und Effizienz
- Offenheit: Anfängergeist
- Flexibilität
- Sachlichkeit
- Entwicklung/Lernen

Wie werden die Werte konkret umgesetzt?
Vgl. Selbstorganisation, vielleicht was anders?

Prinzipielle Elemente
- Ziel-Offenheit und Ziel-Orientierung
- Feedback/Messungen /Kennzahlen
- Qualität mit Fehlertoleranz
- Hohe Anpassungsfähigkeit/Flexibilität/Reaktionsgeschwindigkeit
- Kurze Produktionszyklen/Iterationen = schnelle Marktfähigkeit
- Prototyping/Experimente = alles ist vorläufig
- Handlungsinitiative = Es tun
- Markt-/Kunden-/Nutzungs-Nähe: Consumption, Prosumtion, Co
- Diverse Mitarbeiter, crossfunktionale Teams/vielfältige Hintergründe (vgl. Design Thinking, Scrum)

Auf der Organisationsebene:
- Flexible Rollen und Teams
- Keine Budgets, ungefähre Finanzplanungen
- Nachjustierbare Entscheidungen
- Innovationsräume

Das Modell der „Dynamischen Steuerung“

Für mich gilt die Kurzdefinition Agilität = Dynamische Steuerung.[10]

Dieses Modell stammt aus der Soziokratie und eignet sich meiner Meinung nach besser als der weit verbreitete PDCA-Zyklus.[11]
Als Kreisprozess wird der dynamische Prozess von Leiten – Ausführen – Messen bezeichnet.

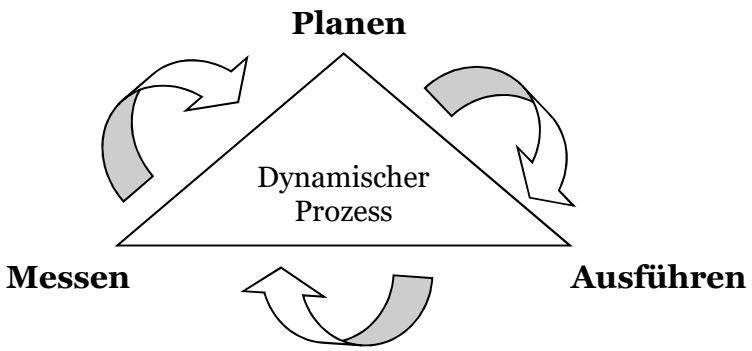


Abb. Dynamische Steuerung aus der Soziokratie

Planen bedeutet das Festlegen der Ziele, Rahmenbedingungen, Grundsatzentscheidungen, die Planung und Steuerung der Ausführung sowie die Auswertung der Messergebnisse. Wie soll es wohin gehen und wer soll was wie wann machen?
Ausführen ist das Umsetzen des Plans
Messen ist die Rückmeldung, inwieweit der Plan umgesetzt werden konnte und welche Ergebnisse die Ausführung erzeugt hat.

Planen = Ziele setzen, eine Richtung vorgeben, Entscheiden, Planen
Ausführen = Experimentieren, Umsetzen, Handeln
Messen = Evaluieren, Auswerten, Feedback einholen

Diese drei Funktionen laufen permanent hinter- und nebeneinander ab, so gibt es eine ständige Rückkopplung zwischen Leiten, Ausführen und Messen. Dieser dynamische Prozess gestaltet eine Vielzahl von Abläufen in alltäglichen und organisatorischen Kontexten.
Auf der technischen Ebene ist das einfachste Beispiel der Regelkreislauf einer Heizung mit Thermostat.
Auf der Organisations-Ebene könnte das die Neueinstellung eines MA mit Probezeit sein: Eine neue Person wird von einem Kreis eingestellt und es werden Messkriterien festgelegt, wie die Arbeitsqualität bestimmt werden kann, z.B. über eine bestimmte Produktionszahl/Verkaufszahl, abgearbeitete Projekte, Rückmeldungen von Kolleginnen und Kunden u. ä.
Dann beginnt die Person zu arbeiten und spätestens nach drei oder sechs Monaten findet ein Evaluationsgespräch im Kreis statt, in dem die Arbeitsqualität anhand der Messkriterien bewertet wird. Das Messen findet natürlich permanent statt, aber zu

[10] Das sehen nicht alle „Agiliker“ so, aber ich darf ja in meinem Buch meine Sichtweise mitteilen.
[11] Plan – Do – Check – Act. Für mich gibt es keinen Unterschied zwischen „Do“ und „Act“ und in dem Modell der Dynamischen Steuerung wird beides unter „Ausführen“ zusammengefasst. Vgl FAVI, S95/96

einem bestimmten Punkt wird nochmal in der Gruppe evaluiert und eine Entscheidung für eine Anstellung über einen längeren Zeitraum getroffen.

Ein anderes leicht nachvollziehbares Beispiel aus dem Alltag ist das Fahren mit GPS. Ich gebe ein Ziel ein und das Gerät erstellt einen Plan. Ich führe die Anweisungen des Gerätes aus. Wenn z.B. ein Stau im Radio vorhergesagt wird, kann ich darauf reagieren und eine andere Route wählen oder ich verfahre mich, dann wird eine neue Route berechnet. Hier gibt es einen deutlichen Zusammenhang zwischen Planen, Ausführen und Messen, wobei das fast schon simultan läuft.

Aus diesem einfachen kybernetischen Modell ergeben sich folgende Grundsätze:

- Fehlerfreundlichkeit: Es gibt keine Fehler, sondern nur Messungen und Rückmeldungen.
- Vertrauen in die Vielfalt: Es gibt für jedes Problem mehrere Möglichkeiten, um an das Ziel zu kommen. Wir können jetzt diese Variante ausprobieren, und wenn das nicht klappt, finden wir eine andere Lösung zu der Zeit.
- Präsenz: Es geht darum, aus den gegenwärtigen Daten eine Lösung zu finden und nicht um einen ausgeklügelten Plan für die Zukunft. Was funktioniert jetzt auf Basis der vorhandenen Daten? In drei Monaten können wir nochmal schauen, was dann im JETZT für Rückmeldungen vorliegen und schauen, wie wir dann eine Entscheidung treffen.
- Realismus: Vorgaben/Rahmenbedingungen, die machbar sind bzw. der Realität angepasst werden können.
- Steigerung der Reflexionsfreundlichkeit: Controlling und Evaluation werden zum Tagesgeschäft und als wichtige Form eines Realitätsabgleiches und Rückmeldung zur Zielerreichung gesehen.

Auch die Holakratie hat sich das Modell des Dynamischen Steuerns zu Eigen gemacht und durch folgende Aspekte (wahrscheinlich aus der agilen Softwareentwicklung) ergänzt:[12]

- Beginne mit einer arbeitsfähigen Version und teste an der Realität. Lieber früh beginnen und scheitern als zu lange planen = Realitätstest.
- Ermögliche Transparenz und Feedback.
- Treffe die Entscheidungen zum spätmöglichsten Zeitpunkt.
- Liefere schnell in kleinen Portionen.
- Verlangsame, um dann wieder zu beschleunigen – spiele mit den Geschwindigkeiten. Manchmal kommt man schneller ans Ziel, wenn man langsamer geht.

Es gibt den Grundsatz in der Soziokratie: „Tue mehr mit Ungefähr“, d.h. finde eine Lösung/Entscheidung, die jetzt gut genug und sicher genug ist, um sie auszuprobieren und warte auf die Rückmeldung aus der internen oder externen Praxis. Viele Menschen denken noch in perfekten Lösungen, die für eine halbe Ewigkeit gelten und daher auch gut vorbereitet gehören und von der Realität auch schnell überholt werden, selbst wenn sie initial wirklich perfekt waren
Robertson spricht von Sense&Response versus Plan&Controll.

[12] Meine grauen Zellen haben mich hier im Stich gelassen. Diesen Absatz muss ich von irgendeiner holakratischen Quelle „geklaut“ oder (direkt/indirekt) „zitiert“ haben. Leider finde ich im Moment nimmer die Quelle. Ein kleines Hoppala und wer weiß, woher das kommt, bitte sachdienliche Hinweise an chrisruether@gmail.com.

Aufteilung der nächsten Unterabschnitte gemäß der dynamischen Steuerung

Planung:
- Agile Planung
- Leitlinien statt Regeln
- Keine Budgets, ungefähre Planung
- Flexible Rollen/MA/Teams
- Qualitätsanspruch und Lernen aus Fehlern
- Nachjustierbare Entscheidungen

Tun:
- Handlungsinitiative – es tun
- Protoyping/ Experimente - Innovationsräume
- Hohe Reaktionsgeschwindigkeit, kurze Iterationen

Messungen:
- Feedback/Messungen
- Akzeptanz von Fehlern
- Mark-/Kunden-/Nutzerbezug

Agile Planung = Ziel-Offenheit und Ziel-Orientierung

Bernd Österreich hat eine schöne Übersicht erstellt, was Agile Planung sein kann und wie es mit dem Modell der dynamischen Steuerung verbunden werden kann.
Es ist keine lineare Planung und Ausführung mehr, sondern ein zyklisches Entscheidungen und Schauen (Sense & Respond), wohin die Reise wirklich geht. Das braucht natürlich eine Offenheit beim Kunden und Team und auch gute Umweltbedingungen für agiles Verhalten.

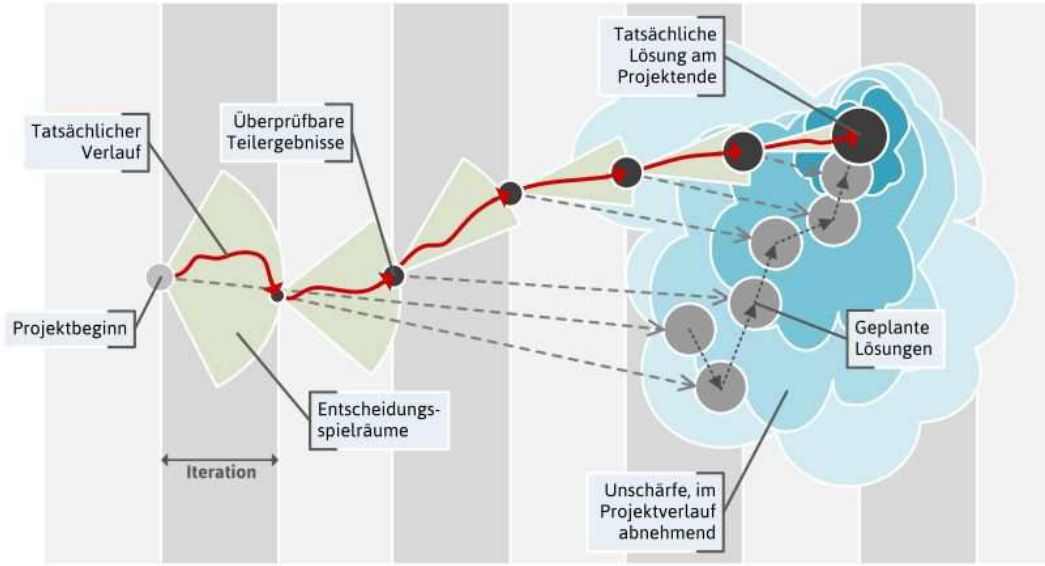
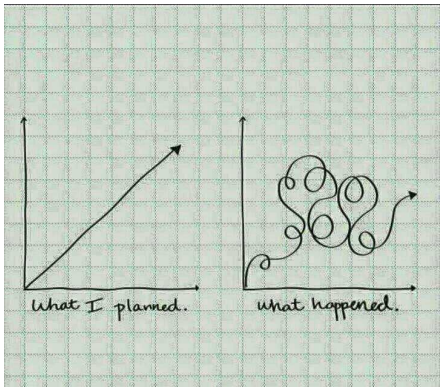


Abb: Agile Planung[13]

Da im Agilen in möglichst kurzen Zyklen (Scrum, XP, Crystal Clear) oder kontinuierlich (Lean, KANBAN) gearbeitet wird fließt diese Rückmeldung in den /die nächsten Zyklus/en ein. Genauso wie im Bild von Österreich. (Immer da wo es einen Schnörkel gibt, ist diese Rückmeldung eingeflossen)

Oder auch:



Andere Bilder

- Vgl. Bild unscharf und im Laufe der Zeit wird es schärfer
- Oder von der Skizze zum fertigen Bild

Es geht darum möglichst schnell einen marktfähigen Prototyp herzustellen, den der Kunde testen kann, um weitere Rückmeldungen zu erhalten und diesen Prototypen zu verbessern. Ein gutes Produkt entsteht durch ständige Praxisverbesserungen nicht durch eine optimale Planung im Vorfeld.

[13] Aus: Vgl. Osterreich, S. 66

Dazu braucht es Pragmatismus und eine positive Fehlerkultur.
Fehler sind nur Rückmeldungen aus der Praxis und helfen mir das Produkt weiter zu verbessern. Fehler sind Lernschritte und kleine Umwege, die möglichst früh erkannt pragmatisch behoben werden.
Das Team steht im unmittelbaren Kundenkontakt, entweder über eine teaminterne Rolle wie den Produktowner bei Scrum oder das gemeinsame Erarbeiten eines Prototypen mit dem Kunden bei Design Thinking. Der Kunde zieht, der Kunde ist involviert, der Kunde wird zum Mit-Produzenten (Prosument).

Es gibt den Grundsatz in der Soziokratie: „Tue mehr mit Ungefähr“, d.h. finde eine Lösung/Entscheidung, die jetzt sicher genug ist, um sie auszuprobieren und warte auf die Rückmeldung aus der internen oder externen Praxis.
Viele Menschen denken noch in perfekten Lösungen, die für eine halbe Ewigkeit gelten und daher auch gut vorbereitet gehören.
Robertson spricht von Sense&Response versus Plan&Controll.

Exkurs Strategie
Braucht es eine Strategie im Agilen Bereich?
Der Zeithorizont wird kürzer, die Flexibilität der Strategie größer, das Anpassen
Strategie dient dem Sinn/Vision

- Vgl. holakratische Strategieplanung
- Vgl. agile Planung
- Dynamische Strategie im Sense und Adapt-Modus (versus Plan/Controll)
- Partizipative Strategie
- Verzicht auf Strategie, dafür Meetings mit längerer Zeitperspektive oder fundamentalen Themen (Vision/Innovationen)

Leitlinien statt Vorschriften

Detlev Lohmann drückt es sehr präzise aus: „Leitlinien drücken eine Empfehlung aus. Und im Gegensatz zu Vorschriften lassen sie dem Mitarbeiter Spielraum.“[14]
Vgl. Tue mehr mit Ungefähr!
Orientierung braucht es, aber Leitlinien sind Leitplanken oder der Zaun einer Spielplatzes… starre Regeln passen nicht zur Agilität und Flexiblität
Ebs. Grundprinzipien als verbindendes Netz im Unternehmen (Kap.)

[14] Lohmann/Lohmann, S. 102

Keine Budgets – ungefähre Finanzplanung

Vgl. Bugets bei Morning Star:

- Keine klassischen Budgets, contincecy plan – cashflow modell, financial history then we project forward, dynamic, we do expect to plan as best as they can, tool for learning, learning organisaiton, what would happen – play with variables; accept reality as it is…

(Kirkpatrick, 20.00 auf https://www.youtube.com/watch?v=_lV6so8Oq7Y)

Vgl. Beyond Budgeting (oder auch Verteilung Ressourcen, die Frage ist, wer dann entscheidet) – Hope/Fraser und Pfläging: Führung mit flexiblen Zielen

Handelsbanken, eine Bank mit 800 Standorten in 24 verschiedenen Ländern erwirtschaftat sei über 40 Jahren einen überdurchschnittlichen Gewinn und hat als einzige Bank in Schweden während der Finanzkrise 2008 keine staatliche Hilfe in Anspruch genommen. Hier gibt es keine zentral festgelegten Ziele oder fixierten Budgetes oder detailierten Pläne für die nächsten Monate/Jahre.[15]
Stattdessen „relative Ziele, kontinuierliches Planen, Ressourcen nach Bedarf, dynamische Koordiniation über verschiedenen Unternehmensbereiche hinweg und ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit."[16]

SOL ohne fixe Zielvorgaben/Budgets (Freedom wo?)

FAVI:
Budgets and plans: "People want to model everything.. but with numbers you can cheat! 30% of people in organizations are playing with the numers, like wizards they project a future that never comes. But these numbers are all wrong, they are never concrete: nobody knows the future. The Budget is nothing but an invention"-.." It is like this game—monopoly—all for the game" Nevertheless, money (real money) is important, but profit never is the goal, it is a result, cash flow is necessary to stay alive, it is like the breath of the organization. Without money you are dead. "Goal and result are mixed up most of the time!" **Intuition** "Intuition is very important, we are still hunters" sometimes we need to go "From intuition to action without reflection: Respect your intuition!"[17]

[15] Vgl. Kaltenecker, Siegrid: Unternehmen, S: 89
[16] Kaltenecker, Unternehmen, S. 122 [er zitiert Oelsen]
[17] https://medium.com/@juliaculen/meeting-mr-favi-a-highly-successful-ceo-who-believes-in-freedom-love-trust-and-respect-f112d7c496b5

Nachjustierbare Entscheidungen

Teil des KonsenT-Prinzipes. Jedes Kreismitglied kann jederzeit einen schwerwiegenden Einwand einbringen, wenn es neue Zahlen, Daten, Fakten gibt, wenn sich die innere und äußere Umwelt verändert hat. Dann muss das Thema auf die Agenda und neu verhandelt werden = Dynamische Steuerung für Entscheidungen.

Bsp Umzug IDEO, Freedom S. 237
Zuerst gab es eine Vielzahl von Büros in Palo Alto. Mit dem Wachstum haben sie gemeinsam entschieden in einer Art Hauptquartier zu arbeiten, 4 Stockwerke hoch. Die Mitarbeiter mochten es nicht und sie sind wieder in kleine Büros umgezogen, neun Stück 2005. Heute?

Flexible Rollen/MA/Teams

„Don´t put people into boxes`, warnt auch Gary Hamel: Eine zu enge Rollendefinition sei dem Lernen namölich ebenso abträglich wie eine zu starke Fixierung auf die eigene Fachexpertise oder die Überdientifikation mit einem bestimmten Team. [...] Vielmehr sollte sich die unternehmerische Agilität in einer persöliche Flexibiltiät widerspiegeln, um in verschiedenen Arbeitszusammenhängen mit unterschiedlichen Leuten arbeiten und dabei sogar über die Gernzen der eigenen Kernkompetenz hinausgehen zu können. Die sogenannten fluiden Teams des Düsseldorfer Softwareentwicklers InVssion, der bedarfsorientierte Wechsel zwischen einzelnen Produktionsteams bei FAVI oder das strategische Schwärmen bei Haufe-umantis belegen dies expemplarisch. Je nach Kundenanforderung und den draus erwachsenen Projekten finden sich Experiten in immer wieder neuen KOnsstellationen zusammen. Pual Bennet von IDEA spricht überhaupt von einer lose gestalten Organisation, die einer besonderen Balance bedarf: `Geüngunge Desing, aber nicht zu viel. Ausreichend Struktur, ohn sich überstrukturiert zu fühlen. So viel Plan wie nötig, ohne zu viel zu kontrollieren.“[18]

Semco: Anstellen von MA ohne bestimmte Aufgaben, sie haben 6 Monate Zeit ihren Platz zu finden
Herausforderungen im Job, Weiterbildung etc.

Projektorganisation sorgt für Wechsel

[18] Kaltenecker, Unternehmen, S. 123

Handlungsinitiative = Es tun

Elemente:

- Befreiung von einschränkenden Regeln – nur Guidelines (vgl. SO) – siehe auch Regelbrücher bei S3
- Erweiterung der Handlungsspielräume (vgl. SO)
- Tue es einfach!

Taking Action[19]

Die Holakratie hat einen sehr pragmatischen Umgang mit anstehenden To-Dos und konkreten Handlungen.

Selbst außerhalb der eigenen Rolle können Kreismitglieder agieren, wenn

- man aus guter Absicht heraus handelt, um dem „Sinn" oder der Organisation an sich zu dienen.
- die Aktion aus Sicht des Handelnden mehr Spannung löst als das Nicht-Tun/Tun schafft.
- es keine Zeit gibt, eine Erlaubnis vom der entsprechenden Rollenträgerin zu erhalten.
- die Aktion keine zusätzlichen Ressourcen verbraucht.
- es keine Regel dagegen gibt.

Wichtig ist im Nachhinein die Informationspflicht an die betroffene Rolle bzw. bei wiederkehrenden ähnlichen Aktionen das Thematisieren im *Governance-Meeting*.

Erlaubnis-Kultur		**Verbots-Kultur**
Jede Aktion ist erlaubt, es sei denn sie ist explizit verboten durch die zuständige Autorität	BANDBREITE	Jede Aktion ist verboten, es sei denn sie ist explizit erlaubt durch die zuständige Autorität

Abb. 49: Erlaubende oder verbietende Kultur von Handlungen[20]

Vgl. Zoobrist: „Viele Menschen möchten die Sache total kontrollieren, so fangen sie an verschiedenene Szenarien auszuarbeiten und so kommen sie schwer ins Handeln. Ich respektiere sehr den gesunden Menschenverstand und Intuition. Ich handle zuerst und dann gehe ich mit den Konsequenzen um. Wenn meine Handlung keinen Erfolg bringt, dann ändere ich meinen Kurs"[21]

Satz von Grace Hopper:
„Es ist einfacher (nachher) um Vergebung zu fragen, als (im Vorfeld) um Erlaubnis."[22]

---

[19] Vgl. Punkt 4.3. in der holakratischen Verfassung, http://www.holacracy.org/constitution

[20] Es gibt eine schönere Grafik, die aber im Druck nicht wirklich sichtbar ist, aus: https://medium.com/about-holacracy/part-2-permission-cultures-738b20a8ce3c (Übersetzung meine Wenigkeit).

[21] Freedom, S. 118

[22] https://en.wikiquote.org/wiki/Grace_Hopper#/media/ File: Commodore_Grace_M._Hopper,_USN_(covered).jpg (Danke Bernhard Boeckelbrink fürs Auffinden dieses Zitates und interessanten Fotos ☺)

Vgl. S3 Regelbrüche
Vgl. Morningstar: Wenn jemand ein Problem sieht, ist er dafür verantwortlich es zu lösen oder jemanden zu finden, der sich drum kümmert
Vgl. Abschaffung von Regeln zu Beginn: https://corporate-rebels.com/successful-self-management/

Nicht alles ist durch Regeln regelbar, was machen wir mit Lücken oder konkreten Problemen, die niemanden zugeordnet sind....
Regeln verleiten dazu, eine Konformitätsstruktur einzuführen, d.h. einen Regelwächter, der Fehlverhalten sanktioniert.
Freiraum innerhalb der Vereinbarungen
Peer-Pressure als Regel-Controlling
Grundsätze/Mission als grobe Orientierungen, z.B. WL-Gore konnte schon aufbrausend werden, wenn die vereinbarten Lieferzeiten nicht eingehalten wurden (Vertragstreue vor ökonomischen Zielen). Prinzipien werden geehrt!

Verantwortung = Probleme angreifen und lösen, selbst wenn ich nicht die offizielle Legitimation habe...

Unwritten und written rules
Regeln als Ausdruck von gelebten Gewohnheiten oder von einer Person aufgedrückte, gewünschte Verhaltensweisen[23]

Weg von der Ideologie hin zum Machbaren. Wieder ein anderes Wort für die dynamische Steuerung und das Experimentieren.
- Was ist umsetzbar jetzt oder in nächster Zeit?
- Was braucht es als nächste Schritte dafür?
- Wie können wir das Produkt/Ergebnis mit den Anwendern testen und es weiterentwickeln?

Das sind pragmatische Fragen in der Realisierung von Projekten...
Politik, Ideologie, Seilschaften oder Ähnliches spielt da keine Rolle mehr...

Bsp Allsafe
Der Mitarbeiter, der eine Anfrage vom Kunden annimmt, ist verantwortlich für die Umsetzung und hat alle Möglichkeiten dazu. Keine Konsultationspflicht...

[23] Vgl. Freedom, S. 247

Experimente/Prototyping

Der Begriff „Experiment“ umschreibt einfach auf eine weitere Art den Prozess der dynamischen Steuerung. Wir haben eine Idee, machen einen konkreten Umsetzungsplan, gehen gleich in die Praxis, führen es aus und lernen aus den Ergebnissen. Ich kenn den Begriff aus der Physik und Forschung, wo du experimentierst und nicht weißt, was herauskommt. Diese offene Haltung ist sehr wichtig für funktionierende Agilität.

Das Experiment hat viel mit dem Anfängergeist zu tun, den ich aus der Zen-Philosophie her kenne. Die Welt mit frischen Augen betrachten und so aus der Routine aussteigen, die wir uns in vielen Lebensbereichen aneignen, um uns sicher zu fühlen. Abenteuer, Experiment, Wagnis, Forschen, etwas Neues ausprobieren und achtsam, wachsam sein, was für Ergebnisse, Rückmeldungen das Leben oder jetzt dieses Experiment gibt.

Hohe Umsetzungs- oder Reaktionsgeschwindigkeit, kurze Iterationen

vgl. https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2016/einfach-machen/schneller

Zeitplan und Neuerungen: Telegraphie, Telefon, Automobil, Flugzeug,

Die technische Entwicklung verläuft schnell, vieles in unserem Alltag wird von der IT geprägt, z.B. Ingdiba – IT-Unternehmen mit Bankgeschäft. Das Internet, Tabletts, Smartphones beeinflussen unseren Alltag wesentlich, vom Einkauf bis zum Dating. Gerade in diesem virtuellen Raum ist die Umsetzung von Ideen sehr schnell möglich, die Geschwindigkeit bei der Realisierung von Projekten maßgeblich.

Agilität ist gekennzeichnet von einer sehr schnelle Praxisumsetzung, es geht darum möglichst schnell etwas auf den Markt zu bringen, um zu testen, ob das Konzept markttauglich ist (proof of concept, proof of market). Gerade in Start-Up-Bereich bleibt nicht viel Zeit und Geld, um einen Return of Invest zu erhalten oder genügend Nutzer zu finden, die Investoren zu einem neuen Investment einladen.

Geschwindigkeit ist hier ein Wettbewerbs- und Konstenvorteil.

Vgl. Spotify – schnelles Realsieren, Beta-Versionen

Feedback/Rückmeldungen/Messungen

Kennzahlen und Mess-System ist eine agile Angelegenheit
„Bei allsafe sind wir seit acht Jahren dabei, auszutesten und immer wieder neu zu justieren, wer wann welche informationen braucht und welche nicht. [...]
Die Informationen müssen eindeutig, präzise und vergleichbar sein und gleichzeitig nicht so stark normiert, dass ihre Aussagekraft leidet. Wo und wie sie bekanntgegegeben werden [...] muss immer wieder neu austariert werdne. Das ist ein fortlaufender Prozess. Aber der Aufwand lohnt sich.“[24]

Mehrere Vorteile
- Frühe Fehlererkennung und -vermeidung
- Fördert das persönliche Lernen und das der Gruppe
- Fördert Sportsgeist und Lust an Rekord-Leistungen
- Umfassende Information für Entscheidungen im jeweiligen Bereich, z.B. wie lange bestimmte Aufträge dauern, wieviel Kapazitäten vorhanden sind...
- Gegen eine Orientierung/Rückmeldung über den Zustand des Unternehmens

Aspekte:
- Selbst eingetragen oder von anderen dokumentiert?
- Selbst erstellt oder von anderen vorgegeben?
- Aktualität: Tagesaktuell oder wie alt
- Zugänglichkeit: Für alle zugänglich oder nur bestimmte Personen
- Art der Veröffentlichung: Auf Pinnwänden, Maschinen, im Intranet
- Zahl oder verbal

Anregungen
- Alles für alle sichtbar/durchscheinbar machen, jeder hat möglichst umfassenden Zugang zu den notwendigen Daten
- Alles messbar machen...
- Messungen müssen nicht unbedingt Zahlen sein
- OKR: https://de.wikipedia.org/wiki/Objectives_and_Key_Results
- Leicht verfügbare Daten
- Controlling: transparente Kenngrößen sowie Konkurrenz/Vergleich zu den anderen Teams/Mitarbeitern
- Vgl. Osterreich, S. 52
- Whool-Foods-Market: Alle Zahlen der einzelnen Bereiche im Supermarkt sowie der Filialen ist offen und dient auch dem internen Wettbewerb: Wie können wir besser als die andere Filiale sein? Oder wie können wir besser als die Frucht- und Gemüse-Abteilung sein? Es klingt nach einem positiven Wettbewerb wobei es Fouls gibt (Welt-Artikel)
- Vgl. Retrospektiven
- Vgl.: https://plans-for-retrospectives.com/en/
- Vgl. Reflexio Jesuiten

Gegenüberstellung MbO/OKR in Agile Unternehmen Kap. 4.3., S.79 (Scan?)

	MbO	OKR
Art der Ziele	Ergebnis (einmalig)	

[24] Lohmann, mittags, S. 148

Zielfindung	Schrittweise Zerlegung entlang der Hierarchie. Eher Top-down	s.r. Eher Buttom-up
Unternehmens-ziel vs. Einzelziele	Summe der Einzelziele ergbit das Unternehmensziel	
Planungshorizont	Monate und Jahre	Monat bis Quartal
Angestrebte Zielerreichbung	100% oder mehr	60-70%
Messung	Nur zur Selbstkontrolle während Umsetzung	Während Umsetzung zur Selbstkontrolle, am Ende Check, inwieweit Ziel erreicht wurde
Gehaltserhöhung	Abhängig von Zielerreichung	Nicht abhängig von Zielerreichung
Bonus	Unabhängig von Zielerreichung	

Aspekte:
- Relative Ziele (Vorjahr/Konkurrenten), absolute Ziele
- Betrachtung nach Abteilungen oder nach Produkten/Märkten
- Zielkonflikte: zwischen Zielen, zwischen Bereichen/Abteilungen/persönlichen Zielen
- Weiche/harte Kennzahlen

Vgl. Kaltenecker: Dan Vacanti – Metriken:[25]
- Work in Progress
- Durchlaufzeit
- Durchsatz

Rückmeldungen/Controlling/Feedback:
Das Teammitglied oder der Kunde gibt ständig Rückmeldung, wie und ob etwas funktioniert und was wie noch geändert gehört (vgl. dynamische Steuerung), klare Messungen

Bsp. Allsafe:
Die Kennzahlen sind überall zu finden. Auf „Schwarzen Brettern“, Pinnwänden sogar auf einigen Maschinen. Da kleben kleine Zettel, die Stillstände und Fehler kurz dokumentieren und die Gründe benennen, z.B. „Notabschaltung am 6.5.2008 für 4 Stunden. Ursache: Bediener war abgelenkt durch Lärm der benachbarten Anlage.“[26] Der zuständige Mitarbeiter sagt sinngemäß: „So kenn ich mich aus und muss mich besonders konzentrieren, damit es nicht noch mal passiert.“[27]

Ein Standort: „Stellwände mit relevanten Kennzahlen, Magnetboards mit Ergebnisstatistiken oder Schwarze Bertter mit Unternehmensinformationen sind dort geradezu allgegenwärtig. Darüber hinaus gibt es auch eine Strategiewand an der Aktuelles über Prozesse, Mitarbeiter und Kunden zu finden ist.“[28]

[25] Vgl. Kaltenecker, Unternehmen, S.81-86
[26] Lohmann, mittags, S.145.
[27] Vgl.Lohmann, mittags, S.145.
[28] Kaltenecker, Unternehmen, S. 75

Den meisten Unternehmen fehlt ein klarer Feedback-Mechanismus. Es ist wichtig, die Ergebnisse der eigenen Arbeit anhand von Zahlen, Daten, Fakten (ZDF) zu sehen. Diese Daten dienen der Orientierung, sie sind etwas wie der Sextant für die Seefahrt oder das GPS für die Autofahrten.
Lohmann schreibt: *„Ich habe gelernt: Mitarbeiter, die das Ergebnis ihrer Arbeit sehen, setzen alles dran, um dieses zu verbessern. So sind Menschen.“*[29]
Seine Erfahrung mit Transparenz fasst Lohmann so zusammen: *„Transparenz stärkt das Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter, das selbstständige Denken, und wenn es schlecht läuft, führt sie sogar zu einer wahren Solidaritätswelle. Das heißt: Transparenz bewirkt nicht Verwirrung, sondern Fokussierung auf das Wesentliche: den gemeinsamen Erfolg.“*[30]

Felix Heckmann – Mitglied der Geschäftsleitung Qualität: *„Wir arbeiten über Vertrauen und wenig Kontrolle. Es funktioniert wirklich besser, als in vielen anderen Firmen. Wenn ein MA weiß, dass hinter ihm noch eine Instanz ist, die kontrolliert, wird er doch viel weniger drauf achten, ob es wirklich gut ist. In dem Moment, wo es wenig Kontrollente gibt, ist er selbst derjenige, der es voll verantworten muss. […] Jeder merkt ja, wenn ich Teile produziere, die Schrott sind, das einfach für die gesamte Firma schlecht ist. Dieses Gefühl, dass ich für die Firma dasein möchte und was Gutes möchte, ist hier mehr als bei anderen Firmen.“*[31]

Konkrete Maßnahmen/Vorgehensweisen:

- Die Teams ermitteln eigenständig Kennzahlen, die Rückmeldung über ihren Arbeitserfolg geben. So steigt auch die Identifikation und Verbindung zu den einzelnen Zahlen.
- Die Kennzahlen sind als Aushänge alle öffentlich und an mehreren blauen Boards für alle Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden einsehbar.
- Die Kennzahlen sind in Echtzeit abrufbar - wenn möglich. So führte die Kennzahl über die aktuellen freien Produktionskapazitäten dazu, dass ein tägliches Abstimmungsmeeting abgeschafft wurde.[32]
- Dezentrales Berichtswesen, d.h. jeder kann zugreifen und es gibt keinen Informationsvorsprung Einzelner mehr.
- Regelmäßige Evaluation der Kennzahlen, ständiges Hinterfragen, wer wann welche Infos braucht.[33]

Lohmann fasst seine Erfahrungen mit dem System wie folgt zusammen:
„Bei diesem System gewinnen die Kunden besseren Service, die Mitarbeiter Selbstbestimmung und Selbstbewusstsein und der Chef jede Menge Freiheit.
Gibt es also nur Gewinner? Nicht ganz.
Zwei Gruppen verlieren, wenn die Mitarbeiter sich selbst kontrollieren: die Controller und die klassischen Manager.“[34]

Bsp. Morning Star

---

[29] Lohmann, mittags, S. 83, vgl. ein Beispiel zur Fakturierung S. 81-83.
[30] Lohmann, mittags, S.95.
[31] Etwas zusammengefasst, vgl. Augenhöhe-Film 19.40-20.55
[32] Vgl. Lohmann, mittags, S.84
[33] Vgl. Lohmann, mittags, S. 148
[34] Lohmann, mittags, S. 151.

Key-Performance-Messung oder Sprungbretter für Leistung
jeder Kollege muss die persönlichen „Sprungbretter“ identifizieren passend zur eigenen Business unit
Jede business unit hat ihre KPM, jede Fabrik hat historisch gesehen so um die 200 Steppingsstones…
Der ultimative ST ist „Return on assets“
Je nach Art der Messungen erfolgen sie stündlich oder quartalsweise
Idealerweise ist es für jeden Kollegen zu jeder Zeit verfügbar und als Grafik abrufbar.

Abb: aus http://www.self-managementinstitute.org/assets/images/uploads/Flat_Company-Updated.pdf

Alle Businessunits + Vergleich Markt – Webinar Clou-Websystems

Ziel: „erleuchteter Wettbewerb“ zwischen ähnlichen Funktionen/ Business units… Sie werden stimuliert so gut oder besser wie die Kollegen zu werden…

Akzeptanz von Fehlern und Lernen draus

Wir machen alle Fehler. Ein Kind wird zig Hundermal hinfallen, bevor es wirklich sicher laufen kann. Unsere ersten Sprechversuche sind nicht mehr als ein süßes Gelalle. Aber mit zunehmender Verschulung unserer Kinder werden Fehler mit Noten bewertet und häufig fühlt sich dann ein Kind schlecht, wenn es eine schlechte Note bekommt bzw. kann die Leistung schwer von der Bewertung der Person trennen. So wachsen wir auf, so erlernen wir möglichst gut zu sein, bestrafen uns selbst bei Fehlern. Ein innerer Perfektionist, ein innerer Kritiker, ein innerer Antreiber machen uns das Leben schwer und widersprechen dieser Fehlerfreundlichkeit.
Fehlerfreundlichkeit meint nicht die Erlaubnis zu Schlampen oder unsauber zu arbeiten. Sondern vieles ist Entwicklungsarbeit und da können wir noch nicht perfekt sein. Da braucht es einen wohlwollenden liebenvollen Umgang mit Fehlern ohne den Blick auf die Qualität aus den Augen zu verlieren. Qualität und Fehlerfreundlichkeit ergänzen sich, gehören letztendlich zusammen: Mache viele Fehler, aber keine zwei Mal. So schaut Entwicklung aus!
Wenn du Angst vor der Bestrafung von Fehlern hast, dann traust du dich kaum etwas Neues auszuprobieren und bleibst lieber auf der sicheren Seite. Ein Atmosphäre des Experimentierens ist sehr hilfreich für neue Produkte/Ideen/Abläufe, die das Miteinander oder den Output verbessern.

Zoobrist:
„Das Leben ist riskant. Wenn du täglich aufwachst, dann steht was auf dem Spiel. Es gibt nur einen Zustand ohne Risiko – der ist, wenn du tot bist.“ (Freedom 119)

The Prime Directive:
„Unabhängig von dem, was wir herausfinden, sind wir davon überzeugt, dass in der gegebenen Situation, mit den verfügbaren Ressourcen, mit dem vorhandenen Wissen und den individuellen Fähigkeiten jeder sein Bestes getan hat.“[35]

In der GFK gibt es einen ähnlichen „Glaubenssatz“: Jeder Mensch tut auf Basis seiner Möglichkeiten sein Bestes.

Bei *Allsafe* ist diese positive Fehlerkultur ein wesentlicher Bestandteil der neuen Unternehmenskultur. Fehler sind okay und Lernchancen. Statt nach dem Schuldigen zu suchen und ihn zu bestrafen, wird die Energie darauf verwendet, das Problem zu beheben, gemeinsam. Wichtig ist, dass diese Rückschläge gut aufgearbeitet werden, so kann daraus ein Fortschritt werden. Lohmann schreibt: *„Die Verursacher eines Unfalls sind letztlich die Einzigen, die wirklich helfen können, den Fall aufzuklären, die wahre Ursache zu finden und daraus wirkungsvolle Lösungen abzuleiten. […] Chefs, die Mitarbeiter entlassen, weil sie große Fehler gemacht haben, schneiden sich ins eigene Fleisch. Sie trennen sich ausgerechnet von den Menschen, die durch ihre Fehler am meisten gelernt haben.“*[36]
Ein schönes Beispiel für diese Fehlerkultur ist die Schrottecke: *„Ladenhüter, Qualitätsprobleme, Rücksendungen, Reklamationen. So lange sie dort sichtbar liegen, ist der Ansporn groß, das Problem zu lösen. Jeden Tag mahnen uns die sichtbar gemachten Fehler: Wir müssen uns darum kümmern.“*[37]

---

[35] Aus: http://retrospectivewiki.org/index.php?title=The_Prime_Directive , übersetzt von Kaltenecker, Teams, S. 34
[36] Lohmann, mittags, S.130.
[37] Lohmann, mittags, S. 134

Erst, wenn das zugehörige Problem gelöst wurde, darf der Gegenstand wirklich verschrottet oder entsorgt werden.

Lohmann sieht die deutlichen Erfolge 2011: *„Unsere Fehlerkultur ist mittlerweile so weit eingespielt, dass in vielen Fällen bereits bei ersten Anzeichen von Problemen reagiert wird, und nicht erst, wenn der Schaden schon sichtbar geworden ist. […] Wenn alle erfahren und erlebt haben, dass Offenheit nicht zu Strafe führt, sondern zu einer Auseinandersetzung mit der Problematik, dann wird plötzlich so manche Leiche aus dem Keller geholt.“*[38]

WLGore:
Bill Gore sagt: „Wenn du keine Fehler gemacht hast, dann bist du nicht genügend Risiken eingegangen.“
Wenn ein Projekt abgedreht wird, weil es nicht erfolgreich war, dann feiern sie das auch mit Bier und Champanger, ähnlich wie bei erfolgreichen Projekten.
Natürlich wird der Misserfolg auch kritisch und eingehend überprüft, damit diese Lernergebnisse allen anderen Projekten zur Verfügung stehen.

Weitere Beispiele/Gedanken
Failure Award bei Dark Horse
Vgl. Tim Harford: Adapt??
Fehlerfreundlichkeit: Es gibt keine Fehler, nur Rückmeldungen + es gibt 100 Möglichkeiten an das Ziel zu kommen; Mut Fehler zu machen!
https://www.xing.com/news/insiders/articles/der-hype-ums-scheitern-ist-ein-fehler-748526?

Vgl. Retrospektiven als Lern-Meetings

[38] Lohmann, mittags, S.134.

Markt-/Kunden- und Nutzernähe

Vgl. Kundenorientierung

Wer bezahlt die Mitarbeiter?
Der Kunde, indem er die Produkte kauft.
Einerseits der Kunde, andererseits die Idee oder das Produkt. Wenn über drei Jahre lang eine Gruppe von Associates bei Gore an Gitarrenseiten basteln, dann geschieht das aus einem Forscherdrang, aus einem Interesse, aus einer Idee/Problem heraus.
Die Mitarbeiter sind gleichzeitig potenzielle Kunden.
Der Kunde ist König heißt es häufig und das passt für mich nicht. Weil dann ist das Unternehmen Diener oder Untergebender. Es geht um einen Kontakt auf Augenhöhe, ein Miteinander, eine Zusammenarbeit.
In vielen Organisationen gibt es ein Abteilungs-Denken. Wir vom Verkauf und die von der Produktion.

Zoobrist von FAVI kennt nur einen Grund, WARUM ein Unternehmen arbeiten sollte: Um den Kunden glücklich zu machen!
Die absolute Kundenorientierung und Organisation der Teams rund um einen Kunden und spezielle Produkte für diesen Kunden. Die Teams können selbst entscheiden und sie legitimieren auch die Führungskraft. Diese berichtet Zoobrist und damit hamma zwei Ebenen.
Preisreduktion von 3% pro Jahr, 100%ige Liefertreue, europäischer Marktführer, Beziehungsarbeit und Liefertreue…
Liebe zum Kunden!!

Externe Kunde
Woher kommen die wichtigen Rückmeldungen?
Entweder aus dem Team oder von außen
Wichtigster Stakeholder ist der Kunde
Der Kunde zieht oder alles richtet sich auf den Kunden hin

Co-Creation, Coopetition, Prosumption
Kunde als Teil des Unternehmen
Kauf-Demokratie: Kunde stimmt mit Kauf ab
Kundenbedürfnisse
Pull-Funktion des Kunden
Wert???-Prozesse (Wohland/Pfläging)
Vgl. D1 Ethische Kundenbeziehung + D4 Kundenmitbestimmung
Product Owner als Delegierter des Kunden bei Scrum

Kunde = Beziehung
Produkt = Qualität/Preis/ Gemeinwohl

NPO Differenzierung:
- Geld-Kunde = derjenige, der das Geld zahlt
- Leistungs-Kunde = derjenige, der die Dienstleistung oder das Produkt bekommt (tw. nicht gegen direkte Zahlung, tw. mit Selbstbehalt)

Customer journey?
Vgl. https://www.visual-braindump.de/customer-experience-journey-map/

Bsp. ALlsafe Jungfalk
„Der Kunde ist letztendlich der übergeordnete Zweck der ganzen Unternehmung. Er ist derjenige, der schlussendlich die Löhne der Mitarbeiter bezahlt.“[39]
In einem Slogan ausgedrückt nennt Lohmann das: „Kundenorientierung statt Abteilungsdenken“.
In den traditionellen Unternehmen haben viele Mitarbeiter haben keinen wirklichen Kundenkontakt, ihre Abteilung ist ihre Welt und häufig gibt es auch Konkurrenzdenken und Befindlichkeiten mit anderen Ab-Teilungen. Und häufig arbeiten sie alle am Kundenbedürfnis vorbei.
Lohmann fördert den Kundenbezug, so dass jeder möglichst nah am Markt arbeitet. Er bringt das Beispiel des Restaurants. Während die Keller direkt beim Kunden sind, gibt es kurze Wege, so dass die Küchencrew sehr schnell die Aufträge bekommt, die Rückmeldungen vom Kunden und so indirekt nah verbunden ist, am Puls des Geschäftes.[40]
So kann flexibel und schnell auf die Kundenwünsche eingegangen werden.
Am Ende seines ersten Buches macht er Pläne für eine noch stärkere Kundenorientierung: *„Faszination Kundenenthusiasmus! Wir streben an, dass die Kunden nicht mehr nur zufrieden mit uns sind, sondern begeistert. Das erreichen wir, indem wir noch stärken auf Kundenservice setzen. In Kommunikation, Lieferservice, im Umgang mit Reklamationen, in der Kulanz“*[41]

---

[39] Lohmann, mittags. S. 36
[40] Vgl. Lohmann, S. 44.
[41] Lohmann, mittags, S. 219. Bei allsafe scheint das wirklich gelebt zu werden, bei vielen anderen Firmen klingt das eher nach Leid-Bild [sic!], aber weniger nach Unternehmensrealität.

Ein weiterer Slogan ist: Kundennutzen statt Profitorientierung.
Auch bei der meistens kurzfristigen Profitorientierung ist der Blick nach Innen gerichtet, auf bessere Kenn-Zahlen und Einsparungen, während der Kundennutzen den Blick nach Außen richtet. Da kommen letztendlich die Einnahmen her. Es geht darum, die Produkte zu verbessern, mit den Kunden im Kontakt zu bleiben und einen wirklichen Mehrwert zu liefern.

Lohmann führt eine Vielzahl von Beispielen an, bei denen die Mitarbeiter direkt, schnell, flexibel und eigenverantwortlich auf Kundenwünsche und Reklamationen antworten. Ohne den Chef zu fragen oder einen Antrag auszufüllen.
Der Kunde ist im Zentrum und sobald ein Mitarbeiter die Anfrage hat, ist er für die Erfüllung verantwortlich. Und aufgrund der totalen Informationstransparenz und der Talenteübersicht und dem Kennen der Kollegen können die passenden Experten leicht gefunden werden, die in dem speziellen Fall helfen. Auch höhere Ausgaben können vor Ort vom Mitarbeiter entschieden werden, wie z.B. ein teurer Busienssflug für zwei Personen am nächsten Tag nach Hamburg.
Reklamationen werden als Kontaktangebot gesehen: Der Kunde interessiert sich für unsere Geschäftsbeziehung und braucht Hilfe. Zusätzlich können die Ergebnisse der eigenen Produktentwicklung helfen. Wenn wir Missstände schnell erkennen, dann können sie ebenso schnell behoben werden zur Zufriedenheit aller Beteiligten.

Zur Kundenorientierung gehört auch die Freiheit zu entscheiden, mit wem ich eine Kundenbeziehung eingehen möchte. In einem Fallbeispiel beschreibt Lohmann wie einen Großauftrag unter bestimmten Konditionen abgelehnt haben, weil es nicht mehr fair war und das Machtgefälle einseitig erschien. [Quelle][42]

Bsp: Zappos/Amazon?

Bsp: FAVI
Jedes Team hat den Verkäufer innerhalb des Teams und jeder hat Kundenkontakt. Der Kunde ist nicht mehr ein Fremder, sondern direkt erlebbar, Beziehungsarbeit (Freedom, 113)

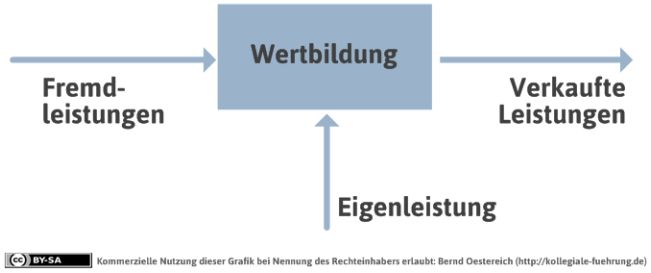
Kaltenecker, Unternehmen, S. 58ff (Design thinking, Lean Canvas).

[42] Vgl. Lohmann/Lohmann, S. 70-76

Interner Kunde und Wertbildungsrechnung
Wertrechnung, vgl. Oesterreich
Kosten für Meetings/Führungskräfte
Jeder muss sich selbst finanzieren – als Person oder Rolle
Ressourceneinteilung…
Gerechte Verteilung des Gewinnes + Eigentums
Beyond Budgeting – stattdessen Investitionsvorhaben
Investitionskreise bzw. –vorgaben?

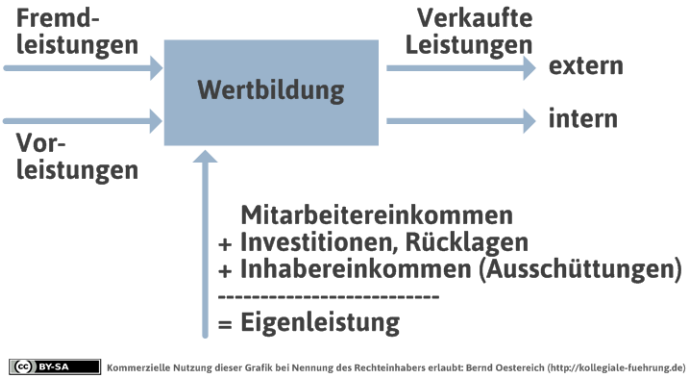
Wertbildungsrechnung – Ökonomie nicht nur der Pfirsich-Organisation
Vgl. DM/Bernd Oesterreich
Wie findet die Wertschöpfung statt?
Effizienz?
Vgl. Wohland/Pfläging
Vgl. Wertbildungsrechnung dm

Prinzip Wertbildung



Aus: https://kollegiale-fuehrung.de/portfolio-item/wbr-prinzip/

Interne Verrechnung



Aus: https://kollegiale-fuehrung.de/portfolio-item/wbr-interne-verrechnung/

Agilität in der Praxis

Agile Software-Entwicklung
Agilität und Softwareentwicklung
- Agiles Manifest
- Scrum (siehe SO)
- XP (Xterme Programming – das Urvieh des Agilen ☺)
- crystal;
- adaptive software development (ASD)
- feature-driven development (FDD)
- the dynamic-systems-development method (DSDM)

Agile Produkt-Entwicklung
z.B. Design Thinking

Leitfaden:
- Idee
- Team + Budget
- Kundenkontakt – Product Owner
- Ersten Prototypen entwickeln

Agiles Projektmanagement
Extra?

Agile Teams/Projekte
Ein agiles Team kann schnell auf die Anforderungen des Kunden, des Marktes oder der sozialen/technischen Umgebung reagieren. Es ist in Kontakt mit den relevanten Umwelten und deren Informationen werden ungefiltert in die Teamarbeit eingespeist. Es gibt im Team klare Entscheidungswege und –verantwortlichkeiten, damit schnell vorwärts gegangen werden kann. Die Wirksamkeit der Arbeit wird regelmäßig überprüft und angepasst.

Agile Organisationen
Eine agile Organisation ist wie ein agiles Projekt/Team, nur größer. Sie schafft einen Rahmen für die Arbeit in agilen Teams und unterstützt selbstorganisiertes Arbeiten. Die einzelnen Teams sind sehr autonom und haben ein Lieferanten/Kunden-Verhältnis untereinander.
Die gemeinsame Klammer kann eine Vision, ein höherer Daseinszweck, gemeinsame Unternehmenskultur (Zappos) oder geteilte Werte sein. Es gibt nur eine geringe Hierarchie

Agile Methoden: (vgl. Torsten Scheller, Kap.
- Daily Standups/ Scrums
- Retrospektiven
- Ergebnis Demo (im Scrum Review genannt)
- Task-Boards

Ergänzende Ansätze
- Lean Startup

- Lean Developtment (hier Schwerpunkt auf Elimination of Waste)
- Kanban (Submenge von Lean)
- Eher am Rand aber sehr faszinierend für kleine Umgebungen: Crystal Clear
- Beyond Budgeting, d.h. keine fixen Budgetvorgaben

Agilität und Selbstorganisation
Eigentlich Bestandteil des „Agilen“, aber hier in diesem Buch extra behandelt.

Selbstorganisation

Wir sind auch alle „selbstorganisiert“! 😊
Wenn du glaubst, dass dein Verstand dein Leben leitet, dann fehlt dir noch etwas Weisheit und Einsicht. Ich weiß, das klingt sehr besserwisserisch und ist wieder ein Ausflug in ein anderes Thema, aber viele Menschen glauben, dass der Verstand die Führungskraft des eigenen Körpers ist und ich glaube, dass dem nicht so ist.
Wir agieren aufgrund von Impulsen und habe eine Fülle von selbstorganisierten Kreisläufen in unserem Körper, der Blutkreislauf, die Nervenbahnen…
(genauer oder weglassen)
Auch Familie funktioniert nicht so, dass die Eltern bestimmen, was passiert. Sie versuchen es, aber letztendlich ist es ein Miteinander von Struktur und Chaos…
[In welchen Lebensbereichen kennen wir Selbstorganisation?]

Es geht um **radikale Selbstorganisation:**
- Wenig reine Führungskräfte
- Wenig Hierarchien
- Gerechte Gewinnverteilung
- Eigentum in MA-Hand

Mess-Kriterien
- Entscheidungsfreiheit der MA in ihrem Bereich
- Finanzieller Umfang der Entscheidungsfreiheit
- Einstellungen und Entlassungen
- Umfang der Einflussnahme der Hüters
- Identifikation mit dem Unternehmen
- Aufteilung der Gewinne/Gehälter
- Aufteilung Eigentum

Grundlagen und Mindset
Unterscheidung
- ➢ Werte
- ➢ Elemente von Selbstorganisation (Handlungshilfen, Umsetzung der Werte)

Vorbilder für Selbstorganisation?
Beispiele??
- Natur
- Organismus
- Piraten[43]
- Terrorzellen

Herausforderungen
- Transformation der Führungsrollen /-personen
- Verknüpfung der Teams untereinander
- Ressourcenplanung
- Zeit für Transformation
- Mindset hineinkommen

[43] Vgl. https://www.synnecta.com/pirate-leadership-pathos-fuer-die-selbstorganisation-in-unternehmen/

Erfolgsgeschichten

- Zoobrist: Christine holt Fiat-Auditor ab (19, Freedom Inc)
- Schiffbaukrise Endenburg Elektrotechiek
- Schmitz der besondere MA, Jürgen M.

Missverständnisse Selbstorganisation

- Vgl. Mythen ggü Selbstorganisation – Oesterreich, S. 26/7, S. 39 sowie Laloux: Misconceptions of Selftmanagement[44]
- Selbstorganisation ist nicht Chaos – SO braucht Struktur/Ordnung/Klarheit, geordnete Freiheit (Freedom 61)
- Selbstorganisation braucht keine Führung – doch, nur anders organisiert
- Führungskräfte werden abgeschafft – ja, es gibt keine Vollzeit-Führungskräfte mehr, die ein Bündel an Macht, die Macht/Führungsverantwortung wird dezentral delegiert oder an das Team bzw. einzelne Rollenträger
- Alle sind gleich = nein, alle sind gleichwertig in der Beschlussfassung bzw. jeder bringt sich mit seinen Fertigkeiten ein, Unterschiedlichkeit wird gewünscht und gefördert
- Es gibt keine Hierarchien mehr – doch: flache Hierarchien aufgrund von natürlicher Autorität/Kompetenz bzw. unterschiedliche Abstraktheit der Entscheidungen
- Es gibt keine Kontrolle mehr – doch: Das Team kontrolliert bzw. dafür verantwortliche Rollen oder jeder bzgl. für ihn wichtigen Vereinbarungen
- Es gibt keine Dienstanweiseungen mehr – Richtig, dafür gibt es einen Konflikt-Eskalationsprozess, wenn zwei oder mehrere Teammitglieder sich nicht einigen können
- Es ist experimentell – nein: Es gibt eine Vielzahl von Beispielen gelingender Selbstorganisation, die sich Jahrzehnte am Markt behauptet haben, z.B. WLGore seit 1950er Jahre, Whole Foods seit ??, Endenburg seit 1970er Jahre, Morning star seit, Semco seit 1980er Jahre, The Orpheus Chamber Orchestra seit den 1970er Jahren, Wikipedia 100.000 Mitarbeiter, Linus auch ungefähr diese Größe, AA ca. 1,8 Mio TN in mehr als 100.000 Gruppen

Vgl. Mythen über Selbstorganisation
https://medium.com/@juliaculen/15-mythen-%C3%BCber-selbstorganisation-5c772066c592

[44] http://www.self-managementinstitute.org/misperceptions-of-self-management

Grund-Werte

Grundwerte von Selbstorganisation[45]

- Menschlichkeit – positives Menschenbild (?)
- Vertrauen
- Gleichwertigkeit
- Freiheit
- Verlässlichkeit
- Subsidarität + Selbstverantwortung
- Klarheit der Strukturen
- Transparenz
- Spaß

Eher agil?

- Transparenz/Offenheit

Ich mag den Zugang über Werte, weil das uns alle Menschen verbindet.
Abstraktionsebene…

[45] Vgl. Kaltenecker, Teams, S. 28, der sich auf vier Werte konzentriert: Repekt, Comitment, Mut und Einfachheit.

Menschlichkeit = Positives Menschenbild

Zutrauen und Vertrauen, Mensch ist lernfähig, Mitarbeiter können wir Erwachsene handeln. Die Mitarbeiter sind frei in ihren Entscheidungen und haben das Vertrauen, die passenden Entscheidungen zu treffen

Bsp. FAVI
"Men is good" and "Our clients have to love us"[46]
Men is good Men/workers are good, so they won't steel, be late on purpose or lazy, so why then control them! "If you put a fence around people all you will get are sheep..".."When there is a problem we should not ask: who's fault is it? Men is good.. there are maybe 2–3% of people who do not work with integrity, but we treat the other 97% as well as if they had no integrity (and need to be controlled, ask for permission for everything..). And then they stop being integre." [47]

Bsp. Toyota
Jetzt kein Sinnbild für umfassende Selbstorganisation, weil die Prozesse recht rigid sind (evtl. Prozessorganisation). Versucht zu kopieren, aber neben den Techniken das positiven Menschenbild nicht gesehen (Freedom, 29)

„Wertschöpfung durch Wertschätzung" Bodo Janssen – Kaltenecker, S. 128

Bsp. Allsafe
Ein klares Statement von Lohmann: *„Echte Unternehmer haben ein positives Menschenbild. Sie vertrauen darauf, dass die Mitarbeiter, die sie ausgewählt haben, mit den besten Absichten diesen Job angenommen haben, und auch leisten wollen."*[48]

Die Wertschätzung für die Mitarbeiter und Leiharbeiter drückt sich ganz unterschiedlich aus. Eine Mitarbeiterin sagt: *„Man wird mit so viel Herzlichkeit aufgenommen, man bekommt so viel Freiraum auch und man wird einfach akzeptiert. Und das ist das, was ich so schön finde, man darf einfach ausprobieren, darf mutig sein, was Neues machen."*[49]

Es gibt keine fixen Arbeitszeiten und die Mitarbeiterinnen können selbst ihre Pausenzeiten festlegen sowie die Urlaubszeiten. Beim Urlaub ist es schon mal insoweit schiefgelaufen, dass bei einem Brückentag alle Maschinen stillstanden, weil fast alle sich den Tag freigenommen haben. Auch zum Ende des Jahres gibt es immer mal wieder Probleme bei der Abstimmung, wenn den Leuten dann auffällt, dass sie noch zehn Tage Urlaub haben.[50] Generell funktioniert dieser Ansatz aber sehr gut.

Andreas Goede, Leiharbeiter, beschreibt, wie in der ersten Woche seiner Arbeit der Leiter der Produktion zu ihm gekommen ist und ihn so etwas näher kennengelernt hatte: Wer bist du? Wie geht es Dir? Was kannst du gut? Etwas, was er vorher noch nicht so erlebt hat. [51]

---

[46] https://medium.com/@juliaculen/meeting-mr-favi-a-highly-successful-ceo-who-believes-in-freedom-love-trust-and-respect-f112d7c496b5
[47] https://medium.com/@juliaculen/meeting-mr-favi-a-highly-successful-ceo-who-believes-in-freedom-love-trust-and-respect-f112d7c496b5
[48] Lohmann, mittags, S.66
[49] Imagefilm, auf https://www.allsafe-group.com/karriere/#stellen, 3.22 – 3.38
[50] Vgl. Lohmann, mittags, S.??
[51] Film Augenhöhe: http://augenhoehe-film.de/de/film/augenhoehefilm 1.42-2.22

Robert Zurrin ist dieser Leiter der Produktion und sagt: *„Das ist das Wesentliche letztendlich. Man muss herausfinden, wofür interessiert er sich… denn was ein Mitarbeiter gerne tut, das macht er ja gut. […] Dann gibt es auch Möglichkeiten im Betrieb zu variieren.“*[52]
Lohmann betont, wie wichtig Leiharbeiter für die Firma sind. Sie sind flexibel einsetzbar und tragen das höchste Entlassungsrisiko, weil sie als erste gehen müssen, wenn es wirtschaftlich schlechter läuft. Deshalb bekommen die Leiharbeiter auch etwas mehr Lohn als die festangestellten Mitarbeiterinnen. Das ist ganz praktische Wertschätzung, die auch was kostet. [53]

Zum positiven Menschenbild gehört ein Vertrauensvorschuss. Unabhängig von meinen Erfahrungen unterstelle ich dem Mitarbeiter eine gute Absicht. Allerdings ist das Vertrauen nie blind. *„Natürlich ist überall dort, wo Vertrauen geschenkt wird, auch der Vertrauensmissbrauch ein Thema. Gelogen, gestohlen und betrogen wird schließlich in den besten Häusern. Meine Erfahrung als jahrelanger Unternehmenschef hat aber gezeigt. Solche Fälle treten immer vereinzelt auf und sind lediglich der Effekt falscher Personalentscheidungen. Sie sind kein Beweis dafür, dass das System falsch angelegt ist. Denn sobald die Übeltäter enttarnt sind, funktioniert das Ganze wieder reibungslos.“*[54]
Lohmann ist nicht blind und schaut genau hin, was die Mitarbeiter mit dem Vertrauen anfangen. Wenn etwas nicht passt, werden frühzeitig Konsequenzen gezogen. Die Person bekommt neue Aufgaben oder mehr Zeit sich zu entwickeln.
„Bewährt er sich nicht und handelt er weiter nur auf eigene Rechnung, verliert er seine Stelle und hat im Extremfall sogar noch eine Klage am Hals. Rasch und konsequent. Alles andere wäre fahrlässig. Ein Unternehmer, der beide Augen zudrückt, fährt seine Firma über kurz oder lang an die Wand.
Aber bis zum Beweis des Gegenteils vertraue ich den Mitarbeitern. Und das lohnt sich. Denn nur so entwickeln diese Eigeninitiative. Sie tun, was sie für richtig halten, weil sie ihrerseits darauf vertrauen, dass ich ihre Entscheidungen akzeptiere. Das Vertrauen wirkt gegenseitig.“[55]

Auf institutioneller Ebene gibt es zudem so etwas wie einen Whistleblower-Schutz, ein Sicherungssystem für/gegen Führungskräfte, die ihre Macht nicht im Sinne des Unternehmens nutzen. Ein Teamleiter hatte Betriebsmittel über Ebay verkauft und wurde dann fristlos gekündigt. Die Mitarbeiter wussten schon länger davon, hatten sich aber nicht getraut, das dem Geschäftsführer mitzuteilen.
Lohmann schreibt: *„In unserem Unternehmen wurden in allen Bereichen Vertrauens-Ansprechpartner ernannt, an die sich jeder Mitarbeiter wenden kann, wenn er meint, dass sein Vorgesetzter seine Position missbraucht.“*[56]

---

[52] Film Augenhöhe: http://augenhoehe-film.de/de/film/augenhoehefilm/2.23-2.43
[53] Vgl. Lohmann, mittagsm S.??
[54] Lohmann, mittags, S.67
[55] Lohmann, mittags, S.196.
[56] Lohmann, mittags, S.193/94.

Ein X für ein Y: Douglas McGregor
Douglas McGregor hat in den 1960er Jahren untersucht[57], welche Menschenbilder welchen Führungsstilen zugrunde liegen. Dabei unterscheidet er grob zwischen einer Theorie X und eine Theorie Y, die weiter unten genauer beschrieben werden. Da diese Gegenüberstellung sehr simplifizierend ist, hat er später eine Theorie Z ergänzt, die ein „Sowohl als Auch" ermöglicht, d.h. der Mensch kann sich je nach Situation/Kontext/Entwicklungsstufe entweder so oder so verhalten.
Auch wenn diese Unterscheidung sehr simplifizierend ist, so dient sie der ersten Selbstreflexion und beschreibt die Hintergründe für unterschiedliche Führungsmodelle.

	Theorie X	**Theorie Y**
Menschenbild	Faul, bequem, kein Ehrgeiz, arbeitsvermeidend	engagiert, eigenverantwortlich, Wunsch nach Selbstentfaltung/Wachstum
Motivation	Extrinsisch motiviert	Intrinsisch motiviert
Führungsstil	Autoritär	Partnerschaftlich
Führung konkreter	Vorgabe + Kontrolle Mikromanagement - Eingriffe Belohnung und Bestrafung	Verantwortungsspielräume + Selbstorganisation, Peer-Feedback Werte + Sinn
Verantwortung	Menschen werden lieber geführt und möchten keine Verantwortung übernehmen.	Menschen suchen und akzeptieren Verantwortung unter den passenden Bedingungen.
Kreativität	Die meisten Menschen haben kaum Kreativität	Kreativität ist weit verbreitet, jeder hat sie und sie kann gefördert werden.
Bottom-line	X= Angepasster Y	Es gibt nur diesen Menschen!

Tab. Theorie X und Y[58]
Vgl. Management Y: Menschen intrinsische Motivation (S. 20/ 102 Fragen)
Vgl. Flow (Management Y, S. 24ff)

<u>Fragen:</u>
- Welches Bild habe ich vom Menschen?
- Welches Verhalten fördert unsere Organisationsstruktur?
- Wie bin ich? Unter welchen Strukturen verhalte ich mich ggf. so oder so?

Das Menschenbild der Führungskraft fördert bestimmte Handlungsweisen: Wenn Menschen als träge, desinteressiert betrachtet werden, brauchen sie klare Anweisungen, starre Regeln und klare Vorgaben. Das führt dann zu Passivität, Unterordnung und Anpassung. Innerlich ziehen sie die Mitarbeiter zurück, erlernen Hilflosigkeit und werden tw. depressiv. Das bestätigt wieder das negative Menschenbilds der Theorie X. Eine sich selbst erfüllende Prophezeiung.

---

[57] Also kalter Kaffee – aus den 1960er Jahren!! Gibt es nichts Neues??

[58] Zusammengestellt aus http://de.wikipedia.org/wiki/X-Y-Theorie, Management Y, S. 22 und Pfläging Komplexitoden, S. 25. „Theorie" klingt schon etwas hochtrabend. Es ist mal ne einfache These, die aber sehr hilfreich für die Praxis ist. Vgl. Aus http://vision.haufe.de/blog/en/why-we-cannot-learn-a-damn-thing-from-semco-or-toyota/ und https://de.wikipedia.org/wiki/X-Y-Theorie und Scheller, Torsten: Organisation, 2017, S: 129

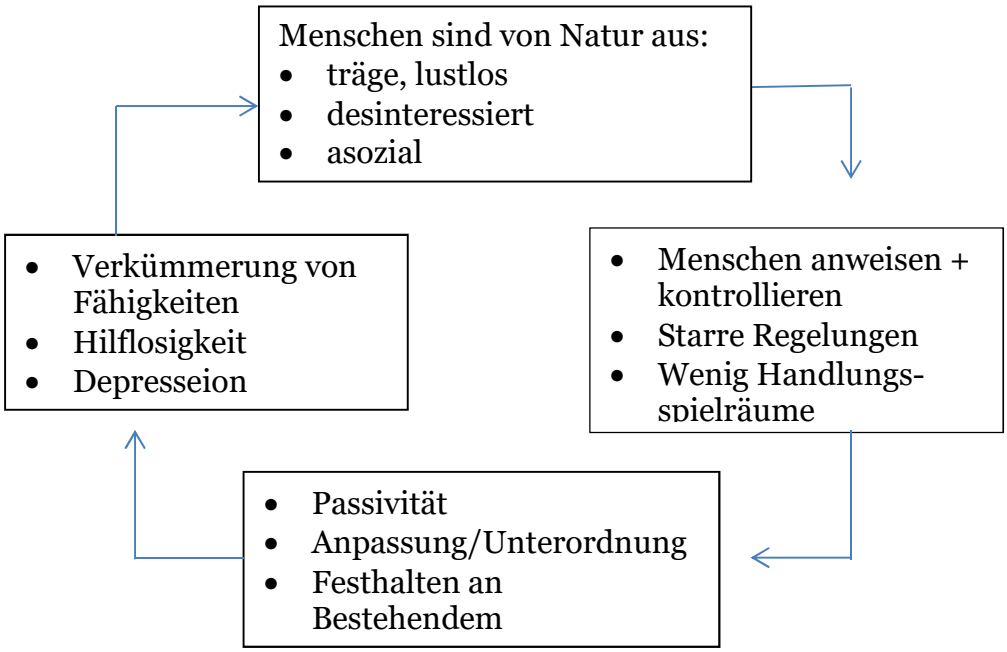


Abb. 58: Teufelskreis Theorie X[59]

Analog dazu gibt es auch einen „Engelskreis“ bei dem Menschenbild der Theorie Y.

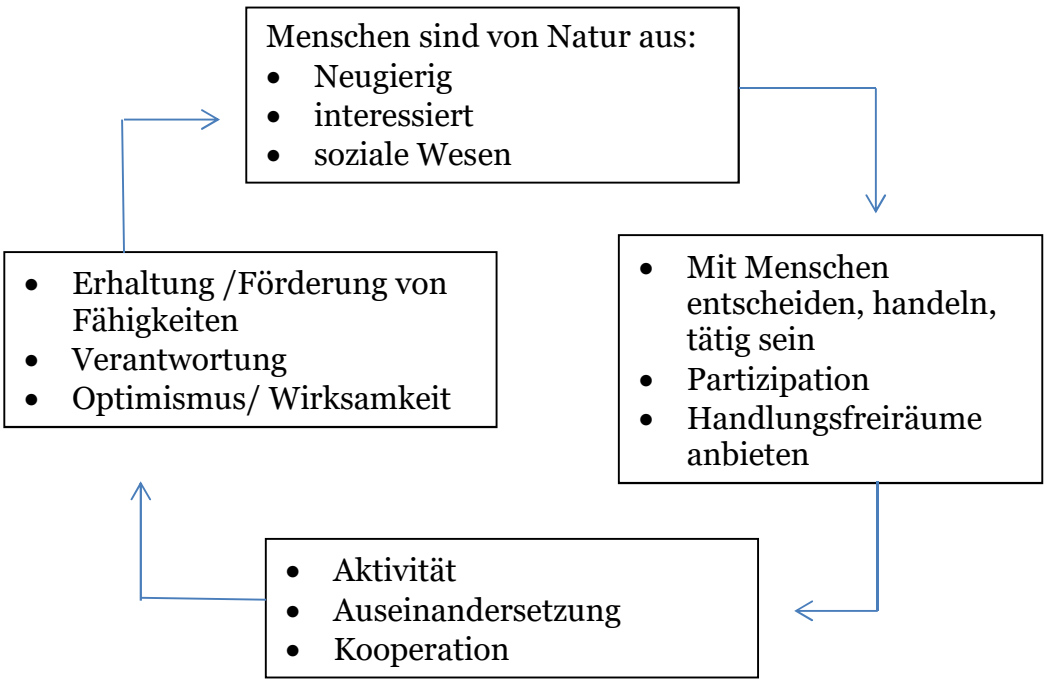


Abb. 58: EngelsKreis der Theorie X[60]

Evolutionäre Organisationen haben das Menschenbild der Theorie Y und schaffen einen Rahmen, der ein entsprechendes Verhalten fördert und fordert.

[59] Fast wörtlich übernommen aus Scheller, Torsten: Organisation, 2017, S. 127.
[60] Fast wörtlich übernommen aus Scheller, Torsten: Organisation, 2017, S. 127.

Vertrauen

Benno Löffler von Vollmer & Scheffczyk sagt: „Der Preis für mehr Vertraue ist niederiger als der Preis für weniger Vertrauen“[61]

„Woher kommt sein Vertrauen in andere Menschen? „Ich merke schon nach ein paar Minuten, ob eine Beziehung funktionieren kann“, sagt er und holt dann länger aus, wie ein Mann, der es gewohnt ist, nicht unterbrochen zu werden. „Die Alternative zum Vertrauen existiert doch nur theoretisch. Die Idee, dass am Ende schon das Richtige herauskommt, wenn man jeden Tag alles kontrolliert, ist eine Illusion. Damit verliert man nur Zeit -und am Ende geschehen trotzdem Dinge, die ich nicht gewollt habe und nicht habe vermeiden können. Natürlich machen Menschen Fehler. Aber besser, man lebt damit.““ [62]

FAVI: Vertrauen versus Kontrolle[63]
Zobrist hat auf die Karte „Vertrauen“ gesetzt und recht schnell nach seiner Amtsübernahme die Arbeitszeitmessung (Stechuhren) und Produktionskontrolle aufgehoben. Als Ergebnis ist die Produktivität gestiegen, weil die Arbeiterinnen sich vorher zurückgenommen hatten, um mögliche höhere Zielvorgaben des Managements auch abfedern zu können.
Vertrauen ist wichtig für Zobrist und Teil seiner Unternehmensführung, was auch im Untertitel seines Buches zu lesen ist: *„Die Organisation, die an das Gute im Menschen glaubt.“* So haben beispielsweise die Arbeiter die Möglichkeit, die Dienstwagen für Fahrten zu benutzen, sie brauchen keine besondere Genehmigung dafür. Auch die Werkzeuge können einfach aus dem Lager genommen werden mit Hinweis auf die Entnahme, damit Nachbestellungen getätigt werden können. Einmal wurde eine Bohrmaschine gestohlen und Zobrist hat eine Flipchart mit dem Hinweis aufstellen lassen, dass man sich das Werkzeug problemlos ausleihen könne, aber Diebstahl nicht tolerierbar sei. Seitdem ist nichts Ähnliches mehr passiert.
Die Teams erstellen eigene Zielvorgaben und sie sind sich der Konkurrenz aus China bewusst, gegen die sie sich behaupten müssen.
Aus diesem Vertrauen wächst Energie für Eigeninitiative. So berichtet Zobrist von der Entscheidung des Fiat-Teams, einen Auftrag über das Wochenende anzunehmen und zwei zusätzliche LKWs mit Produkten für Fiat zu liefern. Das Team entschied sich nach der Anfrage für diese Herausforderung und schaffte in drei Schichten am Wochenende diesen Auftrag – ohne den Geschäftsführer zu involvieren und ohne Überstundenpauschale. Die Überstunden wurden dann im Laufe der nächsten Wochen abgebaut.

<u>Allsafe</u>
Lohmann unterscheidet Vertrauen von der Gewissheit. Wenn ich aufgrund von vielfältigen Erfahrungen mit einem Mitarbeiter weiß, dass er vertrauenswürdig ist, dann ist es eine Gewissheit. Ansonsten gibt es immer einen Vertrauens-Vorschuss und der ist nie blind. *„Missverstehen Sie mich nicht: einen Vertrauensvorschuss zu geben heißt nicht, blind zu sein. Ich schaue durchaus genau hin, was die Leute mit meinem Vertrauen anfangen. Und wenn jmeand es missbraucht, ist es meine Pflicht zu reagieren. Ich ziehe Konquenzen. Frühzeitig. Dann bekommt derjeinige eben andere Aufgaben, wird dorthin versetzt, wo er keinen Schaden anrichten kann. Dort*

---

[61] Kaltenecker, Unternehmen, S.117
[62] https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2010/nachfolge/mach-es-zu-deinem-projekt
[63] Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 80-83.

hat er die Chance, in die Vertrrauensposition hineinzuschasen. Beäwhrt ers ich nicht und handelt er weiter nur auf eigene Rechnung, verliert er seines Stelle und hat im Extremfall sogar noch eine Klage am Hals. Rasch und konsequent. Alles andere wäre fahrlässig. Ein Unternehmer, der beide Augen zudrückt, fährt seine Firma über kurz oder alng an die Wan.
Aber bis zum Beweis des Gegenteils vertraue ich den Mitarbeitern. Und das lohns ich. Denn nur so entwickeln diese Eigeninitiative. Sie utn, was sie für richtig habelte, weil sie ihrerseits darauf vertrauen, dass ihre Entscheidungen akzeptiere. Das Vertrauen wirkt gegenseitig.
So gewinne ich Gesprächspartner auf Augenhöhe. Wenn Umstellungen snstehen, ich mit den Mitarbeitern frei diskutieren. Sie sagen mir offen ihre Meinung und trauen sich, ihre Ideen mit mir zu teilen. Das hat den enormen Vortrail, dass sich nicht nur eine Person – der Chef – mit einem Thema oder Problem beschäftigt, sondern gleich fünf oder seht Leute. Das ist fünf- oder sechsmal so viel kreatives Potenzial, Wissen, Handlungskompetenz. Ja eigentlich noch viel mehr, denn gerade beim Planen gilt: 1 + 1=3.“[64]

Vertrauensarbeitszeit

<u>GSI</u>
Jaques Raiman, CEO von GSI hatte ein finanzielles Reporting-System installiert mit allen Konsequenzen, d.h. bei Unterschreitungen kam es zu Verhören, Nachfragen, Diskussionen und Kontrollen, bis ein Mitarbeiter offen zu ihm sprach:
„Wir machen unser Budget, fein. Wenn wir in einem Monat das erfüllen oder übertreffen, gibt es ne positive Rückmeldung. Wenn wir mal drunter sind, kommt gleich das ganze Arsenal: Verhöre, Nachfragen, Diskussionen.
Daher machen wir es so. Sind wir drüber, dann schummeln wir etwas und legen uns Rücklagen für schlechtere Monate an, damit wir dann wieder ausgleichen können. So mache wir das und das Verkaufsteam macht es auf seine Art und Weise. Und du glaubst, du bekommst einen Einblick in die Realität, aber dem ist nicht so.“
Raiman hat sich die Rückmeldung zu Herzen genommen und das Controlling-System abgeschafft, zumindest in dieser Schärfe. Sein neues Credo war: „Wenn jemand Dummheiten macht, dann ist es wichtig, dass er zugeben kann und nicht verurteilt wird!“[65]

Don’t be afraid to trust! “Trust first, trust is the basis”—“Control is good, trust is by far better” “The companies going back to trust will be the ones to succeed and sustain the markets” “The cost of control has become tremendously high!”[66]

---

[64] Mittags, S. 196
[65] Vgl. Freedom, S. 194-98
[66] https://medium.com/@juliaculen/meeting-mr-favi-a-highly-successful-ceo-who-believes-in-freedom-love-trust-and-respect-f112d7c496b5

Gleichwertigkeit

- Soziokratie = Konsent + Prinzip Gleichwertigkeit
- Morning Star = keine Gewalt, Verträge,
- Semco jeder MA eine Stimme
- Augenhöhe Filme (eher am Anfang oder als Überschrift)

Alle Mitarbeiter sind gleichwertig, keiner ist besser als der anders…
Abschaffung von Privilegien – oberste Boss als Vorbild
Jeder leistet einen wichtigen Beitrag

Carney/Geetz haben in ihrem Buch „Freedom Inc." eine Vielzahl von Firmen untersucht, die agile Selbstorganisation betreiben. Sie liefern in einem Abschnitte ine schöne Zusammenfassung, was wirklich wichtig ist in der Transformaten:
„In einigen Firmen dauerte diese Transformation Monate wie bei FAVI. Bei anderen, wie bei USAA, Vertex und Harley dauerte es wesentlich länger. Aber in all diesen Verwandlungen war wesentlich, wie die Mitarbeiter von der Firma und den Managern behandelt wurden. Anstelle die Vorgaben des Bosses ausführen zu müssen, wie sie ihren Job als Mitarbeiter zu tun haben, bekamen sie Freiheit und sie wurden gleichwertig behandelt. Mit der Zeit wurde das Misstrauen abgebaut, die Leute haben den Raum bekommen, ihre vorher unterdrückten, Bedürfnisse nach Wachstum und Selbstverantwortugn zu leben. So hat sich ihre persönliches Wohlbefinden gesteigert und damit auch der Erfolg der Firma. Das ist auch der Grund, warum die Führungskräfte für so einen Wandel diese Gleichwertigkeit ins Zentrum ihrer Aufmerksamkeit stellen sollten. Und alles beiseite räumen, die vielen Verhaltensweise, Praktiken und Status-Symbole, die dieser Gleichwertigkeit im Wege stehen."[67]

IDEO Chef David Kelley: „Ich wußte, dass ich ein Unternehmen gründen wollte, wo alle Mitarbeiter meine besten Freunden sind. Ich habe sie nie wie ein Boss behandelt" (Freedmo 234)

Z.B. gute Offices für die MA in der Werbeagentur

Bsp. WL Gore
Alle Mitarbeiter sind Associates. Es gibt keine Titel oder besondere Statussymbole und über diese Bezeichnung wird die Gleichwertigkeit aller Beteiligten deutlich.
Believe in people
It's important to remember that Bill Gore's vision of a new way to run a company rested on a different perception of why and how people work in organizations. He rejected the notion that were fundamentally lazy and needed to be told what to do; he trusted them to be engaged in their work, if allowed to work on something they were passionate about and to achieve goals they believed in. Do you really believe that? Are you willing to bet your business on it? Because at the end of the day, Bill Gore wasn't interested in simply creating a happy work place. The objective was to make money and have fun.

Fragen:

- Was sind die Ungleichheiten in unserem Team/Organisation?
- Was sind Status-Symbole?

[67] Vgl. Freedamo, S. 119/20 (sehr freie Übersetzung von mir – zusammenfassend und pointiert)

- Wie können wir diese abschaffen oder niviellieren oder für mehr sichtbare Gleichwertigkeit sorgen?

Freiheit

Freiheit – Gleichwertigkeit – Menschlichkeit liegen zusammen

Freiheit GmbH, so nennen Brian Carney und Isaac Getz ihr Buch zu einer Vielzahl von erfolgreichen Unternehmen, die Mitarbeiter wie Erwachsene behandeln und Freiräume für Selbstorganisation geben.
„Freiheit ist ein Feind es Formelhaften“ (S. XVII)

Freiheit auch im Sinne von Unkonventionalität:
Mit vielen Prinzipien der agilen Selbstorganisation stoßen sie ihre Geschäftspartner, neue Mitarbeiter oder vorhandene traditionellen Führungskräfte vor den Kopf.
Wenn es keine Titel mehr gib und jeder sich auf die Visitenkarte schreiben kann, was sinnvoll[68] ist und du das draußen erzählst, kommt erstmal ein Kopfschütteln.

Mathijs Kreugel, CEO of Incentro:
„My goal is for Incentro to be a completely modern employer, where talented people have the opportunity to excel. We achieve this in a variety of ways, including by giving each other the freedom we need to grow, so that everyone gets a chance to develop their full potential“[69]

<u>Lohmann/Allsafe – Missbrauch von Freiheit</u>
Es gab einen Fall von Hehlerei bei Allsafe, als ein Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum Material aus dem Produktionslager gestohlen und dann per Ebay verkauft hat. Er war sogar so dreist (dumm), das über den PC im Unternehmen zu machen. Er war fachlicher Teamleiter ohne Personalverantwortung und die Mitarbeiter haben schon frühzeitig etwas geahnt, sich aber nicht getraut, das publik zu machen. Da wirkt die alte hierarchische Programmierung noch sehr lange nach. Als es rauskam hat Lohmann ihn fristlos gekündigt und angezeigt. Aus der Erfahrung haben sie auch gelernt und Vertruaens-Ansprechpartner in allen Bereichen ernannt, „an die sich jeder Mitarbeiter wenden kann, wenn er meint, dass sein Vorgesetzter seine Position missbraucht.“[70]
Lohmann beschreibt auch einen Fall, bei denen die Mitarbeiter ihre persönlichen Interessen vor den Betriebsinteressen gestellt hatten. Sie konnten sich nicht einigen, wer an einem Fenstertag freinehmen darf und dann stand die gesamte Produktion an dem Tag still.[71]

---

[68] Vgl. Lohmann, mittags, S. 181 und ???
[69] https://www.incentro.com/en/culture/happiness/
[70] Lohmann, mittags, S.193/94
[71] Vgl. Lohmann, mittags, S. 194

Verlässlichkeit

Zentrum bei Morning Star, Verträge zwischen den Mitarbeitern, die natürlich auch verändert werden können

Wenn jemand bei WL Gore sagt, ich mache das, dann wird auch erwartet, dass diese Vereinbarung eingehalten wird. Hohe Kultur der Verbindlichkeit. Das Schlimmste was ein Partner bei Gore tun kann ist es verschiedene Comitements einzugehen und sie dann nicht zu halten.

Subsidarität + Selbstverantwortung

„Backward delegation“ – Management by the people, dort gehört die Macht hin (Freedom, 116)
Die Entscheidungen bleiben beim CEO, die kein anderer machen möchte oder kann…

Jimm Macaluse Chapaaral Petersburg mill: „Die Leute am floor treffen Entscheidungen, dir für unsere Mühle Millionen von Dollar wert sind. Deshalb müssen wir sie unterstützen, die Werkzeuge und das Wissen geben, damit sie dabei immer besser werden.“ (Freedom, 259)

MA und Teams, USSA Agents = direkte Problemlösung

FAVI + Motupet (Freedom 190) fahren einfache Arbeiter zum Kunden, um die Probleme direkt vor Ort zu lösen; Rollen-Autonomie in der Holakratie
Macht an die MA/Teams vor Ort abgeben, vgl. Delegation Macht…

Allsafe:
Eine einfache Mitarbeiterin aus dem Verkaufsteam hält die Produktionsprozess für ein Produkt aufgrund einer Kundenreklamation an. Damit steht das Band still. Ein Mitarbeiter versucht das Produkt gerade zu bestellen: „Artikel gesperrt. Carola Hartung. Jetzt geht es los.
Eine Taskforce bildet sich aus den betroffenen Mitarbeitern und Experten und innerhalb von drei Stunden ist das Problem gelöst. Der Fehler ist gefunden, ausgebessert und die Produktion kann wieder starten. In der Nachschicht werden die fehlenden Teil nachproduziert.[72]
Wer hat den Mut, das gesamte Band anzuhalten?
Was passiert, wenn es angehalten wird? Dann richtet sich die gesamte Aufmerksamkeit auf die Problemlösung.
Je früher das Band angehalten wird, desto geringer ist das Schaden im Nachhinein…

Wenn du deinen Schlüssel verlierst und nach fünf Minuten drauf kommst, fällt es leicht ihn wieder zu finden. Nach zwei Stunden ist es schon bedeutend schwieriger und wenn du erst am Abend nach einem bewegten Tag drauf kommst, dass dein Hausschlüssel verloren ist, wird dir nichts anderes übrig bleiben, als das Schloss zu wechseln.

[72] Vgl. Lohmann/Lohmann, S. 82

Klarheit der Strukturen und Kontinuität, Orientierung

Vgl. Kirkpatrick – Konstitution der Prinzipien, 35.00
Vgl. Holacracy Verfassung
Vgl. Grundprinzipien der Soziokratie
In einer Welt des Wandels, klare Strukturen die fix sind – das Stabile im Agilen
DNA/Kultur der Organisation
Zwischen ganz eng bei Holacracy bis zu relativ offen bei…

Es gibt eine Vielzahl an Modellen, wie die Arbeit organisiert werden kann, entweder über klare Aufgabenbereiche/-rollen/-prozesse oder sehr flexible Formen, bei denen der Arbeitseinsatz kontinuierlich geplant wird (z.B. Scum).
Vgl. Gloger – SO braucht Führung oder www.dwarfsandgiants.org/wp-content/uploads/dG_FAZ_Selbstorganisation_braucht_klare_Regeln_2018-07-16_web.pdf

Auch wenn es meistens eine klare Struktur gibt, so gibt es selten fixierte Regeln. Sobald es eine Regel gibt, besteht die Gefahr, dass Manager eingesetzt werden, um diese Regel durchzusetzen. Deshalb gibt es auch die Tendenz nur grobe Orientierungen zu geben (z.B. Werte Zappos, Playbook Semco, Grundprinzipien Gore/Morningstar). Eine weitere Orientierung bietet die Vision oder Mission.

Transparenz:
Vgl. Kennzahlen/Messungen bei Agilität

Jeder MA muss in der Lage sein, die notwendigen Informationen für seine Arbeit an sich und die Gestaltung der Zusammenarbeit im Team zu haben.

Bsp Semco:
Alle Informationen sind für alle frei zugänglich. Auch die finanziellen Daten sind offen und die MA werden besonders geschult, damit sie diese auch verstehen und einordnen können. Das freie Fließen von Informationen und der Zugang dazu fördern gute Entscheidungen und einen demokratischen Entscheidungsprozess.
Vgl. Buch – oberste Kreis Infos nicht so frei
Frage: sensible Infos für Mitbewerber??
Semler hatte keine Sorge, dass Informationen in die Hände der Mitbewerber käme: „Wir wissen gar nicht, wer diese `falschen` Hände sind. Früher war der Konkurrent um die Ecke, jetzt ist er in Taiwan oder Finnland. Ich habe noch nie eine Firma gesehen, die aufgrund von Quartalsveröffentlichungen übernommen wurde."
Jeder MA kann auch mit den Medien reden ohne Angst auf Bestrafung
SOL-Putzkräfe
Offener Zugang zu ZDF und Schulung, so können sie auch leicht verkaufen

Interne Newsletter oder jährlicher Company Report, sehr durchlässig, offen.
Vgl. Jos de Blok Blogeinträge

Koski, Sun Hydraulics: „Gib jedem alle Informationen, die er wünscht und lehre ihm, wie er herausfindet, was er wissen möchte." (Freedom 258)
Fehlende Informationen = MA handeln im Dunkeln
Transparenz = Gleichwertigkeit

Fragen:
- Welche Daten sind für alle offen, welche nur für die Führungskräfte?
- Warum?
- Wie können mehr Daten für mehr Menschen offengelegt werden?
- Wie können die Mitarbeiter so geschult werden, dass sie die Daten auch verstehen und es in ihre tägliche Arbeit einbringen können

Spaß – Glückliche Mitarbeiter

Es geht nicht nur um Wirtschaftlichkeit oder Zahlen, sondern darum Spaß an der Arbeit zu haben…
Nicht oberflächlicher Spaß und Feel-good-Manager, sondern dass die MA ihre Freude an der Arbeit haben, ihre Bestimmung, ihren Sinn, ihre Entwicklungsräume finden…

IDEO:
David Kelley: „Große Firmen haben nur Controller, die Dollar messen. Sie haben keine Controller, die Herz, soziale oder emotionale Gesundheit messen… Was wir realisiert haben ist ein fantastischer Platz zum Arbeiten, wo du dich wertgeschätzt fühlst, wo du Spaß hast!“

Zoobrist, FAVI:
The people working in an organization have to be happy, this creates happy customers and this again creates happy shareholders”
Happiness Mr Zobrist explained to us how convinced he was, that happines leads to better performance. “To succeed you need to have happy people!” And to be happy it must be also nice and beautiful. So he painted the floor of the factory in a beautiful blue, tore down walls, brought in light, cooled down shop floors—at a time where nobody did so—to make people happy. [73]

Allsafe:
„Irgendwie macht es echt Spaß, hier zu arbeiten.“ sagt Herr Müller nach einem kurzen Gespräch mit Detlev Lohmann, Geschäftsführer von allsafe.

WLGore:
Das Ziel seines Unternehmens sei, so Bill Gore, Geld zu machen und Spaß zu haben!

Vgl. Dark Horse
Vgl. Sparda Bank Energiefresser

Fragen:
- Was macht Dir an deiner Arbeit Spaß?
- Was deinen Kollegen?
- Wie kann man diesen Spaß noch erhöhen?
- Welche Maßnahmen braucht es dafür?

[73] https://medium.com/@juliaculen/meeting-mr-favi-a-highly-successful-ceo-who-believes-in-freedom-love-trust-and-respect-f112d7c496b5

Elemente von Selbstorganisation

- Wie werden die Werte konkret gelebt?
- Was braucht es um Selbstorganisation erfolgreich umzusetzen?
- Was sind notwendige Zutaten für Selbstorganisation

Eine Vielzahl von Hinweisen auf kleine und größere Beispiele, die im Laufe des Textes noch näher erläutern werde. (Cliffhanger oder Apetizer)
Einige Elemente gehören in die Agilität – Überschneidungsproblem, hier nur genannt

Der Großteil der Elemente wird in den nächsten Kapitel näher erläutert. Hier werde ich einen kurzen Überblick geben.
Agilität = Marktnähe ggf. Qualität

Für eine gelingende Selbstorganisation in Teams braucht es folgende Zutaten/ Prinzipien:[74] [Check, wie ich sie zusammenfassen kann]

- **Initiator/Sozialer Architekt/Hüter**: In der Transformation und nach der Etablierung der Selbstorganisation gibt es immer noch formelle Eigentümer/Führungskräfte. Es braucht eine Person an der Spitze, die den Impuls für die Veränderung gibt und nachher die Selbstorganisation sichert, den Rahmen hält. Die wichtigste Zutat!
- **Eine passende Unternehmenskultur**: Entweder ist sie vorhanden oder sie entwickelt sich, vgl. Culture eats strategy for breakfast.
  Robert Townsed: Sorge für ein gutes Klima und gute Ernährung und lass die Leute selbst wachsen. Sie werden dich erstaunen!“[75]
- **Kleine Einheiten:** Teams haben eine Größe von ca. bis 10 Menschen, Organisation eine Größe bis zu 150 Menschen (Stammesgröße bei Semco, WL Gore)
- **Gemeinsames, das die Teams verbindet:**
  - Grundprinzipien/-regeln: Semco Spielbuch, Morningstar zwei Prinzipien
  - Mission = Morningstar
  - Purpose = Laloux, Holakratie
  - Vision = Soziokratie
  - Regeln: Zoobrist, Gore, …
- **Selbstführung /-management**: Die Fertigkeit, eigenverantwortlich zu handeln und den Aufgabenbereich auch zu erledigen (vgl. Kapitel oben)
- **Partizipation**: Gemeinsame Entscheidungsfindung, Konsultativer Einzelentscheid weit verbreitet
- **Besonderes Führungsverständnis**
  - Dienende Führung;
  - Legitimation von unten: Semco/Soziokratie, Follower bei MS
  - Natürliche Führung Morning Star/WL Gore
- **Flache/keine Hierarchien:**
  - keine offiziellen Hierarchien MS,
  - vier Ebenen Semco
- **Kommunikation und Konfliktfähigkeit:** Offen, authentisch kommunizieren und Dinge ansprechen, die auch unangenehm sein könnten.
- **Lernen hoher Stellenwert:**

---

[74] Vgl. http://allesagil.net/2013/03/26/selbstorganisation/
[75] Freedom 131

    - Wissenstransfer, cross-functional teams, vgl. Oesterreich S97ff.
    - Weiterbildung der Mitarbeiter
    - Lernende Organisation
    - Perfektion bei Morning Star und gleichzeitig Fehlertoleranz
    - Vgl. lernende Organisation
    - USAA – Freedom: 184 – ca. 30% der MA in einem Schulungsprogramm
- **Marktnähe:** Der Kunde zieht, es geht um das Produzieren von verwertbaren Produkten, das Feedback der Kunden wird eingeholt, gemeinsam das Produkt verbessert, letztendlich sind alle Entitäten außerhalb des Teams Kunden, entweder externe Kunden oder interne Kunden (Wertstromrechnung) [vgl. Agilität]

Alternative Ansätze zur Beschreibung von Selbstorganisation

Ich mag Kaltenecker, habe ich das schon mal gesagt – und habe mich von seinen Fallbeispielen stark inspirieren lassen. Wir haben fast ähnlich viel gelesen und kommen dennoch auf unterschiedliche Einteilungen und Betrachtungsweisen.
Als weitere Inspiration möchte ich vier Vor- und Mit-Denken anfügen, die ein ähnliches Themenfeld beackert haben und zu anderen, inspirierenden Ergebnissen gekommen sind.
Nur kurz, die Originallektüre ist zu empfehlen

Vgl. Kaltenecker Prinzipien und Praktiken von Selbstorganisation:[76]

- Zuerst der Kunde
- Transparente Steuerung von Abläufen
- Kurze Feedbackschleifen
- Kundennahe Entscheidungen
- Mutige Verbesserungs- und Innoviationsexperimente
- Schlanke Aufbauorganisation
- Verteilte Managementaufgaben
- Laufendes Training und Coaching

Vgl. Richard Pircher: agil-stabile Organisation

Vgl. Christian Hauser

Vgl. Kennzeichen von Alpha-Unternehmen (Niels Pfläging)

Beta	Alpha
Theorie Y (intrinsisch)	Theorie X (extrinsisch)
Selbstorganisation	Hierarchie
Dezentral	Zentralistisch
Marktorientierung: Kunde hat die Macht	Hierarchie: Führungskraft hat die Macht
Prinzipen, Werte als Orientierung	Regeln als relativ starre Vorgaben
Organisch, evolutionär	Mechanistisch
Mini-Unternehmen, Zellen	Ab-Teilungen
Agilität: Flexible Antworten auf innere und äußere Herausforderungen	Planung und Kontrolle: eher starre Vorgaben mit wenig Flexibilität
Umfassende Transparenz für alle	Hierarchisch gebundener Informationsvorsprung
Konsultative Einzelentscheid + gemeinsame Vereinbarungen	Dienstanweisung
Bürokratie	Gruppendruck, Peer-Evaluierung

Abb. 73: Vergleich Alpha-Modell und Beta-Modell [77]

Vgl. Zoobrist Übersicht Kreis/Quadrat
S. 112-15

[76] Vgl. Kaltenecker, Unternehmen, S. 46/7
[77] Vgl. Pfläging, Niels: Organisation, S.96/111 + Pfläging, Nils/ Hermann, Silke: Komplexithoden, S. 14/15.

Gemeinsame Ausrichtung: Vision und Sinn

In klassisch-hierarchischen Organisationen richtet sich die Energie darauf aus, was die oberste Führungskraft möchte, wie es ihm geht und was seine Vorlieben sind.[78] Ein Kundin hat mal gesagt: „Wenn die Geschäftsführerin blaue Kleidung anhat, dann hat sie einen guten Tag! Bei rot musste vorsichtig sein." Das ist jetzt eine hübsche Übertreibung, aber beschreibt symbolisch die Ausrichtung auf die oberste Führungsperson, auf ihre Befindlichkeit, Launen, Sichtweisen.
Wie ich meinen Chef manipuliere (Buch)

In selbstorganisierten Unternehmen braucht es eine andere Ausrichtung, einen Leitstern, der dem Ganzen eine Orientierung gibt. Das kann der Sinn sein, eine Vision, eine Mission oder ein Leitbild.
Der Fokus richtet sich dabei auf diese Aspekte, nicht mehr auf die Befindlichkeit des Geschäftsführers. Es ist egal, welche Kleidung sie heute trägt und wie die aktuelle emotionale Verfassung ist.
Morningstar: „Mach die Mission zum Chef" (Hamel)

Wichtig ist, dass diese Orientierung gelebt wird, d.h. eine Operationalisierung der Werte oder konkrete Umsetzung/Realisierung in Strukturen oder Verhalten der Mitarbeiter.
Ansonsten passiert, was Kaltenecker schon pointiert beschreibt: „Sie listen eine Reihe von Allgemeinplätzen auf, erinnern an Bullshit-Binge und fristen selbst dann ein Schattendasein, wenn sie große auf die Bürowände tapeziert sind."[79]

Leitbilder sind heutzutage etwas in Verruf gekommen. Das kann mehrere Gründe haben:

- Die Differenz zwischen dem geschriebenen Text und der gelebten Realität
- Der Grad der Involvierung der Mitarbeiterinnen. Häufig wird das Leitbild in recht kurzer Zeit vom obersten Gremium beschlossen bzw. es gibt wenig Einbeziehung der Mitarbeiterinnen
- Es beschreibt zu einseitig ein positives Bild, ohne auf die Schattenseiten oder Schwierigkeiten hinzuweisen. Damit wird es unrealistisch
- Nichtsagende Begriffe, Bullshit-Bingo, Hauptsache es klingt positiv
- Unklare Definition, was ein Leitbild ist – Vermischung von extern, intern, kurz und mittelfristig, realistisch und visionär…

Definitionen:

- Externe Vision = besseres Bild der Welt außerhalb des Unternehmens (Fokus draußen), weite Zukunft (5-10 Jahre): Wie wünschen wir eine Welt für unsere Zielgruppe?
- Interne Vision = besseres Bild des Unternehmens (Fokus drinnen): Wie soll unsere Organisation in Zukunft ausschauen? Was macht sie besonders?
- Sinn/Purpose = Daseinszweck: Kurzer Satz zum „Wozu" und „Warum" des Unternehmens
- Mission = umschreibt alle aktuellen Tätigkeiten und Angebote, um die Vision in Zukunft zu verwirklichen, Zusammenfassung des Angebotes[80]

---

[78] Ganz besonders ist es mir in einem Interview mit Gregg Kendrick aufgefallen, der Soziokratie und GFK miteinander verbindet, vgl. www.basilea.org
[79] Kaltenecker, Unternehmen, S. 53.

- Ziele: Konkrete Ergebnisse für die kurz- und mittelfristige Zukunft, d.h. 3-60 Monate, möglichst SMART
- Leitbild = Oberbegriff für eine Vielzahl von kleineren Texten zum Unternehmen. Das kann alle obigen Aspekte umfassen oder Teil davon, meistens kommen noch Werte und Prinzipien hinzu, ggf. Tradtionen oder kulturelle Aspekte.

Aspekte

- Vision: Interne/Externe Vision
- Vgl. Visionieren bei Dragon Dreaming
- Vgl. Vision quest
- Sinn/Purpose
- Die Sehnsucht der Gruppe
- Das große Warum/Wozu
- Was uns motiviert, diese Sachen zu tun
- Exkurs: Strategie?
- Leitbild??
- „Start with why“
- E1 GWÖ
- Wie finden? Prozesse und Hilfe
- Langfristigkeit – nicht die schnelle Gewinnerhöhung

Letztendlich wurscht, was es ist…
Wichtig ist, dass es in die Kultur eingewebt ist oder wird und der Big-Papa 1000%ig dahinter steht und es vorlebt. Nur so kann es sich nachhaltig festsetzen.

Immer BEIDES: Kollektiv und Personlich.
Also eine kollektive Vision oder Sinn und einen persönlichen, der im Einklang mit dem des Unternehmens steht.

Das Wichtigeste dabei ist: WALK THE TALK – Kongruenz zwischen Reden und Handeln.

[80] Das ist jetzt die Definition aus der Soziokratie, vgl. auch https://keen-communication.com/mission-statement-anleitung-zur-zielfindung/ sowie Vgl. Kaltenecker, Unternehmen, S. 51 ff.

Gemeinsame Ausrichtung: Vision – Purpose – Mission

Vision
„Wer Visionen hat sollte zum Arzt“
„Visionen sind Bilder der Welt von Über-Morgen“
Vgl. Text Antoine Saint Excupery

Das Konzept der Vision stammt aus dem Modell der Soziokratie. Die Vision beschreibt das Bild einer besseren Zukunft und es gibt zwei Arten von „Visionen“:
1) Externe Visionen einer besseren Welt außerhalb der Organisation
2) Interne Vision einer besseren Organisation

Hier werden ich zuest die **externe Vision** beschreiben:

Welt heute

Angebote

Welt in 10-25 Jahre

Eine **Vision** ist das gewünschte zukünftige Bild der Umgebung (Welt oder Gesellschaft). Das zukünftige Bild bezieht sich auf die Welt außerhalb der Organisation, es ist positiv formuliert und anziehend. Es kann unrealistisch sein. Die Vision ist unabhängig vom Wettbewerb oder finanziellen Erfolgszahlen.
Folgende Fragen können bei Beschreibung der Vision helfen:
- Welches Bild der Zukunft wünschen wir und streben wir mit unserer Arbeit an?
- Wie würde die Welt aussehen, wenn alle Menschen unsere Produkte oder Dienstleistungen erwerben würden?

Die konkreten **Angebote** sind die Tauschangebote für die Umgebung, damit sich diese in Richtung der Vision entwickeln kann.
Das jeweilige Angebot ist
- ➢ ein benennbares Produkt oder Dienstleistung,
- ➢ das sich klar von anderen Produkten/ Dienstleistungen unterscheidet
- ➢ und in einer Terminologie beschrieben ist, die der Kunde versteht.

Es braucht diese logische Verbindung, deshalb können die derzeitigen Produkte sowie Zielgruppen Ausgangspunkt der Visionsfindung sein.

Wenn z.B. die Vision einer Organisation ist, dass jeder Mensch in den Entwicklungsländern leichten Zugang zum Internet hat, dann kann es das besondere Angebot sein, preiswerte Notebooks für Entwicklungsländer herzustellen.
Eine Vision kann durchaus sehr unterschiedliche Angebote nach sich ziehen. So könnte im vorherigen Beispiel ein anderes Angebot sein, preiswerte Smartphones für Entwicklungsländer herzustellen oder ein Internetcafe pro Dorf zu errichten.

Diese Vision gilt zum einen für die Gesamt-Organisation und gleichzeitig braucht es eine ähnliche Ausrichtung von jedem Bereich oder jeder Abteilung. Da kann die Vision heruntergebrochen werden oder konkrete Ziele/Strategien für das jeweilige Team ermittelt werden, die dann die Richtung vorgeben.

Oticon:
Wir helfen Menschen mit Hörproblemen das Leben zu führen, das sie sich wünschen. (Freedom, 140)

Die **interne Vision** ist das Ideal-Bild der eigenen Oraganisation:
- Wie wünsche ich mir unser Unternehmen?
- Welche Werte wollen wir verwirklichen?
- Wie möchten wir zusammenarbeiten?

Der Blick geht nach Innen und einige Pioniere der Selbstorganisation haben gerade diesen Aspekt besonders betont wie z.B. der Gründer von IDEO, der einen Arbeitsplatz mit Freunden haben wollte.

Ergänzend zu Vision
Vgl. Visionen Matthias zur Bonsen:
https://www.youtube.com/watch?v=SHL6pOfaAwM
Vgl Intrinsify:
http://intrinsify.me/Blog/items/unternehmensvision-warum-leitbilder-co-vor-allem-praxistauglich-sein-muessen.html

Vgl. Kaltenecker, Unternehmen, S. 54

Arbeit an dem Nordstern, Agile Unternehmen, Kap. 5.6
Eigentschaften eines guten Nordsterns:[81]
- Produkt bezogen
- Utopisch, d.h. unerreichbar
- Stabil
- Prozess-Eigenschaften statt Ergebnisziele
- Mehrwert für Kunden, Erreichung = marktbeherrschende Position
- Orientierung für Entscheidungen
- Überschaubar, d.h. wenig Elemente

Bsp. Toyota:
- Nur ein Fahrzeug in Bearbeitung – Konzentration
- 100% wertschöpfende Tätigkeiten
- Null Defekte – 100% Qualität

[81] Vgl. Hoffmann/Roock, S. 151

„Purpose“ = Bestimmung, Sinn, Daseinszweck
Sowohl Laloux, als auch Brian Robertson mit der Holakratie und Birgit Williams mit dem Genuine-Contact-Ansatz sprechen von dem „Purpose“ einer Organisation. Dieses Wort ist nicht leicht zu übersetzen, einige Angebote sind:

- Daseinszweck
- Bestimmung
- Sinn
- DNA des Unternehmens
- Kernsatz, der das Wesen der Organisation beschreibt
- Herz/Seele des Unternehmens
- Haupt-Mission
- Anliegen
- Wesensgrund

Der Zweck ist das Herzstück der Organsation, der Daseinszweck, der sich aus der Organisation selbst ergibt und erspürt und „gefühlt“ werden kann. Wem das zu esoterisch klingt, der kann es einfach ganzheitlich erspüren und beschließen nennen. Meistens ist es ein Satz, der den Kern der Organisation ausmacht oder der Gründungsimpuls wie z.B. bei Aldi: „preiswerte Produkte für preisbewusste Kunden“. Der Zweck hat eine wichtige Funktion, er ist die Grundlage der Organisation, der Treiber in Richtung Zukunft, die Kraft, die die Organisation und alle Mitarbeiter vorwärts bringt. Dieser Purpose ist das „Vorwärts“.

Es ist nicht immer leicht, diesem „Purpose“ zu fassen.Brian Robertson beschreibt in seinem Buch, wie er versucht diesen Begriff verständlich zu machen. Zuerst frägt er jeden einzelnen im Kreis: „Was sind deine tiefsten Hoffnungen, Träume, Ambitionen und Sehnsüchte für die Organisation?“
Daraus ergibt sich meist eine sehr authentische, kraftvolle, intensive Runde und energetisiert den Kreis.
Dann sagt Robertson: „Das größte Hindernis, den Zweck für die eigene Organisation zu finden, ist… alles, was ihr jetzt gesagt habt!“
Der saß.
Ähnlich wie Eltern für ihre Kinden Vorstellungen, Hoffnungen, Träume haben, so haben Mitarbeiter und Eigentümer so etwas für eine Organisation. Aber es kommt auf den Daseinszweck der Organisation an sich an, auf den Wesenskern des Kinder, um in dem Vergleich zu bleiben.
Jede Organisation hat ein ihr eigenes Potenzial, das sie am besten entfalten kann oder einen individuellen Daseinszweck, der sich der Welt nachhaltig ausdrücken möchte. Es ist das „Warum“ der Organisation und der Satz an sich kann auch ziemlich gewöhnlich klingen wie z.B. bei einer Müllabfuhr: „wir sorgen für eine saubere Stadt“.
Robertson stellt für den Purpose die Frage: *„Auf der Basis von unserem derzeitigen Kontext und den Ressourcen, Talenten und Kapazitäten, die wir zur Verfügung haben, den Produkten und Dienstleistungen, die wir anbieten, die Geschichte des Unternehmens und seine Märkte, und so weiter, was ist das tiefste Potenzial, das sich in der Welt manifestieren kann? Warum braucht die Welt es?“*[82]

[82] Robertson, Brian: Holacracy, S.33

Matthias zur Bonsen (als Vermittler des Genuine Contact) empfiehlt folgenden Fragen, um diesem Sinn auf die Spur zu kommen:[83]

- Sind wir uns unserer Kernleidenschaft bewusst?
- Sind wir auf diesem Weg oder von ihm abgekommen und auf Nebengleise geraten, die gar nicht repräsentieren, wer wir wirklich sind und was uns wirklich antreibt?
- Wird die Leidenschaft – die ja auch immer eine Leidenschaft für die Kunden ist – überhaupt gefühlt oder geht es doch nur um Zahlen?
- Und empfinden wir über unsere Kernleidenschaft hinaus noch eine höhere Leidenschaft (einen höheren Zweck) in dem Sinne, dass wir nicht nur unseren Kunden, sondern der Welt dienen wollen?

Gregg Kendrick, ein GFK-Trainer und Soziokratie-Experte beschreibt einen „shared purpose" als gemeinsame Grundlage eines Unternehmens. Der „shared purpose" ist eine Sammlung von 3-8 Sätzen/Absätzen, die kraftvoll den Sinn/Zweck oder die Grundintention der Gruppen/Organisation beschreiben.

- Was macht das „Wir" aus und wofür brennen wird?
- Was möchten wir in die Welt bringen und was ist unser Auftrag?
- Was ist unsere Sehnsucht?

Der Ablauf zum Finden des „shared purposes" ähnelt dem der Visionsfindung. Hintereinander schreiben die Mitglieder der Gruppe „Wir-Sätze" auf, die allerdings hier mehr auf die Grundwerte der Organisation im Kontakt mit den jeweiligen Berührungsgruppen eingehen, z.B. als Soziokratie-Berater:

- ➢ „Wir möchten einen wertvollen Beitrag leisten, damit die Mitarbeiter ihre Potenziale und Schönheit mehr entfalten können."
- ➢ „Wir unterstützen unsere Kunden, ihren ur-eigenen Weg mit den soziokratischen Methoden und anderen Ansätzen zu finden. Jeder Prozess ist einmalig und wir begleiten mit Wertschätzung und Achtsamkeit."

Nach dem Aufschreiben werden die kraftvollsten Sätze bewertet:
„Wie stark ist mein „JA" dahinter, wie sehr kann ich mich damit identifizieren?"
Danben können einzelne Sätze auch zusammengefasst werden. Wichtig ist ein kraftvolles „JA" am Ende des Prozesses, eine möglichst hohe Zustimmung, damit der shared purpose auch Kraft entfalten kann.

Der Daseinszweck ist meistens ziemlich kurz beschrieben. In der Holakratie ist es ein kurzer Satz. Beim „Genuine contact" und „shared purpose" können es auch mehrere kraftvolle Sätze sein. Es braucht eine Prägnanz und Tiefe und gleichzeitig Orientierung für die gesamte Organisation. Es ist eine Klammer, die das Unternehmen zusammenhält oder alle miteinander verbindet.

<u>Beispiele von Purposes (aus der Holakratie)</u>
Precious Nutricion (Gesunde Ernährung – Coaching)[84]:
„To help clients all over the world discover the joys of living a fit, healthy life. And to help thousands of professionals deliver this purpose to their own clients."

Dwarf and Giants (Holakratie-Beratungsfirma):[85]

---

[83] Matthias zur Bonsen, Organisationskompass, http://www.all-in-one-spirit.de/pdf/Organisationskompass.pdf, S.188.
[84] http://www.precisionnutrition.com/our-story
[85] http://dwarfsandgiants.org/we-are/about-us/

„Rewriting the future of organization. Catalyzing the evolution of wholesome organizations.“

Downtown Project (Open air shopping and entainement Park, Las Vegas):[86]
„Our goal and purpose is to help make downtown Vegas a place of Inspiration, Entrepreneurial Energy, Creativity, Innovation, Upward Mobility, and Discovery, through the 3 C's of Collisions, Co-learning, and Connectedness in a long-term, sustainable way.“

Vertiefen

- Vgl. https://www.huffingtonpost.com/anne-loehr/the-future-of-work-creati_b_6753956.html
- Purpose-driven-companies https://www.youtube.com/watch?v=y9-9jMaBGNM (Having a purpose ist nicht genug – das messbar machen und alles darauf ausrichten)
- https://globalpurposemovement.com/the-purpose-summit-berlin/ (Purpose summit)

[86] http://www.downtownproject.com/about/

Mission
Jetzt wird es kompliziert:
Was ist der Unterschied zwischen Vision, Mission und Purpose?
Das ist schwer zu klären, weil es einfach da keine klaren Begriffsdefinitionen und –abgrenzungen gibt.
Ähnlich wie der Begriff „Leitbild“ unscharf ist, ist es auch bei diesen drei Wörtern.
Hier: Irgendwie anders als externe/interne Vision (Soziokratie) und Purpose (Holakratie/Laloux).

Vgl. Morning Star, Kirkpatrick, 38.00
Produzieren von Tomantenprodukte meet producte/service expectations of the customer in a costeffective, enviromental responsible manner

FAVI:
„Immer mehr, besser und preiswerter mit Liebe zu unseren Kunden, in Hallencourt und respektvoll gegenüber der Erde und unseren Kindern.“[87]

W.L.Gore
Ein früher Kernsatz für die Mission bei W.L.Gore stammt vom Gründer Bill Gore:
„Das Ziel unseres Unternehmens ist es, Geld zu machen und Spaß zu haben!“

Terri Kelly präsentiert in ihrem Vortrag[88] eine Mission von Gore, die diese Prinzipien integriert und erweitert.
*„Nähre eine pulsierende **Kultur**, in der sich talentierte **Partner** engagieren und innovate **Produkte** mit außergewöhnlichem Wert für alle unsere Stakeholder schaffen!“*
Diese drei Aspekte werden noch näher beschrieben:

Kultur	**Partner**	**Produkte**
Vertraut in das Individuum und die Kraft der kleinen Teams	Leben die Kultur	Auf die wir stolz sind
Ermutigt zu einem Entrepreneur-Geist	Handeln mit höchstmöglicher Integrität	Basieren auf unserem fundierten Wissen
Fördert das Mit-Unternehmertum für den Erfolg der Firma	Bietet unterschiedliche Perspektiven an	In unserer Kern-Technologie und mit anderen Kompetenzen
Mit einer globalen, nachhaltigen Perspektive	Sind leidenschaftlich in dem, was sie tun	Erfüllen das, was sie versprechen

Vgl. Disney-Land: Happiest place in the world

Southwest-Airline: low-cost-leadership

Sea Smoke Cellars: best pinot noir humanly possible

Oticon:

[87] The story of FAVI, S.
[88] Vgl. – aus Case-Study

SOL: „Wir wollen die Besten in Sachen Umwelt sein, und zwar sowohl für unsere Kunden als auch unser Personal.“[89]

[89] Aus: https://www.sol.fi/en/the-company/about-us/the-vision.html (Übersetzt von Kaltenecker, Unternehmen, S. 54 – ich nehms genau mit den Fussnoten)

Was noch verbindet: Prinzipien und Werte

Vgl. Ausgeschnittenes
Werte in der GFK
Wertearbeit Eutonia…
Zappos und Semco als Beispiele
Das Wichtigest ist, dass die „Werte“ gelebt werden: „Walk the talk“

Prinzipien als Leitplanken/Geländer
Keine Regeln, sobald es regeln werden, dann werden sie exekutiert und können zum Dogma werden
Meistens einfach, nicht niedergeschrieben und selbst gefunden (Freedom 193)

Bsp. Gore
Wesentliche Orientierung für die Partner bei Gore sind vier Prinzipen und vier Grundüberzeugungen, die alle vom Gründer Bill Gore stammen:

Grundprinzipien[90]
1. Freiheit (im Handeln, im Fehlermachen, in der Kreativität, im Eingehen von Vereinbarungen)
2. Fairness (miteinander und mit den Lieferanten, Kunden und anderen Stakeholdern)
3. Verlässlichkeit (wir halten unsere Vereinbarungen ein)
4. Wirtschaftliche Umsicht („Wasserlinie“ – Entscheidungen mit hohen Risiko werden nur nach einem Konsultationsprozess getroffen)

Glaubenssätze:
- Glaube an den Mitarbeiter, der das Wohl des Unternehmens im Blick hat
- Zusammenarbeit in kleinen Teams mit schnellen Entscheidungen, vielfältigen Perspektiven und konstruktiven Miteinander
- Wir sitzen alle im gleichen Boot und teilen gemeinsam die Risiken und Erfolge. Es gilt die Wasserlinie zu halten und vorsichtig zu sein bei Risiken, sie unterhalb der Wasserlinie drücken könnten (4. Grundprinzip).
- Langfristigkeit – bei den Investitionsentscheidungen blicken wir auf eine langfristige Perspektive und opfern unsere Wert nicht für einen kurzfristigen Erfolg

Diese Prinzipien und Glaubenssätze sind nur so viel wert, wie die Personen im Betrieb, die das leben und verkörpern. Und das scheint bei Gore im hohen Maße gegeben zu sein. Dazu gehört zum einen der Einstellungs-Prozess und zum anderen die Unterstützung durch die Sponsoren.

Bsp Morning star
Zwei Prinzipien und nähere Regeln

[90] Vgl. Bell-Artikel genauer

Semco
Diese Vielfalt an Unternehmeneinheiten wird durch eine einzigartige Unternehmenskultur zusammengehalten, die von Semler und den Mitgliedern des inneren Kreises konsequent vorgelebt werden (Talk = Walk). Auf ihrer Homepage sind diese Werte zu finden:

1. Wir sehen uns als eine zuverlässige und vertrauenswürdige Firma
2. Wir schätzen Ehrlichkeit und Transparenz höher als alle zeitlichen Interessen
3. Wir suchen eine Balance zwischen kurz- und langfristigem Profit
4. Wir bieten Produkte und Dienstleistungen an, die von Kunden als beste auf dem Markt gesehen werden
5. Wir bieten dem Kunden sehr ausdifferenzierte Dienstleistungen an und unsere Zuverlässigkeit dem Kunden gegenüber ist wichtiger als das Profitstreben
6. Wir ermutigen Kreativität und unterstützen freches Verhalten
7. Wir ermutigen die Partizipation von jedem und hinterfragen Entscheidungen, die von oben nach unten gehen
8. Wir bewahren eine informelle und angenehme Arbeitsumgebung mit einer professionellen Einstellung und einem freien Geist
9. Wir bewahren eine sichere Arbeitsumgebung und verbessern industrielle Geschäftsprozesse, um unser Personal und die Umwelt zu schützen
10. Wir haben die Demut unsere Fehler zu erkennen und verstehen, dass wir uns immer wieder verbessern können

Grundprinzipien IDEO:[91]
IDEO hat seine sieben Grundprinzipien mit netten Filmchen umschrieben:

- Sei Optimistisch
- Arbeite zusammen
- Übernimm die Verantwortung
- Umarme Widersprüchlichkeiten
- Sprich weniger, arbeite mehr
- Lerne aus Fehlern
- Mache andere erfolgreich

Grundregeln Buurtzorg
Der Zusammenhalt und die Identität von *Buurtzorg* werden durch ein paar Grundregeln festgelegt, an die sich alle Teams halten. Innerhalb dieser Leitlinien haben sie einen enormen Spielraum für individuelle Lösungen und eine weitgehende Entscheidungsmacht.
Zu diesen Regeln gehören:[92]

- Ein Team soll nicht mehr als zwölf Mitarbeiterinnen haben.
- Die Aufgaben im Team sollen gleichmäßig auf alle Mitarbeiter verteilt werden.
- Neben den Teambesprechungen sollen regelmäßige Beratungstreffen stattfinden, in denen konkrete Fragen rund um die Patientinnen im Vordergrund stehen (so eine Art Peer-Super*Vision*).
- Die Teammitglieder beurteilen sich jedes Jahr.
- Die Teams entwerfen Jahrespläne.
- In erfahrenen Teams sollen 60-65% der Stunden beim Fördergeber abrechenbar sein.

[91] https://lboi.ideo.com/peopley.html
[92] Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 69.

- Die Teams treffen ihre Entscheidungen auf Basis der vorgestellten Moderationsmethode.

Harley-Davidson's Vision umfasst folgende Aspekte und beschreibt eher ein paar Grundprinzipien, denn eine Vision wie im vorherigen Kapitel:[93]

1. Pragmatismus und Umsetzungsfähigkeit
2. Internationalität
3. Gute, für alle Seiten gewinnbringe Beziehung zu den Stakholder
4. Mitarbeiter Empowerment
5. Wertschöpfende Aktivitäten

[93] Aus http://panmore.com/harley-davidson-vision-statement-mission-statement, recht freie Übersetzung von mir

Unternehmenskultur

Vgl. Vision/Mission zu Unternehmenskultr

Kultur isst die Strategie zum Frühstück (Drucker)
Was ist Unternehmenskultur?
Wie kannst du sie in eine Richtung beeinflussen – nicht möglich bis hin zu black box
Welche Unternehmenskultur fördert Selbstorganisation und intrinsische Motivation?

Dezentralisierung
Gleichwertigkeit

Wichtigste ist, dass die oberste Führungskraft es im Alltag vorlebt: Walk the talk!
Unternehmenskultur

Unterscheidungen

- Sichtbar = Statussymbole, Raum, schriftliche Regeln/Strukturen, Verhalten und Feedback auf Verhalten (positive/negative Sanktionen)
- Unsichtbar = Werte, Glaubenssätze, Geschichte, Schatten
- Formell = offiziell, Beziehungen aufgrund vom Organigramm/Schnittstellen, physiches Räume, Leitlinien, verschrifliche Regeln, offizielle Dokumente
- Informell = nicht verschriftlicht, aufgrund von Gewohnheit, Verhalten, nicht formelle Beziehungen, gelebte Regeln

Verkörperungen

- Architektur/Raume
- Rituale
- Artefakte
- Verhaltensweisen
- Regeln

Vgl. Kap 4.8 Agile Organisationen, PARC-Modell von John Roberts
Vgl. Kap. Ed Schein

Differenzen – Wichtig ist Einklang, damit Kultur wirken kann

- Kongruenz zwischen unsichtbar – sichtbar = Stimmigkeit
- Konsequenz zwischen unsichtbar – sichtbar = Berechenbarkeit

Was beeinflusst Kultur

- Verhalten verändert Kultur, insbesondere das der obersten Führungskraft und der Führungskräfte
- Kulturveränderungen brauchen lange und beharrlichkeit und Konsequenz
- Verhalten wirkt mehr als Worte - Vorbildfunktion

Was sichert die Kultur?

- Vorbild von Big Papa – konsequentes Verhalten
- Klare Prinzipien und Grundsätze
- Storytelling bei W.L.Gore (vgl. Bell 141)
- Cultural Fit beim Onboarding
- Einschulung in Kultur-Werte beim Onboarding

Umgang mit Macht: Wer führt? Wer entscheidet? Wer hat die „Macht“?

Definitionsversuche – Macht:[94]

- Macht = Jemand „macht“ etwas.
- Machtbereich/Domäne = Bereich, in dem eine Person oder ein Team eigenständig Entscheidungen treffen kann/darf oder tut
- Legitimation von Macht = Selbst oder Fremd-Legitimierung. Nehme ich mir die Macht oder brauche ich das Okay von jemand anderen
- Delegation = Abgabe der Macht/Verantwortung von der Führungskraft an die Mitarbeiter oder das Team
- Verantwortung = Risiko und Konsequenzen, die sich aus getroffenen Entscheidungen ergeben

Was heißt im betrieblichen Kontext Führungs-Verantwortung?

- Ggü dem jeweiligen Vorgesetzten sein Handeln zu ver-antworten
- Negative + positive Rückmeldungen von MA/Kunden/FK bekommen
- Verknüpfung von Kompensation mit betrieblicher Leistung (positiv/negativ)
- Kündigung/Entlassung bei fehlerhafter Arbeit oder aus wirtschaftlichen Gründen
- Persönliche finanzielle Haftung bei Verlusten, z.B. persönliche Bürgschaft bei Krediten oder in Österreich persönliche Haftung bei Sozialversicherungsfragen

Schaut man sich diese Übersicht genauer an, dann ist der besondere Verantwortungsbereich der FK nur bei der persönlichen Haftung gegeben. Alle anderen Verantwortungen tragen auch die MA

Gefühlte Verantwortung

- für den Betrieb
- für das Verhalten/Arbeit seiner Mitarbeiter – zumindest nach oben hin…
- für die Zieleerreichung

Persönlich-rechtliche Haftung

- bei mitunterzeichneten Verträgen, insbesondere Krediten
- bei grob fahrlässigen Verhalten im Widerspruch zum Gebaren eines ordnungsgemäß handelnden Geschäftsmannes
- Insolvenzverschleppung
- Sozialversicherungsbetrug

S3 4.1. Muster Einfluss delegieren
S3 6.3. Domäne klären

Umgang mit Führung:
Rollenwechsel-/aufteilung
Team übernimmt Führung (siehe „Rollen-Aufteilung“)

[94] Praktischer Natur

Welche Formen von Führung gibt es?

- Klassische Führungskräfte
- Teil-Führungskräfte = übernehmen nur einige Aufgaben von klass. FK
- Dienende Führungskräfte = DL für die Mitarbeiter
- Keine Führungskräfte mehr, nur Selbst-Führung und Rollen für bestimmte Themen

Wenn FK, dann Wahl und Evaluation durch die Mitarbeiter

Ebs. Finanzierung
Ebs. Evaluation – Vgl. Semco

- Berliner Philharmoniker [95]
- Haufe Umantis: Mark Stoffer
- Wahl FK Telekom Corporate Communication: https://grabmeier.haufe.de/blog/deutsche-telekom-ag-experimentiert-mit-der-wahl-von-fuehrungskraeften/1545/ (138 Wahlberechtigte, 18 Kandidaten)
- Soziokratie
- Systemisches Konsensieren
- Vgl. Glogel
- Vgl. Servant Leadership
- Evtl. Vgl. Lead Link
- HB 21.07. Christoph Stehr: ***Eine Stimme*** *für den Chef.*
- Vgl. DreamHost – Online Vote des Chefs: http://nymag.com/news/features/bossless-jobs-2013-6/index2.html

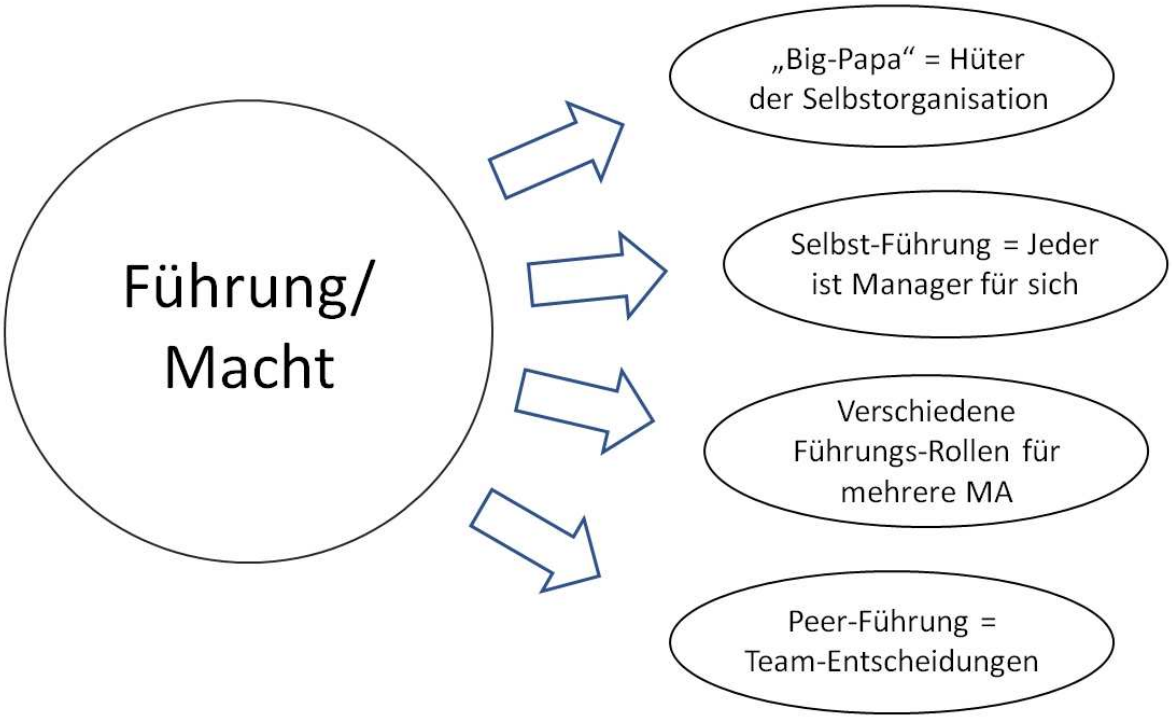
Evaluation/Beurteilung FK

- Semco: 1x jährlich Fragebögen, weniger als 80% Zustimmung, dann Gespräche
- Soz. MA-Gespräch
- Zustimmungsraten bei Steve Jobs >90%

[95] Newworkbook, S. 18-20

Delegation der Macht auf

- „Big Papa“ = oberste Führungskraft der Organisation = Initiator, Sozialer Architekt und Hüter der Selbstorganisation
- Selbst-Führung: Jeder einzelne MA wird sein Manager
- Ggf. Verschiedene Führungs-Rollen (die unterschiedliche Personen wahrnehmen)
- Das Team als Ganzes (autonome, semi-autonome Teams- weg von der Zentrale hin in Richtung Peripherie)



Backward-delegation (Zoobrist, Freedom, 116)
Alle Macht liegt bei den Arbeitern an der Basis. Sie entscheiden, welche Macht sie weiter nach oben geben. Domäne sind dann die Bereiche, die von ihnen nicht abgedeckt werden können/wollen.

Hohe Entscheidungsmacht bei den MA/Teams
Zentrales Element von Selbstorganisation
Vertiefung in einem Extrakapitel
Von hoher Eigenverantwortung z.B. bei Allsafe, wo es nicht mal einen Konsultationsprozess braucht oder bei AES, wo ein Mitarbeiter mit Konsultationsprozess sogar zweistelligen Investitionen entscheiden darf bis zu verschiedenen Formen gemeinsamer Entscheidungsfindung.

Verweigerung von Regelungen, stattdessen prinzipielle Guidelines innerhalb derer die Mitarbeiter sich frei bewegen und entscheiden können.

Wenn schon, denn schon: Dienende Führung und Legitimation von unten

Servant Leadership – dienende Führung

Etwas über Greenleaf…
Dienende Führung ist eine Fortführung der Gleichwertigkeit, vgl. Fusswaschung von Jesus, ohne jetzt christliche Bilder in den falschen Kontext zu stellen.
Bob Davids (Weinkeller, Radica Games) auf die Frage, was von einer Führungskraft verlangt wird, wenn das Unternehmen sich wirklich transformieren soll: „Fähig sein, sich den Mitarbeitern unterzuordnen!" Er selbst hat in einigen Gesten das selbst vorgelebt, als er einmal die Flure gereinigt hat, weil alle anderen Wichtigeres zu tun hatten oder im Schmutz mit den anderen einen Graben schaufeln.
Walk the talk – bei Morning Star gibt es keine Titel, im Hauptquartier von Harley gibt es keine Türen mehr (bis auf einige Ausnahmen am WC und in der Personalabteilung), um die offene Tür zu symbolisieren. Abschaffung der Status Symbole und Extra-Behandlung von Führungskräften sind ein erster Schritt in Richtung gelebte Gleichwertigkeit und dienende Führung.

Vgl. dialogische Führung dm
Vgl. Papst Franziskus: Wohnt im Gästehaus…

Vielfältige Rollen – dienende Teamleitung[96]

Bei *FAVI* übernimmt eine Mitarbeiterin mehrere Rollen, je nachdem, was an Arbeit ansteht. Darüber hinaus gibt es eine „Teamleitung", die nur aushilfsweise an den Maschinen mitwirkt und stattdessen als Beratung für die Kollegen, als Umschlagplatz für Informationen und Ansprechpartner für Koordination fungiert. Sie hat allerdings keine disziplinarrechtlichen Möglichkeiten und jedes Teammitglied kann jederzeit das Team verlassen und sich so einen neuen Arbeitsplatz suchen.

<u>Leadership at WL Gore[97]</u>
Führung ist für Bill Gore kein Nomen, sondern ein Verb. Es is definiert von deinem Handeln, nicht wer du bist. Offizielle Titel und Statussymbole werden bei WL Gore vermieden, aber es gibt Führungskräfte, die von unten legitimiert werden. Nicht durch offizielle Wahlen, sondern durch Gefolgschaft (the follower make a leader). Die organisatorischen Teamleiter koordinieren die gemeinsame Arbeit, sorgen für eine gemeinsame Ausrichtung und die Erreichung der gemeinsam beschlossenen Ziele.

Das Werden von Führungskräften bei W.L.Gore ist nicht leicht von außen nachzuvollziehen. Es ist ein Entwicklungsprozess aus dem persönlichen Wachstum des Mitarbeiers, seine Leidenschaft für die Aufgaben, eine erfolgreichen Geschichte von gelösten Schwierigkeiten, die Stärke der persönlichen Beziehungen zu den anderen Partnern, der jeweils persönliche Stil sowie die Zufriedenheit der Team-Mitglieder mit seiner Arbeit. Im Laufe der Gore-Karriere gewinnen einige Mitarbeiter das Vertrauen und Ansehen der Kollegen und sie werden als Ratgeber gesucht.

Während die Führungskräfte ein Team koordinieren und begleiten unterstützen die Sponsoren jeweils einen Partner in seiner Entwicklung. Jeder Partner hat mindestens einen Sponsor und die Sponsoren dürfen max. acht-zehn Partner betreuen, einfach weil es einen Zeit- und Organisationsaufwand mit sich bringt.

[96] Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 91-93.
[97] Vgl. vor allem Andrew Bell

Gleich nach Eintritt ins Unternehmen bekommt der neue Gore-Mitarbeiter einen „**Start-Sponsor**“, der ihn auf seinem Weg durch die unterschiedlichen Teams begleitet, ständig Feedback zu seiner Leistung gibt und ihm die Gore-Kultur näher bringt.
Nach 6-12 Monaten gibt es ein Gespräch über die weitere Unterstützung. Der Sponsor kann wechseln oder die Rolle ändert sich in Beitrags-Sponsor und Kompensations-Sponor. Eine Person kann auch beide Rollen einnehmen.
Der **Beitrags-Sponsor** unterstützt den Partner dabei, einen bestmöglichen Beitrag zum Erfolg des Unternehmen zu leisten. Da helfen folgende Fragen:

- In welcher Rolle oder Funktion können die Talente bestmöglich eingesetzt werden?
- Welche Entwicklungsschritte sind notwendig? Welche Schulungen braucht es?
- Was hat sich in den vergangenen Wochen getan und was kann der Partner daraus lernen?

Partner und Sponsor treffen sich regelmäßig, vereinbaren alle sechs Monate neue Ziele und blicken auf die Leistungen zurück für die Bezahlung des Mitarbeiters.
Der **Kompensations-Sponsor** sorgt dafür, dass der Partner für seine Leistung ausreichend gut bezahlt wird. Er vertritt ihn bei Feedback-Diskussione und vor dem Gehaltskommitee.
Das Sponsoren-Modell ist eine Grundlage bei Gore und unterstützt die besondere Gore-Kultur und den wirtschaftlichen Erfolg. Dabei geht es einerseits um die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmen und andererseits um die persönliche Entwicklung des Partners, beides geht Hand in Hand.
Letztendlich werden auch hier besondere Führungsrollen wie der des Coaches, ...
[genauer]

Legitimation von unten
Soziokratie – der Delegierte gibt KonsenT zur Führungskraf

Führungskräfte bei Semco: Beurteilung und Einstellung

- Alle 6 Monate Führungskräfte-Evaluation (Partner/Coordinator): Jeder MA füllt einen Fragebogen mit 35 Punkten aus, anonym, nachher Gespräch mit FK, multiple choice Fragen technische Fertigkeiten, Kompetenz, Führungsqualitäten – alles öffentlich, die meisten Manager 80-85%, weniger als 70% Druck für Veränderung
- Einstellung der FK über Gruppen-Interviews von verschiedenen Gruppen (Arbeiter, Ingenieure, Administration), über 70% = Einstiegshürde, Job-Interview bei dem neugegründeten Hotel von Semler:
  https://www.youtube.com/watch?v=SC4vADgEhos (40.00)
  Vgl. – neu Leader
  Semler beschreibt den Prozess so: „Z.B. Eine Gruppe sagt, sie braucht eine Führungskraft. Okay, machen wir ein Meeting, dann und dann und wer immer erscheint kann mitbestimmen, wer nicht da ist, stimmt der Entscheidung der anderen zu. Sie treffen sich. Also sie brauchen einen Finanzexperten. Was machen wir? Wir geben ihm unsere Buchhaltungszahlen und sie sollen eine Bilanz daraus in 40 Minuten erstellen, dann geben wir ihnen noch eine schwierige Case-Study und sie sollen noch ein paar Sprachen sprechen. Aber vergiss die Schule und den offiziellen Lebenslauf. Wir bekommen ca. 800 Bewerbungen auf jede Stelle und sagen wir, wir haben jetzt zehn für den Posten ausgewählt. Wir laden alle zehn zu einem Interview ein und aus unserem Unternehmen kommen dann alle, die es interessiert. So ca. 20 Leute befragen die Kandidaten dann. Also die zehn sind zusammen und die Befragung dauert dann Stunden. Nachher bitten wir alle Mitarbeiter auf einem Zettel zu schreiben, welche zwei Leute sie auswählen würden. Die beiden mit den meisten Stimmen kommen dann nach dem Mittagessen zurück und wir sagen ihnen: Schau dir die Firma an, verbring den Tag hier, stelle alle Fragen, die du hast, auch ob das alles stimmt, was wir dir gesagt haben. Und so geht es noch etwas weiter. Und das machen wir bei allen Neueinstellungen und das hat dazu geführt, dass wir in 24 Jahren weniger als 2% Fluktuationsrate haben.“[98]

Einstellungsverfahren: die Evaluations-Kriterien werden von den zukünftigen MA beschlossen, 100% = idealer Mitarbeiter. Mehrere Interviews. Wenn ein MA der Organisation 70% erhält, dann wird die Stelle mit ihm besetzt, selbst wenn Outsiders scored 95% - familiäre Kultur

Vgl. Wahlen

- Soziokratische Wahl
- Haufe Umantis

FAVI
Bei FAVI wurden die Führungskräfte der Mini-Fabriken von ihren Arbeits gewählt. Als sie in der Zeit des ersten Golfkrieges 1989 einige Aufträge von einem Kunden verloren haben, die bisher von zwei Mini-Fabriken abgedeckt wurden, brauchten sie nur noch eine. Zoobrist fragte die beiden Leiter, wie sie damit umgehen wollten und nach ein paar Tagen sagten sie ihm, dass jeweils 15 Tage die eine Person Führungskraft sein und 15 Tage dann die andere Person. Zwei Monate später sah

[98] Vgl. https://www.youtube.com/watch?v=JJ0FQR2gXe0 (ab 33.30)

Zoobrist den einen schon 3 Wochen hintereinander als einfachen Arbeitern werkeln und fragte ihn, was los sei. „Es geht einfach nicht, unser Team ist verloren, es ist nicht gut, wenn es zwei Chefs gibt. Wir haben dann das Team gefragt, wen sie als Boss bevorzugen und ich arbeite jetzt wieder Vollzeit an der Maschine“[99]

[99] Zoobrist, S. 85

Verteilung der Macht auf verschiedene Führungs-Rollen

Meine Idee, bisher nicht in der Literatur gefunden, originell, aber noch nicht in der Praxis bewährt.

„`Führung ist Dienstleistung, kein Privileg` postuliertBodo Janssen, Eigentümer und Geschäftsführer der familieneigenen Hotelkette Upstalsboom“[100]

In normalen Betrieben übernimmt eine Vollzeit-Führungskraft viele oder alle Rollen. In selbstorganisierten Betrieben werden diese Rollen von der jeweiligen Fachkraft selbst übernommen (vgl. Morning Star: Wir sind alle Manager) oder auf verschiedene Personen vergleich (vgl. Buurtzorg-Vorgabe). Nicht mehr eine Vollzeit-Führungskraft macht alles, sondern die notwendigen Aufgaben werden unter verschiedenen Mitarbeitern aufgeteilt, permanent oder für bestimmte Zeiten. Der Vorteil ist wieder Gleichwertigkeit, weil jeder mal in der Führungs-Rolle ist und jeder in der Geführten-Position, das verstärkt das gegenseitige Verständnis und es hilft, neue Kompetenzen zu erwerben oder einen passenden Fit zwischen Kompetenz und Aufgabe herzustellen. Nicht jede Vollzeit-Führungskraft kann alle Führungsaufgaben gleich gut ausfüllen, jeder hat seine Schwächen und Einseitigkeiten. Mit der Aufteilung der Rollen können die wirklichen Experten auch ihre Kompetenz in ihrer speziellen Führungs-Rolle einbringen.

Gleichzeitig Abbau von Statussymbolen

In den Fallbeispielen gab es eine offizielle Aufteilung der Führungs-Arbeit in einzelne Rollen nur am Rande. Fast immer wird auf die veränderten Aufgaben der obersten Führungskraft hingewiesen (Big Papa), sondern gibt es kaum eine Ausdifferenzierung in unterschiedliche Führungsrollen. Das Modell ist als eine Kopfgeburt von mir, die hoffentlich dennoch hilfreich ist.

WL Gore unterscheidet vier Team-Führungsrollen

1. Der Fachexperte gibt Führung in speziellen Fach-Fragen
2. Die Verbindlichkeits-Führungskraft hat die Ziele des Teams im Auge, wie diese erreicht werden können und sorgt für das Comitement der Team-Mitglieder. Das geschieht freiwillig, gehört aber koordiniert und eingeholt
3. Die Evaluations-Führungskraft schätzt jedes Jahr den Beitrag der Team-Mitglieder für das relative Gehalt ein und sitzt im Gehaltsausschuss
4. Der Intrapreneur gründet ein neues Team und motiviert andere Partner zur Mitarbeit

Noch einfacher ist die Unterscheidung bei Detlev Lohmann zwischen Fach-Experten und Menschen-Fängern (Wort richtig?).

[100] Aus Kaltenecker, Unternehmen, S. 136

Führungs-Rollen
Was ist konkret Führung?
Was sind die konkreten Aufgaben einer Führungskraft?
Was seine Angebote/Dienstleistungen für sein Team/seine Organisation?

Ich habe versucht mal alle möglichen Aufgaben einer „normalen“ Führungskraft in einzelne Rollenbeschreibungen aufzuteilen.

Beispiele von „Führungs-Rollen“
- Außenminister = Mit/ohne Entscheidungsmacht
- Botschafter = Vertritt das eigene System nach außen, macht Werbung dafür
- Coach = unterstützt MA/alte FK bei der Transformation in Richtung Selbstorganisation
- Eigentümer = hält Anteile an der Firma, ggf. Einzel-Eigentümer
- Fach-Entscheider = für eine bestimmte Domäne kann diese Person die operativen Entscheidungen treffen (FK im kleinen)
- Finanzminister = entscheidet über Budgets, Gelder und Ressourcen, ggf. Beyond Budgeting
- Füße-Treter (Controler) = erinnert an partnerschaftliche Vereinbarungen und Absprachen (vor allem auf Team-Ebene)
- Gastgeber (eines Meetings) = vgl. S3, Muster 8.4
- Geschichten-Erzähler = Sheridan/Menlo – Chief Storyteller and Tour Guide
- Gründer = Quelle
- Happy-Work-Manager (Chief Happyness Officer) = sorgt für gutes Betriebsklima
- Hüter der neuen Organisationform = Schützt und unterstützt den Wandel auch bei Schwierigkeiten
- Inkubator[101]
- Konflikt-Manager = löst Konflikte in der Organisation, wenn die MA das untereinander nicht mehr schaffen
- Koordinator = Gesamtblick und Miteinander funktioniert, vgl. S3 Muster 9.7
- Krisen-Manager/Feuerwehr = mit Entscheidungsmacht in einem klar definierten Zeit/Raum Kontinuum
- Lern-Begleiter = unterstützt das gemeinsame Lernen im Team, sorgt für Retrospektiven/Reflexionen
- Lobbyist für besondere Themen (Stelzmann, Kaltenecker, Unternehmen, 139)
- Lückenfüller = Mädchen für alles, in der Ausführung tätig – Ziel: Diese Aufgaben einer Rolle/Person zuzuordnen (vgl. Lead-Link Holakratie)
- Marken-Botschafter/ Brand-Building (Davids, Wine-Keller, Freedom, 63)
- Mediator = vermittelt bei Konflikten
- Mentor einzelner MA
- Moderator von Meetings = keine Entscheidungsmacht
- Muse/Ideengeber = Gibt Inspirationen, Hinweise, neue Perspektive – keine Entscheidungsmacht[102]
- Ökonom = finanzieller Überblick und Ratgeber, keine Entscheidungsmacht
- Personaler = Personal einstellen und entlassen (bzw. vorbereitende Tätigkeiten)

[101] Vgl. Lohmann, mittags, S. 165
[102] Vgl. https://blog.liberationist.org/becoming-self-organized-a-leaders-take-on-driving-change-a1d0a48cee44

- Persönlich Haftender = aufgrund von rechtlichen Vorgaben haftet er persönlich für …
- Pionier = vgl. Gründer = bearbeitet ein Feld zum ersten Mal
- Raumhalter, vgl. Artikel[103]
- Repräsentant nach außen (Außenminister) = Keine Entscheidungsmacht, Bild nach Außen
- Richter = entscheidet bei Konflikten, klarer Prozess, unabhängig (Morning star + Menlo)
- Risikomanager – schaut mittelfristige Risiken an und macht das Unternehmen resilient für Auftragsrückgänge und Wachstumskrisen[104]
- Spaziergänger und unmittelbarer Troubleshooter[105]
- Sozialer Architekt = gestaltet die soziale Struktur der Organisation und schafft einen guten Rahmen für Selbstorganisation, ermöglicht von Selbstorganisation, alles wegräumen, was die Arbeiter hindert, ihre Arbeit eigenständig durchzuführen
- Sozialer Klebestoff = verbindet die Personen/Gruppen unteinander über die Teams/Lieblingsmenschen hinweg[106]
- Stratege = langfristige Umsetzung der Vision, mittel-langfristige Perspektive, vgl. Visionär
- Trainer[107]
- Transformations-Driver[108] = sorgt
- Transparenz-Manager = sorgt für umfassende Transparenz aller (relevanten) Kennzahlen
- Unterschriften-Geber = leistet die Unterschriften aus einer rechtlich verankerten Funktion heraus
- Visionär = langfristige Ausrichtung, mittel- und langfristige Perspektive in Verbindung mit dem Strategen[109]
- Vorbild (der neuen Organisationsform) = lebt, atmet die Werte/Prozesse vor

Vgl. Oesterreich, S. 146: Teamleiter ?
Vgl. Rollen in Kloster – als selbstorganisierte Einheiten

---

[103] Vgl. https://www.synnecta.com/raumhalter-eine-neue-rolle-in-der-radikal-selbstorganisierten-fuehrungskraefteentwicklung/
[104] Vgl. Lohmann, mittags, S. 205ff.
[105] Vgl. Zobrist, Favi, S. 229 + Lohmann, Go to gemba, S. 111 + Postverteilen 9/10
[106] Vgl. https://blog.liberationist.org/becoming-self-organized-a-leaders-take-on-driving-change-a1d0a48cee44
[107] Vgl. Zobrist, Favi, S.228
[108] Vgl. https://blog.liberationist.org/becoming-self-organized-a-leaders-take-on-driving-change-a1d0a48cee44
[109] Vgl. https://blog.liberationist.org/becoming-self-organized-a-leaders-take-on-driving-change-a1d0a48cee44 und Lohmann, S. 207 ff. Zukunftsforschung

Detaillierteres zu den Rollen

In folgenden werde ich einige Rollen etwas genauer beschreiben, damit es eine grobe Orientierung gib, was möglich ist.[110]

Management by Spaziergang- Allsafe
Lohmann hat schon zu Beginn seiner Tätigkeit die Tradition seines Vorgängers übernommen, indem er die Post im Unternehmen verteilt hat und so mit den Leuten in Gesprähc kam, zum anderen hat sich daraus eine Gewohnheit entwickelt, die er auch mit Lean-Management-Methoden umschreiben kann: Go to Gemba. Gemba ist der Ort, an dem etwas passiert. In einem Unternehmen ist der Ort der Wertschöpfung, des Kundenkontaktes und aus seiner Sicht bestimmt kein Sitzungszimmer. Für Allsafe ist da Führungsinstrument, das am Anfang unangehm für Führungskraft und Mitarbeiter sein kann. Der Mitarbeiter kann den Eindruck haben, dass die Führungskraft nur zur Kontrolle da ist und die Führungskraft befindet sich im „fremden" Terrain und ist meistens fachlich vor Ort nicht so ausgebildet, wie der Mitarbeiter.
Lohmann ist ein Fan von adhoc-Meetings und dafür bietet das direkte Gespräch vor Ort einen guten Anlasse. Die Probleme und Fragen können unmittelbar besprochen und entschiedene werden ohne Warten auf das nächste Meeting.
Für Lohmann ist der tägliche Rundgang durch die Produktion wesentlicher Teil seiner Führungsarbeit. Und wenn er die Mitarbeiter auf der Terrasse oder in der Cafeteria findet, dann weiß er, dass sie informell adhoc wesentliche Dinge besprechen und entscheiden.[111]

Management by Spaziergang - FAVI[112]
The promenade management consists in doing everyday and for each shift the tour of the shop-floor to fish for the true problems and solve them at their source.
Because things are never as beautiful nor as bad as they are reported in meeting.
This approach requires humility because it obliges the chief, even in a company with 600 employee, to be confronted with issues like: "Mister Director, it is again smelling very bad in the toilets"or "Please Mr Director, could I have a piece of wood 50 cm by 40 cm?"what is mission impossible if we use the classical purchase process. The best answer is to give his car keys and to tell the operator who wisely made this demand: "Go to the nearest DIY shop to buy it, it will be simpler".
This requires humility, an immediate decision capacity and a certain form of courage. But I think that the chief loves the stress! When everything goes well, he gets bored and organizes changes only to prove that he is useful.
One needs a lot of courage to let untouched something working well!
It is enough to tour the shop floor to see that there are thousands of useful things to do. Moreover it helps immediately prevent flagrant injustice that would inevitably end in social protest.
Präventivarbeit, z.B. eine Fabrik-Managerin hatte Probleme mit ihrer Hausbank. Zuerst hat sie einen Überziehungskredit bekommen, dann hat ein junger Filialmanager gesagt, nein, das geht nimmer und sie musste für ihre Überziehung sogar eine Strafe zahlen. Sie war sehr aufgebracht. Zobrist rief bei der Bankfiliale

---

[110] Es ist sicherlich eine spannende Aufgabe, alle Rollen einzeln zu beschreiben und Beispiele für deren Verwirklichung zu finden. Das allein würde schon ein Buch füllen. Vgl. zur Rollenbeschreibung die Vorlage aus der Holakratie bzw. die Adaption der Soziokratie in Kap.
[111] Vgl. mittags, S. 111/12.
[112] Favi, Story, S. 229

direkt an und faltete den jungen Filialmanager zusammen. Sie bekam ein Entschuldigungsschreiben und damit war es erledigt. Zobrist schreibt, dass solche kleine Irritationen große Auswirkungen haben können und frühes Lösen sehr hilfreich ist für den sozialen Frieden in der Fabrik.

Rollen für „Big Papa“ = die oberste Führungskraft

„Big Papa“ klingt noch etwas unsexy, aber versucht die wichtigste Position in einem selbstorganisierten Unternehmen passend zu beschreiben.
Meistens geht die Initiative von einem Menschen aus. Entweder schon in der Startphase (WLGore, Rufer), nach der Übernahme (Allsafe) oder nach einiger Zeit (Semco). Dieser Mensch ist der Gründer, die Quelle, der Hüter, der erste Beweger der Selbstorganisation und ohne diesen Menschen, funktioniert es meistens nicht. Die Übergabe auf einen Nachfolger ist ein sehr schwieriges Thema und scheitert immer mal wieder (Endenburg – Pieker auf Knoosters).
Diese Vater-Figur ist auch noch lange vorhanden, solange das Eigentum in der Hand eines Menschen liegt, solange

Macht abgeben und begrenzen, freiwilliger Machtverzicht
Die Veränderungen kommen immer von oben und der Machtverzicht braucht Selbstdisziplin, Gelassenheit und Vertrauen.

<u>Bsp. Allsafe – Detlev Lohmann</u>
Formell hat Detlef Lohmann als Geschäftsführer natürlich die Hauptverantwortung und Macht und damit auch ein Veto-Recht. Aber damit die Selbstorganisation funktioniert, kann er es nicht wirklich einsetzen. Er hat auf seine Kontrolle verzichtet und muss damit leben, was die Mitarbeiter entscheiden. Er kann natürlich Rückmeldungen geben und inspirieren, aber d
„Es ist ein gutes Stück Arbeit, die notwendigen Strukturen dafür zu schaffen, dass die Mitarbeiter ihre Entscheidungen selbst treffen können und jederzeit an die relevanten Informationen kommen. Es braucht außerdem einige Jahre, die Menschen davon zu überzeugen und daran zu gewöhnen, dass sie wirklich selbst die Entscheidung treffen dürfen und auch die Verantwortung dafür tragen müssen. Mit einem einzigen Eingriff des Chefs, der ihn wieder als Ober-Mufti installiert, würde die ganze Aufbauarbeit wieder zunichte gemacht.“[113] (190)
Detlev Lohmann beschreibt an mehreren Stellen, wie ohnmächtig er in vielen Entscheidungen ist. Er hat weder die Fachexpertise in einzelnen Kundenfällen noch die notwendigen Informationen aus dem direkten Kontakt mit den Beteiligten. Er muss vertrauen und loslassen. Natürlich kann er Rückmeldung geben und anregen, sich eine Sache nochmal anzuschauen, aber nicht direkt eingreifen, kein Mikromanagement. Die Gefahr besteht einfach, dass die Mitarbeiter dem System nicht mehr vertrauen und sich immer wieder an die Führungskraft werden.[114]
„Eine der wichtigsten Anforderungen an einen Chef ist es, die Finger aus dem operativen Geschäft zu lassen. Und sich nicht wieder hineinziehen zu lassen. Unter keinen Umständen. Dieser Versuchung dauerhaft zu widerstehen ist nicht leicht.“[115]

Ähnlich ist hat auch Ricardo Semler keinen Gebrauch von seinem Vetorecht gemacht, er schreibt dazu: QUELLE?

Als Ratgeber und Impulsgeber kann die Führungskraft immer agieren und so selbstorganisierte Entscheidungen anregen. Insofern ist es eine starke indirekte

---

[113] Lohmann, mittags, S.190. Vgl. dazu auch Ricardo Semler von Semco, der Ähnliches sagt und sein Veto noch nie benutzt hatte, ebs. Sonderstellung Uwe Lübbemann?
[114] Vgl. mittags, S. 189/90
[115] Lohmann, mittags. S.211.

Macht, weil die Mitarbeiter die Meinung des Chefs auf jeden berücksichtigen und aufgrund ihrer hiearchischen Konditionierung fast auch nicht anders können.

Tele Haase:
Ein Geschäftsführer wandert nach Canada aus – der andere GF sieht sich nur noch als ?? Regisseur?

Unwissen zugeben und Anfängergeist:

- Koski, Sun Hydraulics auf einem der ersten Meeting: „Ich will ehrlich sein. Ich weiß nicht, was zu tun ist, aber ich weiß sicher, was wir nicht tun werden!" (Freedom, 81)
- Jeff Westphal, Vertex: nach 15 Jahren noch nicht am Ziel, weiter…
- Bob Davids: Best Pinot Noir, aber keine Ahnung von dem konkreten Business

Der Geschäftsführer selbst kann auch mal den Überblick verlieren, weil er sich aus dem Tagesgeschäft weitestgehend raushält. Am Ende von sieben umfassenden, selbstorganisierten Optimierungsprozessen 2010 schreibt Lohmann: *„Heute sind praktisch alle Mitarbeiter unseres Unternehmens an den Umstrukturierungen beteiligt. Und das wirkt sich aufs Tempo aus. Es geschieht so viel, und so viel gleichzeitig, dass mir vom Zuschauen beinahe schwindelig wird. Ich bin dabei machtlos. Im wörtlichen Sinn. Denn nicht ich stoße in der Regel die Veränderungen an, sondern die Mitarbeiter."*[116]

Sea-Smoke Cellars (Freedom,58)
Bob Davids - Sich raushalten
Ziel: The best Pinot Noir possible, einen Ort gefunden und dann einen Experten eingestellt, der das Geschäft führt. Es ging um einen Ernteverlust von 1,8 Mio $ und der Geschäftsführer wollte die Entscheidung vom Eigentümer haben. Der hat sie verweigert und wieder zurückgespielt. Totale Verantwortung…

Rückedelegation der Verantwortung – Allsafe:
Lohmanns Rückfragen an die Mitarbeiter: Was würden Sie tun… und Arbeit an den Rahmenbedingungen

[116] Lohmann, mittags, S.200.

Was bleibt dann noch an Rollen für die oberste Führungskraft?
Laloux hat drei Rollen gefunden, die der ehemalige Boss in einer evolutionären Organisation noch innehat:[117]

- Repräsentation (Gesicht nach außen)
- Hüter der Selbstorganisation (sozialer Architekt)
- Rollenvorbild für Selbstorganisation

Als Repräsentat ist er weiterhin das Gesicht nach außen und Marken-Botschafter. Das gibt Vertrauen und eine gewisse Kontinuität für Kunden, Lieferanten und Geldgeber.
Als Hüter der Selbstorganisation schützt er die Praxis und korrigiet Mitarbeiter, die noch in altem Denken gefangen sind. Er sorgt dafür, dass der neue Weg eingeschlagen bleibt und alte Gewohnheiten verschwinden. Ich würde es noch erweitern und ihn als sozialen Architekten sehen, der die Selbstorganisation zukunftssicher macht und weiterdenkt.
Als Vorbild der Selbstorganisation achtet er stark auf die Gleichwertigkeit, Verzicht von Status-Symbolen und muss vor allem Loslassen lernen. Die Mitarbeiter werden ihn immer wieder fragen: „Chef, wie sollen wir das lösen?“ Und seine Aufgabe ist, dass er die Verantwortung nicht übernimmt und den Mitarbeiter unterstützt seine Lösung zu finden oder die Richtlinien innerhalb der Organisation zu leben.

IDEO Chef David Kelley:
„Mein Job war es, die besondere Unternehmenskultur zu bewahren. Das war das Wichtigste, alles andere war Ablenkung“ (Freedom, 232)

SOL
Aktueller CEO ANu Ronen: „Führen ist Organisation von Erfolg, Organisation von enier Umgebung (physisch und noch viel wichtiger) mental und die Werkzeuge anbieten, um diesen Erfolg zu aktivieren.“ (Freedom 223)

Götz Werner, dm-drogeriemarkt
„Das einzig legitime Ziel der Führung ist die Unterstützung von Selbstführung, proklamiert auch Götz Werner, Gründer und mittlerweise Aufsichtsrat der Drogeriekette dm. Dementsprechend sieht er eine Führungsperson nicht als jemand, der alles weiß und besser kann. Diese Person muss die richtigen Fragen stellen. Denn wer Fragen stellt, erföönet Bewusstsein und ermöglicht den Befragten, sich selbst richtungsweisende Antworten zu geben.“[118]

Sozialer Architekt
Marc Stoffel, CEO Hauf-umantis: „Die Herausforerung für die Unternehmensführung liegt darin, jeweils das Organisationsdesign zu implementieren, das sowohl den Beüdrfnisses des Makrtes und der Kunden gerecht wird als auch den Mitarbeitern ein ideales Arbeitsumfeld bietet.“[119]

„Ich habe den wesentlichen Teil meiner Arbeit auf die soziale Umgebung bei Gore fokussiert. Wenn du die Umgebung richtig gestaltest, dann flutscht das Ökonomische.“ (Teri Keller, CEO Gore –http://mitwold.mit.edu/video/643)

---

[117] Vgl. Laloux, Kap 3.1.
[118] Kaltenecker, S. 140 (zitiert aus Werners Biographie)
[119] Demokratie Unternehmen, Stoffel, S. 269 (aus Kaltenecker, Unternehmen, S. 137)

Gernot Pflüger: Erfolg ohne Chef. (198)
Führungskraft als Dienstleister – Umgebung schaffen, in der sich die MA mit ihren Potenzialen entfalten und in Ruhe arbeiten können.
Dienende Funktion, Katalysator, verbindende Kraft, gemeinschaftliche Interessen mit übergeordneten Interessen abstimmen

Dazu braucht es auch Korrekturen aus der Hüter-Rolle heraus, also ein Eingreifen:
- Z.B. Bob Davids – Chardoney, alte Weinfässer – Ich habe dir nicht gesagt, du sollst Kosten sparen, sondern den besten Wein machen. Und sind dafür gebrauchte oder neue Weinfässer die besten? (Freedom 64)
- Z.B. Zoobrist – geklautes Equipment

Allsafe: Lohmann
Lohmann sieht seine Aufgabe als Geschäftsführer noch im Risiko-Management und für die mittelfristige Planung/Ausrichtung.
Für Lohmann ist die erste Aufgabe des Geschäftsführers, *„die Stabilität des Unternehmens zu gewährleisten."*[120] Dafür braucht es ein überdachtes Risikomanagement, das hilft das Unternehmen resilient für die verschiedenen Wachstums- und Rezensionskrisen zu machen sowie eine entspannte Zukunftsforschung, wo das Marktfeld der Zukunft erspürt wird, neue Trend entdeckt werden und das Unternehmen so fit für die Zukunft gemacht wird.
Als Geschäftsführer denkt Lohmann nachhaltig und langfristig. Es geht um Kontinuität und zukunftsorientierte Perspektiven. Den Blick über den Tellerrand, das Erkennen von Trends und die sich wandelnden Kundenbedürfnissen. Weg vom operativen Geschäft hin zur strategischen Ausrichtung für einen nachhaltigen Erfolg.[121]

Daher würde ich die beiden Rollen noch ergänzen:
- Risiko-Manager und –träger
- Visionär und Stratege

Natürlich können sie auch an Kreise oder andere Personen ausgelagert werden, aber meistens sind insbesondere geschäftsführende Eigentümer mit diesen Themen vertraut und haben so ein Feld, das jenseits des Tagesgeschäftes ist und wo sie ihre Expertise und Erfahrung einbringen können.

[120] Lohmann, mittags, S 205.
[121] Vgl. Lohmann, mittags, S.59

Detlev Lohmann: Und Mittags gehe ich heim

- Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser: Habe die Person eingestellt, kon
- Intrinsische Motiviation + positives Menschenbild
- Augenhöhe mit Mitarbeiter
- Coach der Mitarbeiter – keine Ratschläge, sondern Fragen zur – Rückfrage: wie würden Sie das lösen?
- Rahmen abstecken – Instrumente Weiterbildung + Selbstreflexion (165)
- Statt Status – neue Aufgaben finden, wo die MA wachsen können, nicht leicht (180)
- MA entscheiden eigenständig, auch anders als der GF (Regalstellwände – 188),
- Dienende Funktion (193)
- Vertrauens-Ansprechpersonen für Rückmeldungen, wenn eine FK ihre Position missbraucht (193)
-
- Sich als Chef rausnehmen – Finger aus aus dem operativen Geschäft (211)
- Chef im Hintergrund, für die strategische Ausrichtung, zukunftsfähig machen (217)

FAVI-Zoobrist
Zobrist Ziel sei es, so wenig wie möglich zu tun, sich rauszuhalten (Freedom, 22)

Gleichzeitig Schutzfunktion:
David war ein früherer Arbeiter, der jetzt in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung war. Zobrist war der regelmäßige Austausch zwischen Leuten von der F&E sowie den Arbeitern in den Mini-Fabriken sehr wichtig. David weigerte sich, er habe andere Sachen zu tun, als den Problemen der Arbeiter zuzuhören. Zobrist verordnete ihm die Arbeit an den Maschinen für 3 Wochen zum gleichen Gehalt, damit er wieder die Verbindung zur „Basis" bekommt. David weigerte sich und wurde gefeuert.[122]

FAVI Boss tut nichts oder Trainerrolle:[123]
In fact the "boss" is neither the captain, neither the referee, he is the trainer. Because the true and actual chief is the one having the ball. And the one having the ball is the one managing an issue with a client. So the boss is the client.
The boss should do nothing, except looking the outside of his team: the opponents, the direction of the wind, the position of the sun, anticipating the next match. In other words, the boss makes the outside enter his team and does nothing to be able to hear the weak signals

Semler
Mit zwanzig Jahren hat Ricardo Semler die Firma von seinem fünfzig Jahre älteren Vater übernommen. Es war seine Bedingung, dass er ganz alleine verantwortlich ist. In den ersten Wochen hat er 2/3 des Managements entlassen, teilweise Freunde des Vaters und auch Familienangehörige. Die ersten zwei Jahren ging es um eine Konsolidierung und danach um eine Diversifizierung, um nicht mehr so abhängig von nur einem Auftraggeber zu sein.
Die ersten fünf Jahre war Semler ein klassischer Manager und ständig überarbeitet. Er hatte schon mehrere Zusammenbrüche und musste etwas anders machen.
In der Jugendzeit hatte er in einer Rockband gespielt und diese Freiwilligkeit und Freude wollte er in seine Firma übertragen. Wie kann ich die Umgebung so gestalten, dass die Leute gerne am Montag zur Arbeit kommen.
In den Jahren von Mitte der 80er bis 90er Jahre hat er den Semco-Style entwickelt und vielfältige Änderungen in Richtung Selbstorganisation und Partizipation eingeleitet. Sein Unternehmen ist ein Prototyp und Pionier des heutigen „newwork".

Selbst überstimmt werden,
Bojikan, lange Zeit Mitstreiter von Semler sagt:
„Aber das mussten wir akzeptieren. Hätten wir nur einmal ein Veto eingelegt, hätte das Modell nicht mehr funktioniert. Keiner hätte uns mehr ernst genommen."[124]

Semler sagt bei einem Vortrag 2005: „Interessant ist Management by Unterlassung, = Aktiven Nichts-Tun. Vor zwei Jahren hatten wir eine Cocktail-Party und da haben wir gefeiert, dass ich seit zehn Jahren keine Entscheidung mehr getroffen habe. Wirklich. Sie gaben mir auch ne Plakette. Ich bin kein Teil des Entscheidungs-prozesses mehr, ich habe kein Büro, keine Sekretärin, kein Firmen-Auto oder

[122] Zobrist, story, S. 209
[123] Favi, Story, S. 228
[124] https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2010/nachfolge/mach-es-zu-deinem-projekt

Parkplatz. Für den Entscheidungsprozess haben wir viele Katalysatoren, die kümmern sich drum. Dahinter steckt die Einstellung: Warte mal, ich brauche nicht jederzeit alle Entscheidungen zu treffen. Und häufig ist das Beste wirklich nichts zu tun, selbst in kritischen Situationen. Das bringt dann eine Lösung, auf die du als Chef nie allein gekommen wärest."

„Kürzlich ließ sich Semler ein Wochenendhaus bauen. Er wollte keinen Architekten hinzuziehen. Stattdessen zeichnete er dem Zimmermann auf, wie er sich das Holzhaus vorstellte. Dann ließ er ihn machen. Vor ein paar Tagen rief der Handwerker an, um mitzuteilen, dass das Haus fertig sei. In den acht Monaten zwischendurch war Semler nicht ein einziges Mal auf der Baustelle. „Ganz bestimmt gibt es Dinge, die mir nicht gefallen werden. Aber hätte ich deshalb jeden Tag hinfahren sollen? Planen ist nicht mehr als hoffen, dass am Ende alles so wird, wie wir es uns vorstellen." Genauso sieht er auch sein Engagement bei Semco: „Wenn ich mich einmischte, täte ich so, als könnte ich es besser als Violi und die anderen. Aber das stimmt nicht."[125]

[125] https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2010/nachfolge/mach-es-zu-deinem-projekt

Weitere Beispiele

Holakratie-Beispiel

Brian Robertson erzählt, was er indirekt von Rick Kahler, Begründer der Kahler Financial Group gehört hat, der zu dem Zeitpunkt ca. ein Jahr schon mit der Holakratie gearbeitet hatte: *„ `Ich bin müde, erschöpft und fast zu spät zu einem Governance-Treffen gekommen, nach einer Dienstreise zu Ost-Küste `, sagte er: `Es waren sechs Leute am Tisch und ich war die siebte Person, beinahe der komische Mann am Rande. Ich hatte keine bedeutungsvollen Themen einzubringen. Als ich das Meeting mir anschaute, wurde mir klar, dass meine Anwesenheit nicht wirklich gebraucht wurde. Die Agenda-Punkte kamen von jedem und die Magie entfaltete sich. Es kam mir vor, als ob ich da nur als Beobachter war. Bitte verwechseln Sie das nicht damit, dass ich mich rausgenommen habe, aber ich war nicht der Prozess. Die Verantwortlichkeit das Treffen zu tragen war völlig nicht-existent für mich. Später bekam ich ein Feedback von einem anderen Kollegen, der sagte: `Bitte nehmen Sie es nicht falsch auf, aber dies war das erste Mal, dass ich Sie nicht als `übermächtig ` in dem Meeting erlebt habe. Sie waren einer von uns. Ich habe mich am Tisch umgeschaut und es fühlte sich an, als ob wir ein Team wären. `“*[126]

Beispiel Menlo:

„One of the first things that Rich Sheridan, the co-founder and CEO of Menlo Innovations, told me, upon my arrival, was Menlo's origin story. He tells this story a lot, at conferences and panels, and the whole spiel is practiced, and fluid, and very TED Talk–esque. It starts in the late fall of 1997, when Sheridan, at the time a V.P. at a document-translation firm called Interface Systems, invited his then-8-year-old daughter, Sarah, to join him for a day at work. Around five in the afternoon, Sheridan turned to her and asked what she had learned.
“Well, Daddy,” she replied—and here, Sheridan screws up his face and crunches his body low into his chair and, for a 55-year-old man, does an admirable impression of an 8-year-old girl—“I learned that you're really important.”
“What makes you say that?” Sheridan asked.
“All day long,” she said, “people came in here and asked you to make a decision for them. And you made a decision, and they went on their way.”
Sheridan was mortified. “I realized that the organization couldn't move any faster than me,” he said. “That I was the bottleneck.”
He shared his epiphany with a young consultant, James Goebel, who harbored some admittedly radical ideas about modern management. Sheridan had originally brought Goebel onboard to help teach his team some new programming techniques, but they decided instead that Goebel should help him with a redesign of Interface. Over the next six months, cubicles were dismantled, managers were moved out of their offices and into the middle of the floor, and pair programming was introduced. No longer could any code belong to any one person—everyone would share everything“[127]

On the days I spent at Menlo, I never once saw any worker pay Sheridan or Goebel any special deference. No one talked any differently in their presence. They were there as team shrinks and advisers, and yet they were also not there—the rest of the office thrummed on around them, regardless of what either of them did. Sheridan's troubling “bottleneck” had been removed; in its place was a largely self-sufficient software-coding machine.

---

[126] Robertson, Brian: Holacarcy, S. 191 (meine Übersetzung)
[127] http://nymag.com/news/features/bossless-jobs-2013-6/index3.html

I asked Sheridan if he ever missed his old office and the clout that came with it. "I liked being the person everyone came to," he admitted. "There was glory to it. I felt like the smartest guy in the room. But that doesn't matter to me anymore. It's not my goal." [128]

[128] http://nymag.com/news/features/bossless-jobs-2013-6/index4.html

Selbst-Führung und eigener Entscheidungsspielraum
(viel Vorbild Morning Star)

Führung abgeben = Verantwortung annehmen
Schwierigkeit für viele MA die Macht anzunehmen und Verantwortung zu übernehmen…
Rollen und Führungs-Rollen ausfüllen

Vgl. Gernot Pflüger: mündiger Angestellter (199)

Selbst-Organisation braucht Selbst-Führung
Jenseits dieser Modelle muss klar sein:
Selbst-Organisation braucht Selbst-Führung!!

Natürlich gibt es Peer-Reviews und Controlling, nur der MA ist jetzt verantwortlich für seine Arbeit und die des Teams. Dazu braucht es Selbst-Disziplin, Verlässlichkeit…

Ressourcen = Jede Person muss ihren Mehrwert erarbeiten

Allsafe:
Zum einen die Kompetenzmatrix und die Möglichkeit, die eigene Weiterbildung selbst in die Hand zu nehmen.
Zum anderen wird z.B. von den Führungskräften der mittleren Ebene verlangt, 1x im Monat eine persönliche Retrospektive zu verfassen:
- Was ist gut gelaufen im letzten Monat? Was weniger gut?
- Was hatte ich mir vorgenommen und was dann davon erreicht?
- Was möchte ich im nächsten Monat erreich?

Es gibt keine Formvorschriften und alle Berichte können von allen Mitarbeitern eingesehen werden.

Selbstmanagement und Selbstdiziplin
- Effizientes Arbeiten innerhalb der eigenen Rolle/Verantwortlichkeiten
- Vgl. David Allen und andere Ansätze
- Balance Arbeit/Freizeit – Entspannung
- Lust-Arbeit vgl. Sparda Bank
- Einklang der persönlichen Vision/Purposes mit dem des Teams/der Firma
- Flow
- Intrinsiche Motivation
- Gute Arbeitsorganisation
- Freude an der Arbeit

Vgl. Getting things done (Exkurs Holakratie) – kleiner Exkurs vgl. Buch Soz/Hol
Zen to done – Leo Barbauta
http://www.foerderland.de/fileadmin/downloads/zen_to_done.pdf
Peperonie-Strategie Ralph Westphal
Vgl. Buch: Burkhard Bensmann – Die Kunst der Selbstführung

Selbstführung als Spiel und Selbstmessungen
Morning Star, Kirkpatrik 24.00 – eigene Steppingstones, Selbstevaluierung

Arbeit als Spiel, stepping stones – Rückmeldungen… vgl. Charles Coonradt: The game of work, work is part of game, play the game of work – like to come back on Monday
Selbst-Messung = Stepping-Stones – Vergleich mit Perfektion 100%

Totale Selbstverantwortung (Morning-Star):
Kirpatrik, 25.00 – alles, was ich sehe/wahrnehme, dafür bin ich verantwortlich, d.h. es selbst tun oder es melden oder jemanden finden, der es macht…
Auch soziale Probleme oder Kleinigkeiten, direkt ansprechen, wenn du es nicht ansprichst, dann akzeptierst du es, so einfach ist…

Bsp. Christine Nacht-Hausmeister bei Favi – holt einen Fiat Auditor ab.
Zoobrist: Als es um ein konkretes Problem ging, war sie nicht die Nacht-Putzfrau, sondern das Unternehmen. Und hat das getan, was für Unternehmen jetzt ansteht. (Freedom, 20)

Persönliche Vision:
vgl. Morning Star Kirkpatrick 40.00
- Warum bist du hier?
- Wie schaut Exzellenz schaut in deiner Arbeit aus?
- Inwieweit trägst du zur Mission des Gesamt-Unternehmens aus?

(sechs Monate Zeit für die diese Personliche Mission)

Herunterbrechen der Vision/Mission oder des Purposes auf den einzelnen MA oder die einzelne Rolle…

Persönliches Wachstum:
https://blog.holacracy.org/self-management-human-growth-two-sides-of-a-coin-part-1-5b8707c54372

Selbstmanagement-Ansatze?
Vgl. Soz-Hol-Laloux neu?

Verantwortung und Verträge
Vgl. Morning star
Vgl. S3 Muster 3.6

Kunstvolle Teilnahme – Muster 3.1. S3

Bsp Morningstar:
Persönliche Verantwortung und Initiative – Total responsibility
Jeder ist 100% verantwortlich für seine Handlungen, d.h. für die Planung, Organisaton, Durchführung, Kontrolle aller Arbeiten im Hinblick auf unsere Mission. Alles, was in das Sichtfeld eines Mitarbeiters geht, ist dann sein Verantwortungsbereich, auch wenn es über den eigenen engen Arbeitskontext hinausgeht. Dabei gibt es die Selbstverpflichtung, sich mit allen allen Betroffenen auszutauschen und zu beraten und jede sinnvolle zusätzliche Expertise einzuholen

vgl. Privatleben – da funktioniert es, wieso nicht auch im Unternehmen – überall im Unternehmen

Gesamverantwortungskonzept: total responsibility, alles, was in ihre Bewusstsein kommt, authority and obligation to adress it, not esp. To solve it; engage with each other, direct

Bsp. WLGore
Flache Organisation – Netzwerk. Jeder kann mit jedem anderen Dinge diskutieren, keine ist als FK ernannt, wenn emergieren sie natürlich von ihren followers ernannt.
Jeder Bereich von Gore hat sein Mission statement, jeder individuelle Arbeiter hat auch sein persönliches commercial mission statement (Vgl. Morningstar)
Die persönliche Mission wird idealerweise jedes Jahr reviewed…
freedom - for associates to achieve their own goals best by directing their efforts to the success of the corporation, to take action, to come up with ideas, to make mistakes as part of the creative process, to encourage each other to grow; fairness - we each sincerely try to be fair with each other, our suppliers, our customers and anyone else with whom we do business; commitment - we each make our own commitments and keep them; waterline - everyone at Gore consults with other associates before taking actions that might be "below the waterline," causing serious damage to the company"

Unterstützung von Peers:
Jeder Partner hat einen Sponsor, der sie bei ihrer Mission unterstützt. Jeder Sponsor hat bis zu fünf Partner. Keine Weisungsbefugnis: Coach, Mentor, Sounding bowar, Rechtsanwalt und Sherpa (Chefunterhändler?). Sie sind wichtig dabei, neue Partner aufzunehmen und sie auf der Spur zu behalten. Sie sollen proaktiv den Fortschritt verfolgen und sie unterstützen als Advisor, nicht als Boss.
Alle 6 Monate verbales Feedback, alle 12 Monate schriftliches Feedback, das alle Partner zu lesen bekommen…
Sponsor trained in role-playing und anderen Coaching-Methoden.
Jeder Partner ist trainiert, Ich-Botschaften zu senden – vgl. GFK

Drei Arten von Sponsoren, die von einer Person oder mehreren Personen ausgefüllt werden kann:
1. Starting-sponsors
2. Contribution sponsors
3. Compensation sponsors

Exkurs: Einzelentscheide

Quelle?
Einzelentscheide
- Aufgrund von Rollen-Ermächtigung
- Aufgrund von gefühlter Verantwortlichkeit
- Aufgrund von einer Notfall-Situation
- Selbst-ermächtigt ohne konkrete Legitimierung
- Mit/ohne Beratung – Abstimmung mit anderen
- Fachentscheider (vgl. Osterreich S. 143)

Eigenermächtigung:
- Adhoc-Entscheid: Es gibt ein Problem, es braucht eine Lösung jetzt und die Person entscheidet

Legitimierte Einzelentscheide
- Entscheidungen von Führungskräften (Legitimation von oben)
- Entscheidung innerhalb vorgegebener Verantworungsbereiche/Rollen
- Konsultativer Einzelentscheid
- Delegierter Fallentscheid, vgl. Oesterreich 186

Prinzipiell sind alle Entscheidungen innerhalb einer Rollen-Domäne Einzelentscheidungen und prinzipiell braucht es dafür keine Mitsprache.
Es kann festgelegt werden, bei welchen Entscheidungen welche Form von Mitsprache notwendig ist bzw. ob bei bestimmten Themen mehrere Rollenträger im KonsenT oder ähnlich entscheiden können.
Das ist alles eine Frage der Festlegung und Klärung

Umfassende Einzelentscheidung – allsafe
Lohmann bevorzugt Einzelentscheidungen. Der Mitarbeiter, der eine Anfrage vom Kunden bekommt, ist für diesen Fall jetzt verantwortlich. Es wird empfohlen, dass er die passenen Menschen konsultiert, es muss aber nicht sein. Das liegt im Ermessen des MA. Bei konkreten Problemen im Arbeitsprozess werden adhoc-Meetings einberufen und die Mitarbeiter tauschen sich über mögliche Lösungen aus.
Lohmann schreibt, dass Entscheidungen, die im Team erarbeitet werden in über 90% der Fälle bessere Entscheidungen sind, wenn sich die Experten adhoc zusammensetzen und Sachen ausdiskutieren. Aber die Entscheidung muss aus seiner Sicht immer eine einzelne Person treffen. [129]

Auch Geldausgaben können die Mitarbeiter für ihren eigenen Bereich selbstständig freigeben. Schon zu Beginn der Betriebsübernahme hat Lohmann den Produktionsmitarbeitern 1.000,-- Euro Budget für das notwendige Werkzeug gegeben und gemerkt, wie die Mitarbeiter sehr achtsam damit umgehen und selbst zu sparen versuchen. Für Anschaffungen für die Allgemeinheit hatten 2009 ca. 1/6 der Mitarbeiter eine Zahlungsfreigabe, d.h. sie konnten selbstständig entscheiden, was sie wann wie für die Allgemeinheit anschaffen. Dabei hat er den MA diese Freigabe *zugestanden, die sie brauchen, tw. auch aus einem Vertrauensvorschuss heraus.*

[129] Vgl. mittags, S.112

„Bisher hat noch niemand eine Zahlungsfreigabe missbraucht“[130], schreib Lohmann dazu.
Ab einem bestimmten Auftragsvolumen sollen Kollegen konsultiert werden, aber Lohmann selbst bleibt meistens außen vor. Er sagt: „Das System funktionierte bisher prima.“ [131]
Bei einem anderen Fall bespricht ein Produktionsleiter den Kauf einer zusätzlichen Maschine über 100.000,-- Euro mit Lohmann, dem die Argumente einleuchten. Lohmann gibt das Okay per Handschlag und damit kann die Maschine gekauft werden.

[130] Mittags, S. 196
[131] Mittags, S. 195

Die konsultative Einzelentscheidung.[132]
Sowohl Laloux, als auch Pfläging und Oesterreich (vgl. S. 187ff) beschreiben in ihren Büchern den konsultativen Einzelentscheid, der sich deutlich von einer traditionell-autoritären Entscheidung unterscheidet.
Beim konsultativen Einzelentscheid wird einer Person/Rolle von der Gruppe die Autorität gegeben, bestimmte Entscheidungen zu treffen, wenn einige Experten und/oder die Betroffenen vorher befragt werden. Die einzige Regel ist: „Bevor du eine Entscheidung triffst, muss du eine bestimmte Anzahl einer bestimmten Personengruppe befragen. Natürlich solltest du dir die Argumente und Sichtweisen anhören und sie verdauen. Danach kannst du frei entscheiden."
Sie braucht deren Meinung nicht übernehmen, aber sie muss diese zumindest hören und, so gut es geht, berücksichtigen.
Dabei gibt es keine Vorgabe, wie um Rat gefragt werden sollte. Entweder in einem Vier-Augen-Gespräch oder als Gruppen-Workshop oder elektronisch wie zum Beispiel in dem firmenintern Blog-Beitrag von Jos de Blok bei *Buurtzorg*.
Letztendlich ist der KE eine Form der Delegation und es braucht auch das Vertrauen in die Person, die die Entscheidung übernimmt. Ggf. ist es sinnvoll, den Umfang der Entscheidungsmacht nach und nach zu erweitern.
Die Relevanz und der Umfang der Entscheidung kann durchaus sehr weitgehend sein wie ein Beispiel bei *AES* zeigt, als ein Manager nach Pakistan expandieren und dafür 300 Millionen Dollar investieren wollte. Der Vorstand in Person von Dennis Bakke hatte schwere Bedenken, aber kein Einspruchsrecht und letztendlich wurde dieser Schritt zu einer wirtschaftlich erfolgreichen Expansion für *AES*.

Dennis Bakke von *AES* beschreibt die Vorteile dieses Entscheidungsprozesses:[133]
- Es fördert den Austausch von Informationen und erhöht die Kompetenz von allen Beteiligten – so geschieht gemeinsames Lernen am Arbeitsplatz.
- Es fördert die Beziehungsqualität und das gegenseitige Rücksichtnehmen.
- Die Qualität der Entscheidung steigt, weil viele Sichtweisen integriert werden und die Auswirkungen besser untersucht werden können.
- Es macht Spaß gemeinsam an einer Sache zu arbeiten, wie die Freude beim Teamsport.

Auch in Krisenzeiten kann dieser Prozess funktionieren, wie zum Beispiel bei *FAVI* als es aufgrund des Golfkrieges 1990 zu Umsatzeinbußen kam. Der damalige Geschäftsführer Jean-Francois Zobrist stellte sich auf einen Seifenkarton in der Fabrikhalle und besprach das Problem mit all seinen Arbeiterinnen. Es hätte die Möglichkeit gegeben, die Zeitarbeiter zu entlassen, aber die festen Angestellten schlugen vor, dass sie nur drei Wochen pro Monat arbeiten und damit auf ein Viertel des Lohnes verzichten wollen, um alle in Lohn und Brot zu halten. Nach einer Stunde wurde der Vorschlag sogar einstimmig angenommen und die Arbeit konnte weitergehen.[134]

Umsetzung?
Die Person, die die Entscheidung getroffen hat, ist dann dafür verantwortlich, dass diese Entscheidung auch in der Organisation umgesetzt werden kann. Entweder

[132] Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S.99-102
[133] Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 101 – Zitat aus Bakke, Dennis: Joy at work, S. 98-99.
[134] Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S.103-105. Wieder für mich ein Beispiel für die kollektive Intelligenz und die Qualität von Gruppen-Entscheidungen, die manchmal über den konsultativen Einzelentscheid hinausgehen und diesem auch überlegen sein können.

übernimmt diese Person das Projekt oder sie findet jemanden, der dieses Projekt umsetzt.
Die Frage ist immer, wie sehr eine solche Einzelentscheidung von den anderen auch mitgetragen wird. Entscheiden ist einfach, Ausführen braucht häufig insbesondere bei größeren Projekten, Ressourcen und gute Zusammenarbeit.
Der Initator muss also die anderen begeistern oder für seine Sache gewinnen bzw. die Möglichkeit haben, die entsprechenden Ressourcen einsetzen zu können.

Vielleicht Grafik Pfläging?

Bsp AES (genauer)
Bei AES hat es anscheinend gut funktioniert, Blake beschreibt die Entscheidung einer Mitarbeiters über eine Werksgründung in Pakistan und einem Investitionsvolumen von mehreren Mio $. Die war erfolgreich.
Ein Kollege hat mir berichtet, dass in seinem Beratungsunternehmen ein solcher Einzelfallentscheid sich sehr nachteilig auswirkte, weil die betreffende Person eher den Eigeninteressen gefolgt ist.
Die Korrektur durch ein Kollektiv ist schwer möglich, sehr viel Macht wird delegiert und das braucht Vertrauen und Kompetenz beim Durchführenden.

WLGore
Bei umfangreichen oder teuren Entscheidungen wird die Konsultation erwartet

IDEO:
MA haben die Freiheit, ihren eigenen Arbeitsplatz zu designen. Daneben Konsultationsprinzip. Bei Entscheidungen, die einen Kollegen betreffen, diese zu befragen (Freedom, 236)

In einer Krisensituation 2010 hat sich diese Form auch bei **Buurtzorg** bewährt:
„Das noch junge Unternehmen wuchs in atemberaubender Geschwindigkeit als Jos de Blok erfuhr, dass die Krankenkassen ankündigten, fällige Zahlungen von vier Millionen Euro an Buurtzorg nicht überweisen zu können. Dafür wurden technische Gründe angegeben, wahrscheinlicher ist aber, dass die Krankenkassen Buurtzorg signalisierten wollten, dass das Unternehmen zu schnell und auf Kosten der bisherigen Anbieter wuchs. Dadurch drohte ein finanzieller Engpass. Jos de Blok schrieb einen Blogeintrag im internen Netzwerk und kommunizierte das Problem mit den Pflegekräften. Er schlug zwei Lösungen vor: Buurtzorg könnte vorübergehend das Wachstum stoppen (neue Teams kosten am Anfang Geld) oder die Pflegekräfte könnten sich zu einer Steigerung der Produktivität verpflichten (also mehr Patienten annehmen). In den Kommentaren schrieben die allermeisten Pflegekräfte, dass sie lieber mehr arbeiten würden, weil sie die Alternative nicht mochten: Ein langsameres Wachstum würde bedeuten, dass sie Patienten und Pflegekräfte ablehnen müssten, die mit Buurtzorg zusammenarbeiten wollten. Im Laufe von ein oder zwei Tagen war eine Lösung für den finanziellen Engpass gefunden (und nach einer Weile gaben die Krankenkassen die zurückgehaltenen Mittel frei).“[135]

[135] Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 105.

Team-Führung

Partizipation/ Controlling und Wettbewerb
Vgl. Perfektion/Wettbewerb bei Morningstar, Kirkpatrick 33.00

Grundlagen und Unterscheidungen

Macht:
- Wer etwas macht!
- Wer Zugang zu Ressourcen hat.
- Wer entscheiden kann – egal, ob es ausgeführt wird oder net?
- Wer Eigentümer ist
- Wer andere begeistern kann
- Warum macht jemand etwas? Freiwillig, gegen Geld, … Angst vor Strafe

Delegation (Ausgangspunkt die Monarchie – warum überhaupt?)
- An eine Person, Team, Struktur, Prozess, Organisation
- Ab-Gabe und Über-Nahme/An-Nahme

Fragen:
- Wie entscheiden wir?
- Wer entscheidet was?
- Wer sollte was wie entscheiden?
- Wie können wir effiziente Entscheidungen mit hoher Einbindung erreichen?

Wer?
- Einzeln: Delegation/ Selbstorganisation/ Führung
- Fixe Teams:
- Projekt-Teams
- Großgruppen
- Eigentümer

Aspekte
- Entscheidungsverfahren
- Entscheidungsvorbereitung/-durchführung
- Grundsatz-/Ausführungs-Entscheidungen
- Schwarmintelligenz oder Dummheit der Masse?
- Online-Abstimmen versus real
- Delegationsprinzip oder direkte Demokratie
- Paradox: oberste FK muss Partizipation einführen bzw. dahinter stehen, es fängt vom Kopf an zu stinken, vgl. Semco/ Marc Stoffel?
- Führungskraft für einzelne Entscheidungen, vgl. Scrumartikel HBR

Abgrenzung Selbstorganisation/Partizipation:

<u>Eigen-Entscheidung = Selbstorganisation</u>
Entscheidungen von der Führungskraft in Richtung Mitarbeiter = Selbstorganisation im eigentlichen Sinne im Prinzip der Subsidarität.
D.h. alle Entscheidungen, die ein MA auch ausführen muss bzw. in seinem Herrschaftsbereich liegen, sollte er eigenständig treffen können.

Gemeinsame Entscheidungen = Partizipation
Entweder bilateral wie bei Morning star oder Einigung auf gemeinsame Entscheidungsformate – siehe meine drei bevorzugten Lösungen unter Partizipation:

- Konsent-Entscheidung
- Systemisches Konsensieren
- Konsultativer Einzelentscheid

Darüber hinaus:

- Delegierte: gewählt oder gelost
- Basisdemokratie = alle, überall (iwS)

Hierarchie als Ausgangspunkt
Vgl. König an der Spitze, ebs. Priester
Vgl. Kreis-Kulturen (Kelch und Schwert)

Gewohnt in Hierarchien zu denken, d.h. oberste Führungskraft = Gehirn, trifft die wesentlichen Entscheidungen und ggf. auch Mikromanagement
Gewohnt = nicht unbedingt die beste Entscheidungsform…

Grundlegende Gedanken

- Macht = Entscheidungsmacht (wer hat das Recht zu entscheiden?) + Ausführungsmacht (wer hat die Möglichkeit, was zu tun?) + die Mitarbeiter folgen meinen Entscheidungen
- Verfügung über Ressourcen
- Haftung
- Verantwortung für dich als Einzelperson, für das ganze Team, für die ganze Organisation
- Verantworten = Antwort geben
- Verantworten = sich verantwortlich fühlen, d.h. Loslassen

Konzept „Macht mit“ und „Macht über“
Vgl. Larsen und Riane Eisler
Video Babon Troupe after the dominant male died:
https://youtu.be/A4UMyTnlaMY
Vgl auch „Allgemein – alte Power/new Power:“
https://b.coliga.co/be-more-human-governance-%E2%84%BF-ba873854e86c#.ly9qrpls6

Prinzip Transparenz
Transparenz als Voraussetzung für die Partizipation und Selbstorganisation
Fragen:

- Welche Informationen sind wie transparent?
- Wie leicht ist der Zugang zu den Infos?
- Welche Kennzahlen sind uns wichtig? Wer legt sie fest?
- Legen wir alle Gehälter und Gewinne offen? Wieso? Wieso nicht?
- Welche Informationen sind schützenswert? Welche dürfen nicht an die MA oder andere weitergegeben werden? Und wieso?

Aspekte:

- Schulung in BWL – Grundlagenkenntnisse
- Eigene Kennzahlen entwickeln
- Wesentliche Kennzahlen auswählen – „weniger ist mehr“
- Nach Innen/Außen (kununuu/GWÖ-Bericht)

Offene Zahlen, für jeden alles transparent –
Grundlage für Entscheidungen und für Vertrauen

Gemeinsame Kennzahl ermitteln – vgl. Allsafe
Zugang zu fast allen Kennzahlen – vgl. Allsafe + Semco + Morningstar

Vgl Authentisch sein – Ehrlichkeit
Vgl. Upstaalsboom
Vgl. Projekt 1492 EnBW – Augenhöhe-Wege Weiß
Vgl. Oesterreich, S.52 (Zitate Elbdudler, Lüddemann, Allsafe)

Beispiel Lindl:
Personalerin zu Führungskraft in der Probezeit: Ich bin schwanger…
Mitarbeiterin versäumt es, einem Kunden bei Absage Termin Bescheid zu geben,
Chef sagt: Super, dass Sie zu mir gekommen sind!“

Dagegen:
https://hbr.org/2014/10/the-transparency-trap
Nach Außen:
Sarah Müller – Kununu
https://nwx17.xing.com/startseite/speaker/speaker-uebersicht/
Gemeinwohl-Bericht

Team-Controlling
Vgl. Kirkpatrick 37.00
Direkte Ansprache von Kollegen

Verschiedene Kreise als neue Machthaber
Gesamt-Verantwortung an das Team
Vgl. verschiedene Formen der Selbstorganisation
Einzelne Kreise, z.B. Unterstützungskreise, Koordinationskreise…
Open-Space-Prinzip = Wer ein Thema hat, kann das Meeting einberufen…

Überblick Entscheidungsformen

Liste aller möglichen Entscheidungsformen:
So eine Liste an möglichen Entscheidungsformen weitet die Sichtweise und ermöglicht Vielfalt.

- Autokratisch oder autoritär (der Chef entscheidet oder eine übergeordnete Person)
- Chaos („Jeder macht, was er will!“ oder „Niemand entscheidet!“)
- Delegation Rolle = Eigenständig innerhalb meines Aufgabenbereichs („Ich als Rollenfürst entscheide!“)
- Eigenmächtiger Fallentscheid jenseits meines Aufgabenbereiches
- KonsenS = alle müssen zustimmen, ggf. Vetorecht
- KonsenT = keiner hat einen schwerwiegenden Einwand im Hinblick auf das gemeinsame Ziel (Soziokratie)
- Konsultativer Einzelentscheid jenseits meines Aufgabenbereiches
- Losverfahren = Zufall
- Mehrheitsentscheide: relative, qualifizierte/absolute, einfache Mehrheit
- No objection mit Validitätsprüfung der Einwände (Holakratie)
- Systemisches Konsensieren = verschiedene Lösungsvarianten werden generiert, dann der Gesamtwiderstand pro Variante abgefragt
- Theokratisch, ideologisch, magisch = vorgegebenes Ritual
- Wahlverfahren: Mehrheit, Systemisches Konsensieren, KonsenT, No objection, Los, Genetisch = Erstgeborener

Ggf. einzelne genauer umschreiben

Vgl. Oesterreich mit Bewertung:
https://kollegiale-fuehrung.de/portfolio-item/uebersicht_entscheidungswerkzeuge_v2/

Sanfte Formen der Partizipation = Anhörung und Konsultation

- Betriebliches Verbesserungswesen
- Dialoge mit Entscheidungsträgern, evtl. open house (vgl. Sparda Bank Mü)
- Gegenstromverfahren[136]
- Großgruppenverfahren
- Jahres-Mitarbeiter-Gespräch (soz. Variante mit KonsenT)
- Mitarbeiter Befragungen (vgl. Bodo Jansen)
- Offene Tür des Chefs
- Systemisches Konsensieren als Entscheidungsvorbereitung
- Temporäre oder inhaltlich begrenzte Delegation der Entscheidung an MA/Gruppe

Wichtige Elemente der Anhörung:

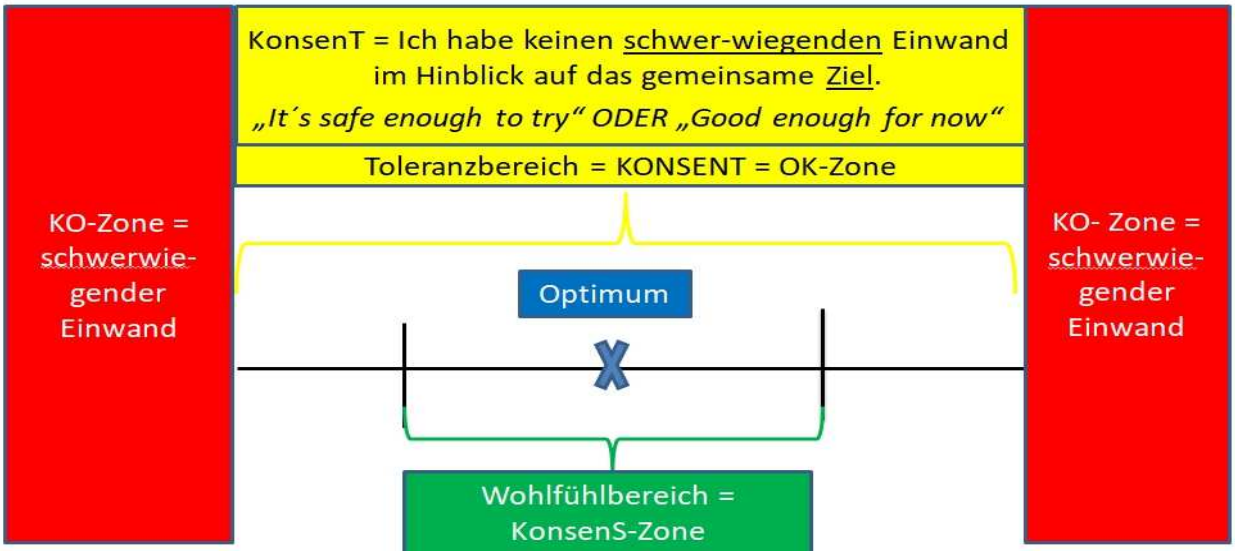
- Offenheit, die Ergebnisse zu berücksichtigen
- Ehrliche Darstellung der Ergebnisse
- Argumentation, was wie von den Ergebnissen in die Entscheidung eingeflossen ist
- Resultierende Maßnahmen und Reporting über den Erfolg

[136] Aus: http://de.wikipedia.org/wiki/Gegenstromverfahren_%28Management%29

Entscheidungsformen in einer Organisation[137]

Entscheidungsform	Art der Mitbestimmung
Rollenträger entscheidet allein	Keine, Evtl. Mitteilen/Erklären
Rollenträger entscheidet allein mit Konsultationspflicht evtl. Veto-Recht MA	Information + Anhörung vorher, nachher Begründung für Entscheidung
Mit-Entscheiden • KonsenS • KonsenT • Systemisches Konsensieren • Mehrheitsentscheidung	Alle Stimmen gleichwertig Unterschiedlich starke „Macht“ einer einzelnen Stimme (je nachdem, ob „Überstimmen“ möglich ist)

Grade innerer Zustimmung:



Aspekte bei der Wahl der Entscheidungsform:[138]

Grad der Partizipation	Kein, Information, Konsultation, Mit-Entscheidung, Selbstbestimmung (100%ige Delegation)
Art der Entscheidung	Grundsatz- oder Operative Entscheidungen Vgl. Strategisch – Taktisch - operativ
Häufigkeit der Entscheidung	Selten (Einzelentscheidung) oder laufend (regelmäßig im operativen Geschäft oder als Grundsatz-Entscheidung) Vgl. einmalig, ab undzu, regelmäßig, ständig/permanent
Anzahl der Beteiligten	Gering bis alle (3-5.000)
Macht der einzelnen Stimme	Hoch (Veto), mittel (schwerwiegender Einwand), gering (kann leicht überstimmt werden)
Direktheit	Direkte Mitbestimmung – Repräsentative Mitbestimmung über Delegierte/Vertreter

[137] Vgl. Delegationspoker auf https://management30.com/product/delegation-poker/ , sowie Gloger, S. 123, Oesterreich Delegationsmodi auf https://kollegiale-fuehrung.de/portfolio-item/delegationsmodi/ und Tannebaum: https://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungskontinuum

[138] Ausgangstabelle war eine Koproduktion von Walter Dietl, OSB und mir. Weitere Grundlage sind die fünf Dimensionen der Unternehmensdemokratie von Andreas Zeuch: Macht, S. 63-68

Ein Hirn oder sieben Hirne?
Ein Hirn oder alle 600 Hirne?

Wer darf abstimmen?

- Nur innerhalb des kleinen Teams oder der gesamte Stamm?
- Die von der Entscheidung betroffenen Personen oder die Personen, die die Entscheidung ausführen/umsetzen müssen (Unterschied klar?)

Ein Mitarbeiter von IDEO: „Es ist einfach anders hier, ich kann es nicht so gut beschreiben. Es ist nicht `corporated`. [...] Ich glaube, wenn du die Möglichkeit hast, etwas anderes auszuprobieren, dann lassen sie es zu und du kannst es umsetzen!“[139]

Überblick wesentliche Entscheidungsformen

	KonsenS	**KonsenT**	**System.Kon**	**Mehrheit**	**Konsult. EZ**
Vorteile	Hohe Zustimmung	Effizient + alle an Bord	Effizient + alle an Brd	Schnell und vertraut	Effizient + alle gehört
Nachteile	Veto als Bremse Dauert lange	Relativ zeitauf-wändig		Minderheit wird über-stimmt	Abhängig von EZ, viel Macht

[139] Freedom, 243

Beispiele von Inklusion:
SOL brauchte gleich nach Übernahme von Joronen ein neues Hauptquartier und sie hatten wenig Geld. Sie haben ein ehemaliges Filmstudio gefunden ohne bürotaugliche Innenausstattung und sie hatten kaum Geld.
Joronen hat ihre 200 MA gefragt, wie sie gemeinsam das neue Hauptqaurtier gestalten könnten. 1.146 Vorschläge wurden eingereicht. Sie haben so einen offenen, bunten Arbeitplatz geschaffen, der an google Büros erinnert.
Auch der neue Name SOL mit hell-leuchtenden Farben wurde gefunden, die einen positiven Zugang, Glück am Arbeitsplat, Kreativität und Mut symbolisieren.[140]
Ein anderer CEO hat gesagt: „Wieso soll ich nur ein Hirn anzapfen, wenn wir 600 zur Verfügung haben!"

Harley Davidson: gemeinsame Visionsfindung – vgl. Fredom 95ff
Wechsel Hauptquartier: USAA?? – Chef wollte Kosten sparen, daher Wechsel, vorher MA gefragt und eindeutiges Nein… später gemeinsam entschiedener Wechsel und wieder zurück, weil es nicht gepasst hat.

Vertex: Grundlegender Stategiewandel:
Ein Software-Projekt ist schiefgelaufen und die Frage war, wie es weiterging. Westphal wollte das Projekt wieder beleben, aber ein anderer Mitarbeiter meinte, dass die Zukunft in anderen Teilbereichen läge. Westphal hat sich auf den MA eingelassen und das war der erfolgreiche Weg.
Er sagt dazu: „Ich fühlte mich nicht minderwertig, weil es nicht meine Idee war. Mein Maßstab ist die Entwicklung der Firma und wir können entweder aus meinem kleinen Bohnen-Hirn etwas herausbekommen oder wir nutzen die Macht aller sechs Hundert Hirne. Es geht nicht darum, wer die beste Idee hat, sondern darum, dass wir die beste Idee finden. Aber das war am Anfang gar nicht leicht, weil du dich verwundbar fühlst."[141]

[140] Vgl. Freedom, 216-18
[141] Vgl. Freedom, S. 76, freie Übersetzung von mir

KonsenS

Wikipedia definiert Konsens (und Konsensentscheidungen) wie folgt:
„**Der Konsens** [...] (lat. consentire = übereinstimmen) bedeutet die Übereinstimmung von Menschen – meist innerhalb einer Gruppe – hinsichtlich einer gewissen Thematik ohne verdeckten oder offenen Widerspruch.“[142]
„**Konsensentscheidungen** verlangen keine offenkundige Zustimmung, aber offene Ablehnung. Alle Gruppenmitglieder müssen einverstanden sein, oder bereit sein, ihre abweichende Meinung, bzw. ihre Bedenken gegen die zu treffende Entscheidung aufzugeben oder zurückzustellen. Sie tragen dann die Entscheidung trotz ihrer Bedenken mit.“[143]

Konsens heißt als ZU-Stimmung und diese ZU-Stimmung bewegt sich wohl in dem Bereich von 80-100% FÜR einen Vorschlag. Wann die Zustimmung zu einem Tolerieren wird oder wann die Ablehnung beginnt ist prinzipiell nicht geklärt.

Vgl. Wohlfühlbereich + Optimum Grafik

Zum KonsenS gehört meistens auch das Veto, das unterschiedlich stark wirkt.
Entweder wie ein schwerwiegender Einwand als Warn-Signal für die Integration von wesentlichen Bedenken oder als endgültiges Stopp-Signal für den Vorschlag: So geht es nicht, so kommen wir nicht weiter, der Vorschlag ist gestorben.

Bei Premium Cola gibt es ein Veto, dass allerdings wie ein schwerwiegender Einwand behandelt wird. Bei vielen basisdemokratischen Gruppierungen gilt das Veto als Stopp-Signal, Ende der Diskussion.

Ich persönlich finde ein Veto als Stopp-Signal kontraproduktiv, weil es einer Person zuviel Macht gibt.

Bsp: Consensus bei RHD

Bsp. Konsensus FAVI:[144]
Jedes Jahr im September frägt Zobrist jeden über Vorschläge für Investitionen fürs nächste Jahr mit Ziel einer Verbesserung in Qualität, Produktivität, Gesundheit, Sicherheit, Nachhaltigkeit ohne finanzielle Limits.
In jeder Mini-Fabrik arbeitet ein Kleingruppe mit Unterstützung der Führungskraft und des Produktivitäts-Paten an einem Investment-Plan.
Im November werden die Vorschläge gesammelt und in 8 von 10 Fällen ist es möglich, es so umzusetzen. Wenn es Schwierigkeiten gibt, dann wird gemeinsam verhandelt bis ein natürlicher Konsens vorliegt. Häufig fehlten Informationen aus dem Gesamtbetrieb.

---

[142] http://de.wikipedia.org/wiki/Konsens (25.07.09)
[143] http://de.wikipedia.org/wiki/Konsensprinzip (25.07.09)
[144] Story, S.223

KonsenT

„KonsenT“ heißt, es gibt keinen schwerwiegenden und argumentierten[145] Einwand gegen einen Beschlussvorschlag im Hinblick auf das gemeinsame Ziel.
Im Gegensatz zum KonsenS geht es hier nicht um ZU-Stimmung, sondern ob jemand nichts Wesentliches GEGEN eine Vorschlag hat.
Es geht darum, ob es innerhalb des Toleranzbereiches einer Person ist, diesen Vorschlag auszufürehn.
Es geht immer darum im Hinblick auf das gemeinsame ZIEL: Kommen wir so unserem Ziel näher oder nicht.
Beim KonsenT gibt es KEIN Veto-Recht, es gibt die Möglichkeit schwerwiegende Einwände zu formulieren, die dann integriert werden.

Sicher genug, es auszuprobieren?
Gut genug für jetzt?

„Wer entscheidet, ob es sich um ein schwerwiegenden Einwand handelt oder nicht?“
Die Person, die den „Einwand“ eingebracht hat, entscheidet ganz individuell auf Basis ihrer eigenen Erfahrungen und Sichtweise. Die Person stellt sich die folgende Frage: „Kann ich mit diesem Beschluss weitermachen oder hindert er mich an dem Erreichen unseres gemeinsamen Zieles?“ Es gibt keine Instanz außerhalb der Person, die festlegt, ob das jetzt ein schwerwiegender Einwand ist oder nicht. Es mag sein, dass die Gesprächsleitung oder die anderen Teilnehmenden nicht ganz nachvollziehen können, welche Argumente oder welche Informationen dahinter stecken und deshalb diese als nicht schwerwiegend einschätzen würden. Das kann auch gesagt werden, aber Entscheidungsträgerin für einen schwerwiegenden Einwand ist jede Person für sich. Und ein solcher Einwand stoppt dann den Prozess und lädt ein, gemeinsam nach den Argumenten und neuen Lösungen zu suchen.

Dabei geht es prinzipiell nicht um die perfekte oder beste, sondern um eine machbare Lösung, die es dem Kreis ermöglicht weiterzuarbeiten und die im Toleranzbereich aller Mitglieder liegt im Hinblick auf das gemeinsame Ziel. Das ist der Mindeststandard, der kleinste gemeinsame Nenner oder die größte gemeinsame Schnittmenge. Jede Entscheidung wird mit einem Prüfdatum und Messkriterien versehen und der Kreis blickt dann zurück, misst anhand der vereinbarten Kriterien, inwieweit die Praxis durch den gemeinsamen Beschluss abgebildet wird oder ob an dem Beschluss etwas verändert werden muss. Alle Entscheidungen haben eine Vorläufigkeit und können verändert werden, wenn neue wesentliche Informationen dazugekommen sind. Jedes Kreismitglied kann in einem solchen Falle seinen Konsent zu einem gefassten Beschluss zurückziehen und den Punkt neu auf die Agenda setzen lassen. Das ist das Prinzip des Dynamischen Steuerns, das Endenburg aus der Kybernetik übernommen hat und das sich hier im Konsentprinzip wieder findet.

Der KonsenT ist die Grundlage aller Entscheidungswege und das bedeutet auch, dass andere Entscheidungsprozesse möglich sind, wenn sie vorher im Konsent beschlossen wurden. So kann ein Team beispielsweise auch entscheiden, dass für eine bestimmte Dauer alle Entscheidungen zu einem bestimmten Projekt von der Projektverantwortlichen autokratisch entschieden werden können.

---

[145] Das Wort findet sich nicht im Altmeister Duden, ist aber wichtig in der Soziokratie. Die Einwände gehören argumentiert, damit diese Argumente in einen verbesserten Vorschlag integriert werden können. By the way: „Soziokratie“ ist auch nicht auf www.duden.de zu finden.

Meetings bei *Buurtzorg*

Die Meetings bei *Buurtzorg* laufen alle ähnlich ab: Eine Moderatorin wird gewählt, die dann für die Gesprächsleitung bei diesem Treffen verantwortlich ist. Es beginnt mit einer Einstiegsrunde, dort werden die einzelnen Agenda-Zhemen zusammengestellt. Jeder Agenda-Punkt wird einzeln besprochen und die Moderatorin frägt häufig nach: „Was ist dein Vorschlag?“ Oder „Aus welchem Grund machst du den Vorschlag?“. Die Vorschläge werden durchgesprochen und nach einem KonsenT-ähnlichen Prinzip entschieden. Es gibt kein Veto, sondern ein Vorschlag wird angenommen, wenn es keinen prinzipiellen Einwand gibt (ähnlich wie in der Soziokratie).

Innerhalb des Teams werden die einzelnen Aufgaben je nach Talenten und Qualifikationen aufgeteilt. Es entstehen dadurch „Verwirklichungs“-Hierarchien auf Basis von Kompetenz, Anerkennung und Wirksamkeit und keine Funktions- oder Amts-Hierachien.[146]

Sollten die Teams weitere Unterstützung brauchen, können sie sich an die regionalen Berater oder über die landesweite Netzwerkplattform an andere Teams wenden. Meistens hat schon ein anderes Team ein ähnliches Problem gelöst und kann so Tipps aus der Praxis für die Praxis geben.

Es gibt bei *Buurtzorg* auch kein mittleres Management, sondern nur *regionale Beraterinnen*, die die Teams auf Anfrage unterstützen, und eine Zentrale, die mit wenigen Mitarbeitern die weiterhin notwendigen Unterstützungsfunktionen leistet.

[146] Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 67.

Systemisches Konsensieren

Ein Entscheidungsmodell, das eine differenzierte Form der Abstimmung für kleine und größere Gruppen ermöglicht, so dass jede Stimme berücksichtigt wird. Wie bei der Konsent-Moderation aus der Soziokratie wird der Widerstand bewertet, entweder fließend zwischen 0-10 Widerstandspunkten oder einfach über ein Arm hoch = leichter Widerstand oder zwei Arme hoch = schwerer Widerstand.
Bei diesem Ansatz geht es eher um eine Vielzahl von Alternativen, aus der mithilfe dieses Verfahrens schnell eine Lösung gefunden werden kann: die Lösung mit dem geringsten Gruppenwiderstand oder der höchsten Gruppenakzeptanz.

	Vorschlag 1	Vorschlag 2	Vorschlag 3	Null-Lösung
Person A	5	2	10	8
Person B	3	7	2	7
Person C	7	6	5	6
Person D	1	3	7	3
Gesamt	**16**	**18**	**24**	**24**

Die Null-Lösung bedeutet: Wir machen so weiter wie bisher.
Damit wäre der Vorschlag 1 angenommen…

Demokratische Mehrheits-Entscheidungen

Stimmen wir ab: Wer ist dafür? Wer ist dagegen? Wer enthält sich?
Das ist uns zumindest irgendwie bekannt, vielleicht nicht aus der Familie, aber aus der Schule und Klassensprecher-Wahlen, sonst aus der hohen Politik oder dem Vereinswesen.

Die Mehrheit entscheidet und da gibt es eine Vielzahl von Varianten, was die Mehrheit ist:

- Einfache Mehrheit = 50,1%
- Relative Mehrheit = der Vorschlag mit der meisten Zustimmung (z.B. bei mehr als zwei Vorschlägen, 30%/25%/20%...
- ¾-Mehrheit z.B. bei Verfassungs- und Satzungsänderungen

Neben diesen klassischen Mehrheitsabfragen gibt es noch weitere Formen der positiven Abstimmung:

- Positives systemisches Konsensieren: Pro Vorschlag Zustimmungspunkte 0-10
- Pünktchenabfrage: insgesamt 5 Punkte, beliebig auf verschiedene Vorschläge verteilen

Vor- und Nachteile
Mehrheits-Entscheidungen sind bekannt. In westlichen Demokratien hat die erwachsene Bürgerin zumindest alle 4 Jahre die Möglichkeit über ihre Partei des Vertrauens abzustimmen. Und auch im jeweiligen Parlament gelten Mehrheitsentscheidungen. Wir kennen es.
Allerdings gibt es meistens Gewinner und Verlierer. Die Mehrheit überstimmt die Minderheit und kann sie ignorieren. Im politischen System ist das besonders bedenklich, weil über den Fraktionszwang eine wirkliche Auseinandersetzung nicht stattfindet und der freie Abgeordnete sich der Partei unterwirft.
In Organisationen gibt es zum Glück keine Parteien und daher ist der Meinungsbildungsprozess freier. Allerdings kann es da schon schnell zum Wahlkampf kommen oder sich Koalitionen bilden mit bestimmten Machtabsprachen.
Für Entscheidungen mit nur zwei Varianten eignet sich die Mehrheitsentscheidung.
Bei mehreren Varianten und einer größeren Menge von Menschen, würde ich das systemische Konsensieren vorziehen.

Vgl. Selbstverwaltete Betriebe
Vgl. Cooperative
Vgl. Wordblue
Vgl. Employee owned Companies
Vgl. Solidarische Ökonomie
z.B. https://www.youtube.com/watch?v=FCOiarDiql4
Cecesola, 25.00

Mehrheits-Demokratie als Basis, aber keine Basisdemokratie ☺

Beispiele
Semco
Bei Semco gilt das Mehrheitsprinzip, auch Ricardo Semler sich ein Veto-Recht hat sichern lassen. Er selbst schreibt, dass er nie verwendet hat, weil das die

Glaubwürdigkeit seines Systems in Frage gestellt hätte. Und er wurde mehrfach überstimmt, das gehört dazu.

Extrem:
Semler sagt bei einem Vortrag 2005: „Interessant ist Management by Unterlassung, = Aktiven Nichts-Tun. Vor zwei Jahren hatten wir eine Cocktail-Party und da haben wir gefeiert, dass ich seit zehn Jahren keine Entscheidung mehr getroffen habe. Wirklich. Sie gaben mir auch ne Plakette. Ich bin kein Teil des Entscheidungsprozesses mehr, ich habe kein Büro, keine Sekretärin, kein Firmen-Auto oder Parkplatz. Für den Entscheidungsprozess haben wir viele Katalysatoren, die kümmern sich drum. Dahinter steckt die Einstellung: Warte mal, ich brauche nicht jederzeit alle Entscheidungen zu treffen. Und häufig ist das Beste wirklich nichts zu tun, selbst in kritischen Situationen. Das bringt dann eine Lösung, auf die du als Chef nie allein gekommen wärest."

CCP-Productions
Auch hier gilt das Mehrheitsprinzip und Gernot Pflüger sieht es ähnlich, wie Ricardo Semler… (genauer)

Exkurs: Direktdemokratie
Die direkte Demokratie hat zwei wesentliche Elemente:
Initiativ-Anträge
Korrektur von Entscheidungen

Eine qualifizierte Minderheit der Mitarbeiter kann einen Antrag stellen. Wenn ein bestimmtes Quorum erfüllt ist, dann wird von allen Mitarbeitern über den Antrag abgestimmt und dieses Ergebnis bindet die Geschäftsleitung. Der Souverän, d.h. die gesamte Mitarbeiterschaft steht über den (gewählten) Vertretern.

Wenn die Geschäftsleitung Entscheidungen trifft, die nicht im Sinne der Mitarbeiter ist, dann kann ein ebenso großes Quorum eine Korrektur-Antrag zur Abstimmung bringen. D.h. alle Mitarbeiter entscheiden dann, ob der Vorschlag der Geschäftsleitung angenommen wird oder der Alternativ-Vorschlag der kritischen Minderheit.

Beide Elemente korrigieren die Geschäftsführung und ermöglichen e

Exkurs: Parlamentarische Demokratie in Unternehmen
Die Mitarbeiter wählen Delegierte für den Vorstand oder die obersten Führungspositionen. Das fände ich spannend, kenne es aber nicht aus so vielen Fallbeispielen. Bei Haufe Umantis...

Exkurs Wahlen

Letztendlich kann die Entscheidung für eine Person zu einer Position mit allen vier Entscheidungsmöglichkeiten getroffen werden. Zusätzlich gibt es noch das Losverfahren, das auch eine Form von Gerechtigkeit und Auswahl darstellt (vgl. Widsom

Fünf Wahlverfahren:
- KonsenS-Wahl
- Soziokratische KonsenT-Wahl
- Wahl mit Systemischen Konsensieren,
- Kollegiale Rollenwahl, vgl. Oesterreich S.194 (Modifikation System.Kons)
- Mehrheitswahl
- Losverfahren

Wahl von Führungskräften
Soziokratie
In der Soziokratie werden die Führungskräfte in hierarchischen Organisationen im nächst höheren Kreis im Konsent nach dem soziokratischen Wahlverfahren bestimmt. Dabei sitzt auch ein gewählter Delegierer von dem betroffenen Kreis im Gremium und gibt seinen Konsent zur Führungskraft seines Kreises.
In nicht-hierarchischen Organisationen kann auf eine doppelte Verknüpfung verzichtet werden und die Führungskraft wird im Konsent im Kreis gewählt.
Die Holakratie hat ein ähnliches Wahlverfahren, nur der Lead-Link wird direkt vom Lead-Link des nächsthöheren Kreises bestimmt. Da gibt es keine Wahl.

Beispiel Gore
Seit 2005 Terri Kelly – quasi Wahl von unten: natural leadership
When Chuck Carroll, Gore's previous CEO, retired in 2005, the board polled a wide cross-section of Gore employees asking who they'd be willing to follow. They weren't given a list of names; they could nominate anyone in the company. One of those employees was Terri Kelly, who had joined Gore in 1983 immediately after graduating from the University of Delaware with a degree in mechanical engineering. To Terri's surprise, the new CEO turned out to be her.

Ebs. Prinzipip bei Gore: Führungskräfte werden durch Followers ernannt, also wenn du für deine Idee andere begeistern kannst und sie dir folgen, mitspielen, dann bist du eine natürliche Führungskraft

Bsp Hauf Umantis
Wahl des Geschäftsführers…

Bsp. Semco
Beurteilung durch die Mitarbeiter, weniger als 80% Zustimmung, gibt es Gespräche oder Konsequenzen

Exkurs: Losverfahren – Weisenrat
Was wäre, wenn der Vorstand nicht gewählt, sondern durch Zufall bestimmt wird.
Das Losverfahren entscheidet darüber, wer das Unternehmen führt.
Einen solchen Ansatz gibt es im Wisdom Council von Jim Rough, der diesen Weisenrat allerdings als beratendes Gremium gesehen hat und die

Moderationsmethode des Dynamic-Facilitation dort hineinbrachte. In Vorarlberg gibt es auf Gemeinde- und Landesebene schon einige Weisenräte und es wird mit dieser Kombination experimentiert.
Buch: Gegen die Demokratie?

Kombinationen von Entscheidungsmodi

Kombination von Entscheidungsmodi: Wahl, Konsultationsprinzip, KonsenT – Beispiel Gehaltserhöhungen bei it-agile
„Für Gehaltserhöhungen sind die Gehalts-Checker verantworltich. Die Gehalts-Checker sind eine Gruppe aus vier Mitarbeitern, die jährlich von allem Mitarbeiter gewählt werden. Sie legen den Prozess zur Gehaltserhöhung fest und fällen die endgültigen Gehaltsentscheidungen.
Momentan basiert der Prozess zu Gehaltserhöhungen auf dem Konsultationsprinzip. Wer hochgestuft werden möchte, konsultiert Kollegen zu dem Hochstufungswunsch. Auf Basis der Konsultationen entscheidet der Mitarbeiter, ob er wirklich hochgestuft werden möchte. Wenn das der Fall ist, meldet er diesen Hochstufungswusnch bei den Gehalts-Checkern an und schildert die durchgeführten Konsultationen. Auf Basis diese entscheiden die Gehalts-Checker, ob der Mitarbeiter hochgestuft wird.“[147]

Elemente
- Wahl von Delegierten
- Prozess der Konsultation

Bsp.: GWÖ – Konsent und Systemisches Konsensieren
Bsp.: Wahlvorschlag – Stimmungsbild positives Konsensieren

[147] Hoffmann/Roock: Unternehmen, S. 115

Meetings

Meetings können Kraft geben, wenn es einerseits eine passend-differenzierte Meetings-kultur gibt und andererseits die Mitarbeiter im hohen Maße mitbestimmen können.

Definition:
Zeitlich begrenzte, mehr oder weniger klarstrukturiertes Treffen von Personen, die zusammenarbeiten

FrageN:
- Welche Meetings gibt es bei uns? Wer, wann, wie häufig?
- Wieso gibt es Meetings bei uns?
- Könnten wir Meetings abschaffen?

Aspekte
- Vgl. Meetingtypen nach Lencioni
- So wenige Meetings wie möglich – stattdessen?
- Permanent – Anlassbezogen

Methoden
- Appreciate Inquiry
- Dynamic Facilitation
- Großgruppen-Methoden
- Konsent-Moderation

Open-Space-Charakter
Vgl. Semco

Freiwillige Meetings
Vgl. Detlef Lohmann – nur noch Absprache-Meetings

Ebs. FAVI – wenig Besprechungen: [148]
Es nur wenige Besprechungen auf der Teamebene. Meistens gibt es ein kurzes Treffen vor Schichtbeginn, dann ein wöchentliches Treffen mit der Kundenmanagerin und ein monatliches Treffen ohne fixen Inhalt. Wenn es ein Treffen zwischen verschiedenen Teams gibt, dann bezogen auf einen konkreten Anlass.

Semco: Wer ein Thema hat, der ruft eine Besprechung an, wechselnde Personen, am Ende eine Entscheidung.
Tele-Haase ähnlich…

Meeting or No-Meeting
Wir Unternehmensberater verdienen unsere Semmeln mit Meetings, deshalb ist es schon erschreckend, wie viele Fallbeispiele regelmäßige Meetings abgeschafft haben. Als Gegensatz dazu der Ansatz von Holakratie mit klar strukturierten Meetings (ist ja auch ein Produkt einer Unternehmensberatung ☺).

[148] Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 75-77.

Meeting-Übersicht
Patrick Lencioni beschreibt in seinem Buch „Tod durch Meeting“ eine Ideal-Aufteilung von Meetings, die mich sehr angesprochen hat und die ich hier leicht adaptiert vorstelle:[149]

	Jährlich	**¼ jährl.**	**Monatlich**	**Wöchentl.**	**Täglich**
Name	Jahres-Klausur	Quartals-Klausur	Kreis-Meetings	Weekly-Tactical Meeting	Daily Stand Up Meeting
Dauer	1-2 Tage	0,5 – 1 Tag	2-4 Stden	1-2 Stunden	15-30 Min
Wer	Angemes-sen Viele	Angemessen Viele	Jeweilige Ar beitsgruppe	Jeweilige Ar beitsgruppe	Jeweilige AG
Art der Ent-scheidun-gen	Grundsatz-entscheidg	Grundsatz-entscheidg	Grundsatz-entscheidg	Operative Koordination	Operative Koordina.
Entscheidg	Konsent	Konsent	Konsent	Keine	Keine
Mögliche Inhalte	Vision, Strategie, Jahres Pläne	Offen gebliebenes, Quartalspläne	Rahmen für das operat. Geschäft	Arbeitsplan für die Woche	Aufgaben für den Tag
Ablauf	Individuell	Einstieg Admin 2-3 Themen Abschluss	Einstieg Admin 2-3 Themen Abschluss	Rückblick Ausblick Koordination „zackig“	Rückblick Ausblick Koordina. „zackig“

Das monatliche Treffen ist das Herzstück des Teams, da hier die Grundsatz- und Rahmenentscheidungen für das operative Geschäft im „Konsent“ getroffen werden.
Die Quartals- und Jahresklausur dienen dem intensiven Arbeiten an mittelfristigen Themen, der strategischen Grundausrichtung und umfassenderen Grundsatz- und Rahmenentscheidungen. Auch hier wird im Konsent entschieden und bei mehr als zwölf Teilnehmern systemisch konsensiert.
Die täglichen oder wöchentlichen Meetings dienen dann der gemeinsamen Organisation und Koordination des operativen Geschäfts, d.h. hier werden die Entscheidungen der längerfristigen Meetings in das Tagesgeschäft umgesetzt. Ausnahmsweise könnten auch Grundsatzentscheidungen getroffen werden, wenn es dringend ist. Ansonsten ist dafür das monatliche Treffen vorgesehen.

[149] Auch Brian Robertson scheint sich viel abgeguckt zu haben, weil diese Struktur sich in den frühen Beschreibungen der Holakratie wiederfindet. Wie so häufig bei Robertson ohne Quellenangabe ☺.

Praxis-Beispiele
Täglich
- Helpdesk Wigwam
- Daily Standup am Morgen

Wöchentlich
- Wöchentlicher Jour-Fixe bei Dark Horse
- Tactial Meeting in der Holacracy

Monatlich
- Governance Meeting der Holakratie
- Kreis-Treffen in der Soziokratie

Jährlich, mehrfach im Jahr:
- Teamausflüge bei Wigwam, 3x im Jahr[150]
- Klassentreffen bei Dark Horse

Phasen von Governance
Vgl. Phasen PPT

Phasen/Elemente von Tactical
Projekt-Updates
Messungen
Operative Absprachen

[150] Newworkbook, S.90

Ausdifferenzierung von Lencioni von der Beratergruppe Neuwaldegg:
http://www.neuwaldegg.at/wann-passt-welches-meetingformat-879

- Fokus-Meetings
- Relation-Meetings
- Innovations-Meetings
- Community-Space-Meetings

Andere Meeting-Formate:

- Klärungs-Meetings – vgl. Morningstar
- Schnittstellen-Meetings
- Retrospektiven

Verschiedene Meeting-Formen (on demand):

- Ad-hoc: Dringend und wichtig für die konkrete Arbeit
- Mediations-Meeting (Konfliktklärung)
- Mitarbeiter-Feedback (Rückmeldung für meine Person – ich will lernen)
- Supervision/Intervision (Unterstützung

Nach Bedarf = Eine Person beruft ein, lädt ein, ist Gastgeber, sorgt für Moderation, sorgt für Protokoll…

Möglicher Ablauf

- Check-In
- Anlass/Ausgangslage
- Rollen/Funktionen hier
- Ergebnisse und Vereinbarungen
- Check-Out

Vgl. Kosten für Meetings und Ertrag, siehe „culture hack“ „agile Organisation“
Vgl. so wenig Meetings wie möglich

Meeting-Software
http://www.openspacetechnology.com/ (Meeting-Software-Überblick)

Adhoc-Mettings: Teil1 = Allsafe[151]
Bei Allsafe hat Lohmann alle Jour-Fixes abgeschafft, weil sie aus seiner Sicht Zeitfresser sind. Er führ eine Reihe von Kritikpunkten an, die durchaus nachvollziehbar sind:

- Meistens haben die Vorgesetze schon Entscheidungen getroffen und verkaufen die dann in Meetings
- Regelmäßige Entscheidungsmeetings sind unflexibel, weil die Entscheidungen notwendig sind, wenn Probleme auftauchen, nicht zum Jour-Fixe-Zeitpunkt
- Häufig sitzen Abteilungsmenschen drin, anstelle von Experten für das spezielle Problem – Gewohnheitsbesucher
- Sie sind teuer, wenn mann die Mannarbeitstage zusammenzählt
- Viele Themen betreffen nur einen Teil der Teilnehmer, der Rest langweilt sich
- Bei mehr als sieben TN können sich leicht Leute verstecken oder untertauchen
- Viele Besprechungen werden schlecht moderiert und damit viel Zeit verplempert
- Viele Mitarbeiter trauen sich gar nicht, dem Chef in einer solchen Runde offen die Meinung zu sagen, daher kommen die wirklichen Themen da nicht auf den Tisch oder wenn nachher informell unter vier oder sechs Augen.

Die Konsequenz für Lohmann: Kein Jour-Fixes mehr, sondern nur noch Ad-Hoc-Meetings. Ergänzend kann es noch Info-Meetings zum Info-Austausch geben und kurze Koordinationsmeetings am Anfang des Tages.

Absprachen werden laut Lohmann direkt bilateral getroffen oder in Adhoc-Meetings zu ganz konkreten Problemstellungen. Oder der Austausch findet in der Kaffee-Küche oder an bestimmten Ecken des Großraumbüros statt. Es wird viel Wert auf diese informellen, konkret pragmatischen Kurzbesprechungen gelegt und wenig auf formelle Meetings. Entschieden wird von einer Person mit vorheriger Konsultation von Experten und Betroffenen. Dafür sind diese adhoc-Meetings hilfreich.

Ad-Hoc-Meetings Teil 2: Semco (Open-space mit Mehrheitsentscheidung)
Wer ein Meeting abhalten möchte, lädt die betreffenden Personen ein und es findet dann statt, wenn ausreichend Leute da sind. Die Teilnahme ist Rückmeldung für das Interesse am Thema. Jeder kann freiwillig kommen und die Meetings sind prinzipiell offen für jeden. Am Ende eines Meinungsbildungsprozesses entscheidet dann die einfache Mehrheit über die Vorschläge.

[151] Vgl. Lohmann, mittags, Kap. 5. Diese kurzen Info-Meetings erinnern etwas an die Daily-Standups aus dem Scrum Modell, vgl. Lencioni.

Wichtige Aspekte: Beispiele und Anregungen

Im vorherigen Kapitel habe ich beschrieben „WIE“ entschieden werden kann, hier möchte ich einige Beispiele anfügen „WAS“ entschieden wurde.
Es gibt eine Reihe von Themen/Entscheidungen, die jede Organisation treffen muss, wie z.B.

- Einstellung von Mitarbeitern
- Entlassung/Kündigung von Mitarbeitern
- Arbeitszeiten
- Lernen/Wissenstransfer/Entwicklung der Mitarbeiter
- Geld- und Ressourceneinsatz
- Qualität und Effizienz
- Innovation
- Gehälter und Gewinne
- Eigentum

Jedes dieser Themen könnte ein eigenes Buch sein. Ich möchte nur die konkreten Entscheidungen der Fallbeispiele dokumentieren, anregen und die Vielfalt der Entscheidungsmöglichkeiten zeigen.

Einstellung: Onboarding

Vgl. Newwork-Matrix
Vgl. Beispiele Firmen
Vgl. Sprenger „Verantwortung?“

Soziokratie:
KonsenT-Beschluss des jeweiligen Kreises

Bsp: Morningstar:
Vgl. Kirckpatrick 46,30
Beschaffung & Auswahl & Einarbeitung: a lot of time of hirering, 6 month, gleiche Berufsgruppe entscheidet – electirans hire electricians, schwerpunkt: selbst management kompetenzen…

Rigoroser Aufnahme-Prozess:
Reife und verantwortliche MA mit hoher fachlicher Kompetenz – „A“ Player – olympic gold medal performance (Einklang mit der Vision – Umsetzung praktisch)
Viele Interviews, genauer Check der Referenzen, diagnostische Test für Talente, Arbeits-Stil und Integrität.
Jeder Mechaniker ist verantwortlich für tw. 3-4 Mio $ teures Equipment, Tagesgeschäft und Wartung

Bsp. Gore
Ähnlich wie bei allen anderen Vorbildern ist die kulturelle Passfähigkeit der neuen Mitarbeiter entscheidet. Ein Gore-Partner sagt: Gore ist nicht für jedermann. Der Anwärte soll genügend Informationen bekommen, um sich selbst ein Bild zu machen und zu schauen, ob es vielleicht doch nicht passt.“ Die Aufnahme entscheidet ein Team aus den potentiellen Team-Mitgliedern, Fachexperten und Leitern aus unterschiedlichen Bereichen. *One individual, interviewing for a quality engineer position, described his session as friendly with a lot of behavioral and technical questions. Asked what design changes he would make to fix the problem of a diving board that bended too easily, he found himself drawing diagrams and graphs to explain things.*
Der Gründer Gore selbst hat mutig Menschen eingestellt, die motiviert waren, sozial kompetent, Initiative ergreifen konnten, den Drang hatten, ihre Ideen zu verwirklichen und die vorhandenen Freiräume zu nutzen.
Nach der Einstellung bekam jeder neue Mitarbeiter einen Sponsor, der sie begleitet hat den passenden Arbeitsplatz für sich zu finden. In den ersten Monaten wandern die neuen Mitarbeiter durch unterschiedliche Teams, die ihn jeweils testen und dann aufnehmen, oder auch nicht. Die Newbies werden ermutigt, sich viel in Einzelgesprächen mit den anderen Partnern auszutauschen und so ein eigenes persönliches Netzwerk aufzubauen. Häufig sagt ein Neueinsteiger zu Beginn: „Aber ich habe doch keinen wirklichen Beitrag geleistet, ich habe drei Monate lang nur Leute kennengelernt!“ Später erfahren sie, wie wichtig diese Beziehungsgeflechte für neue Projekte oder die Zusammenarbeit untereinander sind.
Ähnlich wie bei Allsafe hat das persönliche Gespräch einen sehr hohen Stellenwert, entweder direkt vor Ort oder elektronisch über das interne Kommunikationssystem Gorecom (quasi Skype for Gore).

Gore hat nur eine Mitarbeiter-Fluktuation von 5% und 2009 gab es z.B. für 270 Stellen ca. 35.000 Bewerber. Gore kann sich seine Mitarbeiter aussuchen.

Bsp. Allsafe:
Lohmann orientiert sich an den Talenten und Potenzial der Mitarbeiter. Dabei beschreibt er, dass es schon häufig passiert ist, dass sie während der Anfangszeit herausbekommen haben, dass Stelle und Mitarbeiter nicht so recht zusammenpassen. „Ich sehe die Person nicht als `Fehlbesetzung`, sondern als Mitarbeiter mit anderem Potenzial, mit dem wir uns gemeinsam nach einer Stelle umsehen, die besser passt. uUnd mit diesem Vorgehen bin ich noch nie falschgelegen."[152]
Wenn ein Mitarbeiter neu bei Allsafe beginnt, dann bekommt er eine Einarbeitungsliste von 40-50 Punkten, die selbstständig in den ersten abarbeiten soll. Als Unterstützung gibt es einen Paten aus dem Kollegenkreis. So beginnt die Reise in Richtung Selbstorganisation. Der neue Mitarbeiter lernt selbständig das Unternehmen kennen, die neuen Kollegen, die er fragen muss und die eigenständige Arbeitsform bei Allsafe.

Noch radikaler ist Semco vorgegangen. Sie haben Mitarbeiter eingestellt, von deren Potenzial sie überzeugt waren und diese hatten dann sechs Monate Zeit innerhalb der Firma die passende Stelle für sie zu finden. Oder sie wurde für sie gestaltet. [Quelle]

Bsp: FAVI – Onboarding Plan, S. 101-04 – detaillierten Plan und Willkomens-Info

Bsp: it-agile
„Der Einstellungsprozess beginnt mit einem informellen Vorgespräch zwischen dem Bewerber und einem Mitarbeiter. Findet sich kein Mitarbeter für dieses Vorgespräch, wird dem Bewerber abgesagt. Fand das Vorgespräch statt, schildert der MItarbgeiter seine Eindrücke allen Mitarbeitern und sucht nach Interessenten für ein formelles Bewerbungsgespräch. Sind mindestens vier Mitarbeiter dazu bereit, findet das Bewerbungsgespräch mit diesem Mitarbeern als Einstellungsgruppe statt. Ansonsten wird dem Bewerber abgesagt. Das Bewerbungsgespräch dauert 1/1 bis 1 Tage. Am ende des Gespräches entscheidet die Einstellungsgruppe, ob und auf welcher Gehaltsstufe sie dem Bewerber ein Angebot macht. Ausßerdem wird direkt festgelegt, in welches Team der Bewerber am Anfang fkommt und wer sein Einarbeitungsmentor wird. Der Einarbeitsmentor kümmerst dich darum, dass der neue Mitarbeiter gut bei it-agile ankommt. Am Ende der Rpobezeit entscheidet der Einarbeitsmetnot, ob der neue Kollege übernommen wird – seine Entscheidung basiert auf Konsultationen mit Kollegen."[153]

Bsp. soulbottles[154]
Nach der Probzeit gibt es ein gemeinsames Meeting mit dem Kandidaten, den Full-Commitment-Mitarbeitern und weiteren Delegierten.
Zwei wichtige Fragen werden gestellt:
1. Möchtest du mit dieser Person die nächsten 10 Jahre zusammenarbeiten?
2. Bringt uns die Zusammenarbeit mit dieser Person der Unternehmensvision näher?

[152] Lohmann/Lohmann, S. 95
[153] Hoffmann/Roock: Unternehmen, S. 115.
[154] Vgl. https://www.neuwaldegg.at/dateien/1612_2018_Learning_Journey.pdf , S.7/8.

Mindestens 50% der Kreismitglieder müssen beide Fragen mit „Ja“ beantworten und keiner der Full-Comitement-Mitarbeiter darf ein Veto gegen die Aufnahme haben. Dann ist die Person nach der Probezeit übernommen.
Wichtig ist, dass der Kandidat die gesamte Zeit dabei ist, es kein Meeting hinter verschlossenen Türen ist und er/sie sich auch einbringen kann und so auch wertvolle Rückmeldungen bekommt.

Bsp.: Zappos
Cultural Fit und Ausstiegsprämie

Bsp. EMPAUA Berlin
https://www.neuwaldegg.at/dateien/1612_2018_Learning_Journey.pdf (S.17)

Kündigungen/Entlassungen: Offboarding

Laloux: Kündigungen[155]
Die meisten Organisationen haben eigene Prozesse installiert, wie bei Kündigungen vorzugehen ist. Allerdings kommen sie dort nicht so häufig vor.
Zum einen gibt es einen sehr flexiblen Umgang mit unterschiedlichen Rollen in der Organisation. Rollen und Teams können recht leicht gewechselt werden, so dass jede einen Platz findet, der ihren eigenen Talenten entspricht. So kann es auch sein, dass sich ein Mitarbeiter eine Zeit lang im Unternehmen umschaut, um den passenden Platz für sich zu finden.
Zum anderen merken einige Mitarbeiterinnen von alleine, dass sie nicht mehr zur Organisation passen und gehen dann von sich aus.
Jeder Mitarbeiter bekommt ständig die Rückmeldung seines Teams über seine Arbeitsleistung. So weiß man, ob und wie es passt. Wenn Schwierigkeiten auftreten, gibt es zunächst den „normalen" Konfliktklärungsprozess. Bei häufigen „Problemen" mit einer Mitarbeiterin kann die Lösung auch eine Kündigung sein. Insbesondere wenn diese von den anderen Mitarbeitern gewünscht wird.

Laloux: Kündigung und Entlassung[156]
Auch Entlassungen können mit Liebe und Achtsamkeit entschieden und ausgesprochen werden. Es ist wie eine Tür, die zugeht, eine Rückmeldung, dass eine Person mit ihren Talenten nicht zu dem Team passt und eine Lernchance für alle Beteiligten.
Bei *AES* kam es bei Werksübernahmen fast immer zu Entlassungen, weil es insbesondere bei früheren Staatsbetrieben viele sogenannte Versorgungsjobs gab. Aber auch diese Maßnahme wurde wertschätzend und rücksichtsvoll durchgeführt, zum Beispiel durch höhere Abfindungen als rechtlich notwendig oder einen Kreditfonds, aus dem ehemaligen Mitarbeiterinnen eine Anschubfinanzierung für die eigene Selbstständigkeit bekamen.
Besonders passend fand ich den Satz von Dennis Bakke: *„Die richtige Anzahl der Mitarbeiter ist genau die Zahl von Leuten, damit ein Arbeitsplatz Spaß macht."*[157]
Ein weiteres Phänomen bei den untersuchten Firmen war, dass sie selbst in schwierigen Zeiten keine Mitarbeiterinnen entlassen haben, weil sie sehr flexibel reagieren konnten. Also prinzipiell wurden Kündigungen vermieden und nur dann durchgeführt, wenn es nicht mehr anders ging.

[155] Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 128-31.
[156] Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 189-191.
[157] Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 190 (Er zitiert direkt aus Bakke, Joy at work, S. 185).

Bsp. Vertex
Jeff Westphal begrüßt seine neuen Mitarbeiter mit: „Willkommen zu Vertex. You darf jederzeit wieder gehen!“
Er erzählt ein Beispiel wie er eine seiner besten Mitarbeiterinnen verloren hat, weil sie sich ganz ihrem Hobby hingeben wollte und sie haben sich umarmt, gemeinsam zum Abschied gegessen. Die Mitarbeiterin folgt ihrer eigenen Vision, die nicht im Einklang mit der Betriebsvision ist.[158]

Boomerang Effect, Freedom S. 212/3

Bsp. it-agile:
„Kündigungen seiht it-agile als Spezialfall von Konflikten an. Es gab ja mal gute Gründe, den Mitarbeiter ienzustellen. Zuerst wird daher versucht, wieder ein guter Miteinander zu ermöglichen. Wenn ein Mitarbeiter der Meinung ist, dass ein Kollege entlassen werden sollte, muss er zuerst das Gespräch mit dem Kollegen suchen. Dort sollte darüber gesprochen werden, worin das Problem liegt und welche Verhaltensänderung das Problem ggf. beseitigen kann. Gelingt den beiden Mitarbeitern keine Klärung, ziehen sie einen internen oder externen Mediator hinzu. Kommt es auch mithilfe des Midiators zu keiner Klärung, benennt der Mediator einen Entscheider, der darüber entscheidet, ob der Mitarbeiter entlassen wird.“[159]

[158] Vgl. Freedom, S. 66
[159] Hoffmann/Roock: Unternehmen, S. 117

Arbeitszeiten

Es gibt eine Vielzahl von Arbeitszeitmodellen:
Starr – total flexibel…
Flexibilitätsgrad in agilen Organisationen so hoch wie möglich
Vertrauen so hoch wie möglich
Freiheit so hoch wie möglich…

Vertrauensarbeitszeit Allsafe sowie 30% Projektzeit [160]

Allsafe hat eine Vertrauensarbeitszeit eingeführt, d.h. allein der Mitarbeiter in Absprache mit seinen Kollegen bestimmt seine Arbeitszeit, solange die Ergebnisse stimmen. Die Ergebnisse werden gemeinsam im Team festegelegt und die Arbeitspakete meistens am Morgen gemeinsam verteilt. Das ist der Rahmen. Zusätzlich gibt es Regeln für den Freizeitausgleich sowie für die Produktion eine Anzahl von maximalen Sonderschichten pro Monat.
Ansonsten können die Mitarbeiter frei entscheiden, wann sie wie wo arbeiten. Natürlich gibt es erhöhte Absprachen in der Produktion, weil mindestens ein Mitarbeiter die Maschinen betreuen muss.
Auch hier vertraut Lohman seinen Mitarbeitern zumal es eine Vielzahl von Routinearbeiten gibt, die von Systemen wie SAP oder fixierten Prozessabläufen vorgegeben sind. Das sind quasi Systemeinschränkungen der Mitarbeiter-Freiheit. Zu der Freiheit kommt auch die Verantwortung, diese gut auszufüllen und selbstdiszipliniert seine Arbeiten zu planen und zu erledigen. Er empfiehlt dafür die Planung des Tagwerks und das Führen eines Arbeitstagebuches.
Gleichzeitig gibt es eine Erlaubnis-Richtlinie bei Lohmann: „Die operative Arbeit in den Prozessteams sollte nicht mehr als 70 Prozent der Arbeitszeit einnehmen. Die restlichen 30 Prozent stehen für Zusatzprojekte zur Verfügung. […] 30 Prozent Arbeitszeit ohne Kerngeschäft und damit auch ohne Umsatz. 30 Prozent, um das Unternehmen voranzubringen.“[161]

Laloux: Verpflichtungen, Arbeitsstunden und Flexibilität[162]

In evolutionären Organisationen gibt es selten fix geregelte Arbeitszeiten, sondern hauptsächlich gemeinsame Absprachen in den Teams oder individuelle Verträge mit den Mitarbeiterinnen. Wichtig ist hier auch eine offenen Kommunikation über die sogenannte Work-Life-Balance: „Wieviel Zeit und Energie kann ich derzeit in unsere Organisation stecken?“ Auf der Teamebene findet dann ein Austausch darüber statt und es werden gemeinsame Lösungen gefunden. Meistens gibt es flexible Arbeitsverträge (zum Beispiel bei *Morning Star* die Arbeitszeitverpflichtung).
Und da die Teams eigenverantwortlich planen können, ist es auch leichter möglich, auf private Belange kurzfristig oder längerfristig flexibel zu reagieren.
Gilles Charest, Soziokratie-Berater aus Kanada, hat von einem Team einer U-Bahn-Überwachungsstelle in einer kanadischen Stadt erzählt. Ein Mitarbeiter hatte sich scheiden lassen. Daher musste er sich vor allem erst einmal um seine Kinder kümmern und die Situation neu ordnen. Das hat er im Team angesprochen und die anderen Teammitglieder haben ihm die Zeit freigeschaufelt und zusätzliche Schichten bei der Überwachung geschoben.[163]

---

[160] Vgl. Lohmann/Lohmann, S. 8-18
[161] Lohmann/Lohmann, S. 50
[162] Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S.183-85.
[163] Kurzer Bericht von Gilles Charest in einem Soziokratie-Seminar. Das ist zwar keine offiziell untersuchte Organisation von Laloux, aber ein bisschen Abwechslung und Verschränkung tut gut. ☺ Zudem entspricht es genau dem Geist, den auch evolutionäre Organisationen haben.

ROWE – Result Only Work Environment
Dieser Ansatz wurde von Carli Ressler und Judy Thomson 2001 entwickelt: *„Der Kern der Strategie besteht darin, Mitarbeiter nicht mehr für eine bestimmte Anzahl von Arbeitsstunden zu bezahlen, sondern ausschließlich für ein bestimmtes Arbeitsergebnis. In der Praxis bedeutet dies, dass ein Mitarbeiter seine Arbeit zu jeder beliebigen Zeit an jedem beliebigen Ort ausführen kann, solange das Arbeitsergebnis stimmt. […] Es gibt keinen Zwang, die Arbeitszeit im Büro zu verbringen, wenn eine Aufgabe auch an einem anderen Ort erledigt werden kann. Auch die Wahl der Arbeitsmethoden ist den Mitarbeitern freigestellt. […]*
Außer in Großbritannien […] sind in Europa keine Einsatzfälle von ROWE bekannt geworden. Das liegt u.a. an den strikteren europäischen Arbeitsschutzregeln, zum Beispiel der EU-Richtlinie zur Arbeitszeitgestaltung.“[164]

Ressourcen
- Artikel in Brandeins: www.brandeins.de/archiv/2007/ideenwirtschaft/ grosse-freiheit/
- Ressler, Carli/Thomson, Judy: Bessere Ergebnisse durch selbstbestimmtes Arbeiten. Erfolgreich mit dem ROWE-Konzept, Campus, 2009.
- Website mit vielen Artikeln zu ROWE: www.resultsonlywork.com/articles/

FAVI:
Die Uhr von der Wand nehmen – Anfangsstories
Gesetz in Frankreich für die Einführung einer 35h Woche, Favi 105…
Sollen selbst diskutieren, was sie tun wollen – zwei Wochen mehr Urlaub…
Eigenverantwortung, Delegierte diskutieren, Anwalt checkt, ob im Einklang mit dem Gesetz

[164] Vgl.: https://de.wikipedia.org/wiki/Results-Only_Work_Environment

Geld- und Ressourceneinsatz

- Wer entscheidet, wie die Ressourcen verwendet werden?
- Wer darf wieviel Geld ausgeben?

Vgl. Wertrechnung Pfirsich-Organisation
Vgl. Beyond Budgeting?

Bsp. ALlsafe:
Lohmann vertraut seinen Mitarbeitern und ihrer Expertise: *„Damit das Unternehmen dem Markt entsprechend handelt, müssen alle mitdenken und mitgestalten können. Schließlich kennt jeder Mitarbeiter seinen Bereich, seine Kunden, seine Arbeitsabläufe am besten.“*[165]
Die einzelnen Mitarbeiter können innerhalb eines bestimmten Rahmens selbst entscheiden, der für alle klar und transparent ist[166] , z.B. kann jeder Mitarbeiter eigenständig Verbrauchsmaterial für bis zu 1.000,-- Euro im Jahr bestellen. Ohne Rückfragen. Einfach in eine Excel-Liste eintragen und selbst das ist freiwillig..[167]
Bei größeren Anschaffungen für die Allgemeinheit gibt es folgende Regel: *„Von 120 MA haben 20 MA eine Zahlungsfreigabe [...] Ab einem bestimmten Auftragsvolumen müssen sie einen Kollegen konsultieren.“*[168]
Neben diesen Einzelentscheidungen gibt es auch Team-Entscheidungen. Meistens treffen sich die Team adhoc zusammen und diskutieren auf Basis der Zahlen, Daten, Fakten. *„Entscheidungen, die in einem Team erarbeitet wurden, sind in über 90% der Fälle besserer Entscheidungen.“*[169]

Felix Heckmann, Mitglied der Geschäftsleitung Qualität sagt: *„In meiner alten Firma musste ich mal eine Pumpe bestellen für einen Auftrag. Das war ein ungeplanter Investment und dafür mussten Formulare ausgefüllt werden. Es brauchte die Unterschrift des Geschäftsführers, der war aber erst nächste Woche da. Und morgen musste ich Teile produzieren. Bis sowas durch ist durch die ganze Bürokratie. Bei uns dauert das eine Minute. Ich bestelle das Dingen und es geht los, da dauerte es anderthalb Wochen.“*[170]

Laloux: Budgetierung
Die Budgetierung ist einfacher und unkomplizierter als in traditionellen Organisationen:

- *„Budgets werden nur dann definiert, wenn eine Vorhersage notwendig ist, um wichtige Entscheidungen treffen zu können. [...]*
- *Wenn ein Budget festgelegt wird, dann wird es nicht von oben verändert. Die Zahlen, die das Team vorhersagt, werden zum Budget. [...]*
- *Budgets werden genutzt, um Entscheidungen zu treffen, und nicht, um die Leistung zu kontrollieren.“*[171]

Der Kampf um Budgets ist keiner, weil es kein „oben“ gegen „unten“ gibt sowie keinen Verteilungskampf zwischen den Abteilungen. Auch gibt es kein

[165] Lohmann, mittags, S. 25
[166] Vgl. Lohmann, mittags, S. 26 (Beispiel: ein großer Kunden verdoppelt die Stückzahl)
[167] Vgl. Lohmann, mittags, S.64/65
[168] Lohmann, mittags, S.195. Die Zahlungsfreigaben erteilt Detlev Lohmann, vgl. konsultativer Einzelentscheid.
[169] Lohmann, mittags, S. 112
[170] Etwas zusammengefasst, vgl. Augenhöhe-Film 21.10-21.42
[171] Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 215.

kameralistisches Denken oder Handeln. Es wird nicht am Ende des Jahres das Budget noch schnell aufgebraucht, um es im nächsten Jahr in der gleichen Höhe wieder zu bekommen, sondern man vertraut auf den Prozess und das Miteinander und plant so wenig wie möglich.
Allen Carlson von *Sun Hydraulics* beschreibt den evolutionären Zugang recht eindringlich: *„Sehen Sie, wir können nicht vorhersagen, wie sich die Wirtschaft entwickeln wird, und wir wissen auch nicht, wie viele Bestellungen wir in diesem Jahr haben werden. [...] Wir führen dieses Geschäft nicht nach Zahlen. Die Zahlen werden so sein, wie sie sein werden, wir können Ihnen höchstens eine möglichst gute Einschätzung des nächsten Quartals geben. [...] Wir wissen, dass unsere Leistung auf lange Sicht das Resultat davon sein wird, dass wir jeden Tag die richtigen Dinge tun. [...] Denn letztendlich gibt es so vieles, was außerhalb unserer Kontrolle liegt. [...] Es ist unmöglich, das Unvorhersehbare vorherzusagen.“*[172]

[172] Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 215/216.

Qualität und Effizienz

Drittes Standbein neben Agilität und Selbstorganisation.

Kein Widerspruch zu Fehlerakzeptanz, sondern Ziel: Qualität und Nachhaltigkeit. Der Weg zu einem guten Produkt oder einer guten Organisation ist nur anders, mit kleinen Schritten, Ausprobieren, Rückmeldung holen, der Zug hin zu „mehr“, „besser“ und „effizienter“ ist ein wesentlicher Bestandteil des Agilen.

Es geht bei keinen der fünf Hauptbeispiele um kurzfristige Gewinnsteigerung, sondern um Produkte, die dem Kunden helfen und eine hohe Qualität, Liefertreue und Verlässlichkeit.

Bsp. Für gesteigerte Effizienz/Bürokratieabbau

Exkurs: Lean-Management

Agilität und Lean-Management liegen häufig recht nahe, Gemeinamkeiten:

- kurze Produktionszyklen
- Fehlerakzeptanz
- Einbezug der Rückmeldung der Arbeiter
- Kundenorientierung

Lean-Management als Oberbegriff von Haltung und Methoden zur Qualitätsverbesserung.
Spannungsfeld zwischen Produktqualität, Kosten und Durchlaufzeit
Ziel: Wert schaffen für den Kunden und Verschwendung zu vermeiden

Fünf Prinzipen von Lean-Management:[173]

1. Präzise Beschreibung des Wertes
2. Identifkation des Wertstroms
3. Wertstrom ohne zeitliche Unterbrechung
4. Der Kunde zieht den Wert
5. Streben nach Perfektion

Einige Methoden des Lean-Managements:[174]

- Wertstromanalyse
- Wertzuwachskurve
- 5S
- Zoning
- Visiuelles Management
- Total Productive Maintenance (TPM)
- Minimum Technical Solution
- KVP – Interne Verbesserungsvorschläge
- Kaien
- Total Quality Management (TQM)
- Six Sigma

Diese Liste ist noch nicht selbstredend, soll aber einen Einblick in die Vielfalt der Lean-Management Methoden geben. Wenn man sich die FAVI-Karte anschaut mit

[173] Vgl. Praxisbuch, S. 28
[174] Vgl. Praxisbuch, S. VI (Inhaltsverzeichnis)

den Mini-Fabriken und den Management-Techniken, dann findet man viele dieser Begriffe und Zugänge. Lean-Management in der obigen Beschreibung war bei FAVI schon seit den 1990er Jahren im Einsatz.

Es wäre spannend zu schauen, inwieweit Allsafe und WLGore als weitere Produktions-Unternehmen direkt oder indirekt Lean-Methoden verwenden. Ich vermute, sie sind über ihre sehr pragmatischen Lösungsansätze auf ähnliche Methoden gekommen.
Spotify benutzt Scrum, Buurtzorg hat vor allem eine technisch gut durchdachtes Dokumentationswesen, das die Heimpfleger unterstützt und wenig Zeit verbraucht, so dass sie viel Zeit mit ihren Kunden verbringen können. Technik als Unterstützung, denn als bürokratische Zusatzlast.

Nicht der Platz um in die Tiefe zu gehen, sondern nur als Inspiriation für eigene Vertiefung.
Es ist zudem relativ egal, welches System Sie verwenden und vermutlich gibt es im Betrieb schon…

Lineare Struktur oder andere Struktur?
Was sind die Alternativen?
Vgl.

9-Schritte-Plan der Soziokratie
Kein großer Freund, aber ne hilfreiche Übersicht
Ordnet die Ausführung…

Vgl weitere Modelle/Hilfen
- Höchstleistungsteams
- Jim Collins-Modell
- Vgl. schlanke Ablauforganisation Kaltenecker, Organisation 121-32

Vgl. als eine Form von Effizienzsteigerung:
https://pragmatic-solutions.ch/blog/wie-ein-agiles-mindset-das-wachstum-beschleunigt/

Beispiele
Morningstar:
Perfektion/Wettbewerb bei Morningstar, Kirkpatrick 33.00
Streben nach Perfektion gepaart mit Fehlertoleranz
In der Vision von MS steht: Wir möchte eine Olympischer Gold-Medaillien Performer in der Tomaten-Industrie sein.
Alle Meilensteine oder KPI haben als Bezugsgröße die perfekte Variante angegeben. Bei den Kosten sind es Null $, bei
Diese Perfektion ist aber kein absoluter Anspruch, sondern soll Anspron zur Verbesserung sein. Da wollen wir hin und wir wissen, dass wir es nie schaffen werden, aber wir wollen dem so nah wie möglich kommen.
Keine Entschuldigung für Fehler: not interested in excuses, but what you learned from this experiment

FAVI:
Simplicity and reduction. For decades very much in favor of the radical simplicity of Japanese management thinking (Kaizen, et al) he appears as a pure researcher by nature, driven by this humble curiosity, love and strive for happiness of humans. "The simplicity is the difficulty.. it is very difficult to explain/understand the simple things"[175]

ständige Verbesserung und Preisreduktionen, moderne Zugänge schon sehr früh, Qualitätszertifizierungen,

Laut Zobrist kann der gesamte Qualitätsanspruch bei Favi so zusammengefasst werden:
„Qualität ist eine Liebes-Geschichte.
Die Liebe der Kunden für unsere Produkte
Die Liebe des Arbeiters für die Produkte, die er herstellt
Produktivität und Profitabilität sind intrinsisch mit dieser effizienten Liebe verknüpft."[176]
Die Vision von FAVI wird gleich in Effizienz eingebettet:
Immer MEHR und BESSER und PREISWERTER für jeden unserer Kunden, in HALLENCOURT, in Respekt für die Erde unserer KINDER[177]

Zobrist nimmst du diese kulturellen Leitlinien ab, er lebt das vor und hat die Kultur von FAVI in seiner Zeit in diese Richtung geprägt.

How to do so that our operators will be more performing?[178]
1. First do them justice and tell them they are the most important people in the company!
Sometimes young graduated collaborators are rebelling against this truth and tell me that they are important as well. I make them notice that if we both stop to work, this would change absolutely nothing!
However if workers stopped to work, then the next day we would both starve…
2. Invest massively on training
That is why some year we are spending more than 10% of the total cost of manpower in training plans!
These plans can be trips to Japan for leaders and operators, trips generally prepared by a review of 5S, TPM, KAIZEN or any other progress tools, and implementation of improvement workshops. But NEVER any seminary in the south of France for management.
3. By developing a notion of wellness
THERE IS NO PERFORMANCE WITHOUT HAPPINESS!
We believe that to be happy, one must be motivated. To be motivated, one must be responsible. To be responsible, one must know for whom and for what he/she does what we does, but has the freedom of the how it is done. All this while being supported by assistance on demand

Vgl. Quality cards S. 255-78

---

[175] https://medium.com/@juliaculen/meeting-mr-favi-a-highly-successful-ceo-who-believes-in-freedom-love-trust-and-respect-f112d7c496b5
[176] Zobrist, Favi, S. 231
[177] Zobrist, Favi, S. 231
[178] Zobrist, Favi, S. 120/1

Allsafe:
??

Wenig Bürokratie und Bürokratieabbau
FAVI
„Zobrist hat alles an der alten Struktur eliminiert, was den Leuten das Gefühl gegeben hätte, sie seien schlecht und was sie gehindert hat, gut zu sein, oder einen guten Job zu machen, in dem der Kunde zufrieden ist, die Mitarbeiter glücklich und so eine guten Erfolg für die Firma schaffen“ – alles aus dem Weg räumen, damit die MA wie eine Blume blühen können (Freedom 117)

GSI:
Abschaffung von dutzenden von Bürokratie-Prozessen z.B. Finanzberichte ausfüllen oder Spesenrechnungen

Semco:
One-side Memo

freier Zugang zu Equipment, eigenständiger Einkauf bis zu einer Summe, Computerisierung (v.a. bei älteren Fallbeispielen), Oticon – papierloses Office, Zoobrist – Freedom 117, Avis = Computer und fundierte Prüfung des Overload,

Innovationen

Selbstorganisierte Unternehmen sind höcht innovativ und meistens Qualitätsführer und haben ihre Nische in einem Premium-Produkt-Feld gefunden. Qualität hat seinen Preis und gute Preise ermöglichen Innovationen.

Vgl. Corporate Design Thinking, Kap.1.4 und 3.3

Innovationsräume

Raum und Zeit für Innovationen
Umgebung, die das fördert.
Strukturen, die das unterstützen

WLGore

Ein Parade-Beispiel für den Innovationsprozess bei W.L.Gore ist die Entwicklung der Elixier Gitarrensaiten:[179]
Prinzipiell kann jeder Mitarbeiter 10% seiner Arbeitszeit mit neuen Ideen verbringen (Steckenpferd-Zeit – genau wie Bill Gore, der in seinem Keller das Computer-Kabel entwickelt hat). Dave Myers war Ingenieur bei Medizinprodukten und war am Experimentieren, wie er beim Mountain-Bike die Gänge etwas sanfter wechseln konnte. Die Kabel hatte er mit einer kleinen Gore-Schicht angereichert und so ein neues Produkt entwickelt. In einem lichten Moment fragte er sich, ob diese Beschichtung nicht auf für Gitarrensaiten hilfreich sei. Da er selbst kein Gitarrenspieler war hat er sich mit einem Musikerkollegen zusammengetan und diese Idee weiterverfolgt. Zwei Jahre lang ohne großen Erfolg. Dann hat ein Kollege von dem Projekt gehört, der die neue Zahnseide mit entwickelt hatte und er hat eine Chance gesehen, dass man diese Technik auch auf Gitarrensaiten übertragen könnte. In ihrer freien Innovationszeit haben sie weiter experimentiert und sechs weitere Kollegen angeworben. Nach einem weiteren Jahr haben sie dann offiziell ihr Projekt vorgestellt und offiziell die Unterstützung bekommen, die sie für den Markteintritt benötigten. Ein herausstechendes Qualitätsmerkmal ist, dass die Saiten den Ton dreimal länger halten als die Saiten der Konkurrenz. Ein Quantensprung. Drei Jahren hat das Team zusammen experimentiert, intrinsisch motiviert, ohne um Erlaubnis zu fragen oder kontrolliert zu werden. Solche Freiräume bietet Gore.

Die Reise von der ersten Projektphase bis zum fertigen Produkt wird bei Gore über drei Realitäts-Checks geprüft:

1. Kundennutzen: Löst das Produkt ein wirkliches Problem beim Kunden? Wieviele Kunden haben das Problem und sind sie auch bereit, einen Preis dafür zu zahlen?
2. Marktfähigkeit: Haben wir einen technologischen Vorteil durch das Patent? Können wir es selbstständig auf den Markt bringen oder brauchen wir Partner? Gibt es gesetzliche Hürden?
3. Rentabilität: Ist es einmalig und wertvoll? Können wir einen ausreichend hohen Preis verlagen? Können wir ein Geschäftssystem dazu aufbauen? Wie rasch erreichen wir die Gewinnmarge?

Die einzelnen Projekte werden regelmäßig von verschiedenen funktionalen Teams hinterfragt und kritisch beleuchtet. Die drei Aspekte wirken da wie ein Filter.
Es gibt keinen vorschriebenen Zeitplan für die Realisierung. Einige Projekte dauern Jahre, liegen ne Zeitlang brach und gewinnen dann wieder Momentum, wie z.B. die Zahnseid. Gore hat vermutlich mehrere 100 Projekte gleichzeitig in verschiedenen Entwicklungsstadien laufen. Dabei ist es eine wichtige Strategie von Gore, dass neue

[179] Vgl. Deutschman, Alan – eine Zusammenfassung seiner Beschreibung

Ideen einmalig und wertvoll sein sollen, dramatische Verbesserungen schaffen, also Premium-Produkte sind. Da ähnelt Gore sehr Semco, die auch in ihrer Nische jeweils hochpreisige, hochtechnologische Premium-Anbieter waren.

Allsafe: Projektarbeit[180]
Zwei im Jahr werden im Unternehmen interne Projekte vorgestellt und freiwillig vergeben. Das Führungsteam bespricht im Vorfeld die Themen, die das gesamte Unternehmen im nächsten Jahr weiterbringen könnten. In einem gemeinsamen Workshop werden daraus ca. 20 Projektideen und – überschriften entwickelt, die dann allen Mitarbeitern mitgeteilt werden: Die neue Projektliste ist da!
Alle Mitarbeiter sind herzliche eingeladen, sich in ihr Lieblingsprojekt einzutragen mit max. fünf Team-Mitgliedern pro Projekkt.
Die Mitarbeiter haben insgesamt 30% Ihrer regulären Arbeitszeit für Zusatzprojekte zur Verfügung. Das Projektteam arbeitet in einem geschützten Raum und kann frei arbeiten, ohne Deadlines oder Projektpräsentationen vorm Chef. Es gibt regelmäßige Projekttreffen, wo einzelne Teams ihre Ergebnisse den anderen Teams vorstellen und so sich gegenseitig rückmelden und unterstützen.
Diese Projektarbeit erfolgt freiwillig, es gibt laut Lohmann einen Erfolgssog und es ist „eine Frage der Ehre, dabei auch gute Ergebnisse abzuliefern."[181]
Für Lohmann sind diese Projektteams bestes Teambuilding und Zusammenarbeit über die verschiedenen Prozesse hinweg. Mitarbeiter haben Freude an der Arbeit, sie können etwas Neues entwickeln und so auch für das Unternehmen einen Mehrwert bringen und die Zukunft absichern.

[180] Vgl. Lohmann/Lohmann, S. 46, 50-53
[181] Lohmann/Lohmann, S. 52

Wissensmanagement, Weiterbildung und Karrierepfade

Wissensmanagement
Prinzipiell hoher Fluss von Knowhow, Verteilung der Expertise auf mehrere Schultern, vgl. Fach-Experte (Allsafe/W.L.Gore), Sachbearbeiter – Spezialisierung
Vgl. Karrierepfade

Ein Beispiel für gelingenden Wissensaustausch sind Communities of Practise (CoP).[182]
Mitarbeiter mit ähnlichem fachlichen Hintergrund oder Tätigkeit treffen sich regelmäßig für einen fachlichen Austausch. Tw. ohne Agenda oder Ablauf, inhaltliche Diskussion, situative Fallberatungen, Prototyping von innovativen Ideen.
Bei SPotify Teil der Organisationsstruktur als fachübergreifende Gilden.

Vgl Osterreich Praktikergruppen oder Kollegengruppen
Supervision, Wissenstransfer, Interessensgemeinschaft, Vernetzung

[182] Vgl. Kaltenecker, Unternehmen, S.110

Karrierepfade
Ohne Hierarchie fehlt der sehnsüchtige Blick nach oben.

- Potenzialentfaltung
- Herausforderungen im Job finden
- Neue Aufgaben, da viel Flexibilität bei den Aufgaben (

Karrierewege bei Allsafe
Lohmann unterscheidet zwischen Fach-und Führungskräften. Fachkräfte können einfache Mitarbeiter sein oder Sachexperten, Generalisten oder Spezialisten. Sie bekommen bei Allsafe einen sehr hohen Handlungsspielraum und können Prozessverantwortung tragen. Führungskräfte sind Menschenspezialisten, sie haben Personalverantwortung.
Die Karrierewege bei Allsafe sind nicht durch Positionen oder eine Karriereleiter vorgegeben, sondern es wird versucht zum einen eine passende Stelle für die Talente des Mitarbeiters maßzuschneiden und zum anderen persönliche Entwicklungsfelder zu ermöglichen. Der Job kann vielfältig angerechert, erweitert oder ergänzt werden. Die Mitarbeiter setzen sich selbst Ziele und bekommen Freiräume zum Ausprobieren und Coaching, wenn nötig.
Wichtig ist auch, dass jeder Mitarbeiter den Sinn seiner Tätgkeit im großen Ganzen sehen kann. Das motiviert und so entwickelt die Person auch den Ehrgeiz, die eigene Tätigkeit ständig zu verbessern.

<u>Semco:</u>
Ähnlich wie bei Allsafe geht es bei Semco darum, dass die Mitarbeiter den für sie passenden Job finden. Häufig werden MA aufgrund ihrer Kompetenzen eingestellt und haben dann sechs Monate Zeit, sich ihren Platz im Unternehmen zu suchen. Durch die vielfältigen Unternehmen und fließenden Grenzen nach außen durch NTI … gibt es auch viele Möglichkeiten, sich zu entwickeln.
Dabei ist die Personalentwicklung als Organisationseinheit auf 1-2 Personen beschränkt. Die Verantwortung liegt beim MA und dem jeweiligen Team, wo er sein Zuhause gefunden hat.
Job-Enlagement, -Enrichement, Semco – neue Felder suchen… (irgendwo Text)

<u>W.L.Gore:</u>
Klassische Karrierewege gibt es bei Gore genauso wenig wie bei Allsafe. Stattdessen entwickeln sich die Mitarbeiter anhand der Projekte weiter, die sie freiwillig auswählen.
Vgl. wie Führungskräfte bei W.L.Gore entstehen

Weiterbildung und –entwicklung

- Offizielle Weiterbildungsprogramme
- Learning on the job
- Kultur als wichtiger WB-Inhalt

Laloux: Weiterbildung[183]

Die Weiterbildung liegt in der Verantwortung der Teams, das heißt sie entscheiden gemeinsam, inwieweit die Kosten für Fortbildungen für sie und die Arbeit wichtig sind. Einige Organisationen haben Budgets, bei Buurtzorg zum Beispiel kann jedes Team 3% des Umsatzes dafür ausgeben. Das hat dort zur Folge, dass sich die Pfleger umfassend ausbilden und medizinische Kenntnisse erwerben, die über den normalen Standard der Pflege hinausgehen.

Im Wesentlichen gibt es drei Formen von Weiterbildung:

- Training für bestimmte Fertigkeiten im Arbeitsprozess,
- Fortbildungen zur Förderung der gemeinsamen Unternehmenskultur und
- Trainings für persönliche Weiterentwicklung.

Bei vielen Weiterbildungen ist ein kontinuierliches Üben wichtig sowie das *Training-On-The-Job*, damit die Fertigkeiten in den Alltag integriert werden können. Darüber hinaus gibt es noch weitere Formate, zum Beispiel findet bei *FAVI* einmal wöchentlich ein Workshop über anderthalb Stunden zu Kernwerten der Organisation statt, der für alle offen ist. Bei anderen Organisationen gibt es Teamcoaching, Mitarbeiterinnen-Retreats und Gesprächsforen über den Sinn des Unternehmens oder dessen Werte.

Eine weitere Besonderheit ist, dass die Trainer meistens aus der eigenen Organisation kommen. Hat eine Mitarbeiterin Interesse an einem Thema, dann besucht sie außerhalb aus der Firma ein entsprechendes Seminar oder bildet sich autodidaktisch weiter. Später gibt sie selbst über das Thema dann innerhalb der Organisation einen Workshop angepasst an die Kultur und der Sprache der Kollegen.

Regionale Studios bei SOL (Vgl. Freedom 222)

Credo: Wir sind die Besten, du kannst alles schaffen!

Alle Service Mitarbeiter wurden gescchult, damit sie die Zahlen verstehen, um so die eigenen Kennzahlen zu verstehen, kalkulieren zu können und Preise für die Kunden festlegen zu können. Ähnlich wie bei Morning Star wurden sie alle zu Managern für ihre Kunden.

Allsafe[184]

Für Lohmann ist auch Weiterbildung eine Frage von Selbstverantwrotung. Sie haben nicht nur ein Recht, sondern auch eine Pflicht zur Weiterbildung, wenn sie sich selbst entwickeln möchten. Viele Weiterbildungen sind mit Tätigkeitsprofilen verbunden, so dass es neben der Erweiterung des Kompetenzprofils auch mögliche Zusatz-Boni für bestimmte Tätigkeiten gibt.

Bei Allsafe gibt es für jeden Mitarbeiter ein öffentliches Kompetenzprofil, wo die verschiedenen Fertigkeiten mit der jeweiligen Kompetenzstufe. Diese wird gemeinsam von Mitarbeiter, Team und Vorgesetzten bestimmt. Es gibt Generalisten, die viele Fähigkeiten auf einfachem Niveau haben und Spezialisten, die besonders weit bei wenigen Fertigkeiten sind. Dieser Überblick motiviert auch zum

[183] Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S.180-83.

[184] Vgl. Lohmann, mittags, Kap.8

Weiterlernen und gibt eine sehr hilfreiche Gesamtschau für die Kollegen, wen ich zu welchem Thema konsultieren kann.
Die Weiterbildung liegt ganz in der Eigenverantwortung des Mitarbeiters und er hat viele Möglichkeiten. Er kann entweder in der umfangreichen Firmenbibliothek stöbern oder direkt von kompetenteren Kollegen lernen (learning by doing) oder sich konkrete Weiterbildungen auswählen, die zentral für die Branche oder spezifisch für den Betrieb wichtig sind.
Es gibt ein selbst gemeinsam erstelltes Kompetenzraster, eine tabellenförmige Matrix, in der die Kompetenzen und Expertenstufe jedes Mitarbeiters vermerkt ist. So kann jeder leicht einen Experten für ein Problem finden oder jemanden ansprechen, wenn er sich weiterbilden möchte und die Übersicht selbst regt auch zur eigenen Fortbildung an.
Für Lohmann ist es wichtig, dass die Mitarbeiter dann auch Herausforderungen im Betrieb bekommen, an denen sie ihr neues Wissen anwenden und weiter wachsen können. Und sollte der Betrieb nicht mehr dazu in der Lage, dann kann der nächste Karriereschritt von dem Mitarbeiter auch außerhalb liegen. Das ist einfach so und diese Mitarbeiter werden dann zu Botschaftern des Unternehmens.

FAVI:
Training oft he people, S. 93

It-agile
Jeder kümmert sich um den passenden Mechanismus der eigenen Weiterbildung. Dieser Prozess braucht eine Rückmeldung der Kollegen. Die meisten arbeiten in Peer-Groups von 3-6 Personen zusammen. Im Arbeitsvertrag sind 10 Weiterbildungstage pr Jahr zugesichert und in Absprache mit dem Team können es auch mehr sein. Jeder MA reicht die Kosten für die Weiterbildung als Spesen ein. Da Spesen öffentlich gemacht werden, findet darüber eine soziale Kontrolle statt.[185]

USAA
Ca. 30% der Mitarbeiter ständig auf Weiterbildung, College-Abschlüsse

Vgl. Schulung Selbstorganisation
SOL – Teams, kalkulieren können…

GSI/Montulper
Freedom 189
Seminare mit MA und oberste Führungskraft als Form der Implementierung und Schulung

[185] Vgl. Hoffmann/Roock: Unternehmen, S. 116

Gehälter und Gewinne

Vgl. https://management30.com/practice/merit-money/
Vgl. https://pragmatic-solutions.ch/blog/agile-money/
Vgl. Oesterreich, S. 54ff

Laloux: Vergütung und Anreize[186]

Entweder werden die Gehälter auf der Teamebene gemeinsam festgelegt oder jeder kann sein Gehalt persönlich auf Basis des Beratungsprozesses bestimmen. Beide Varianten gibt es in den unterschiedlichen Organisationen.
Zum Beispiel reichen die Mitarbeiterinnen von *Morning Star* ihre Gehaltswünsche mit den Rückmeldungen von Kollegen und möglichen Leistungsindikatoren an ein Lohngremium ein, das dann eine qualifizierte Rückmeldung gibt. Die Mitarbeiterin kann immer noch selbst die Höhe festlegen, das Komitee hat nur beratende Funktion. *„Die Erfahrungen bei Morning Star zeigt, dass die Mitarbeiter beeindruckend angemessen vorgehen und eine gerechte Bezahlung für sich selbst bemessen.“*[187]
Aufgrund der umfangreichen Transparenz, des gemeinsamen Zieles und des Gruppendrucks (*Peer-Pressure*) kommt es zu moderaten und angemessenen Gehaltsfest-legungen. Jeder muss sich und seinen Wert gegenüber dem eigenen Team rechtfertigen und im Vergleich zu den Überschüssen setzen, die das Team bzw. die gesamte Organisation erwirtschaftet. Beides sorgt für einen ausreichenden Realitätsbezug, der vielen Management-Gehältern in traditionellen Firmen abhanden gekommen ist.
Auch bei den Anreizen und Boni gehen die evolutionären Organisationen andere Wege: Sie haben sie meistens abgeschafft, zumindest individuelle Belohnungen. Manchmal gibt es noch Team-Boni. Dafür gibt es stattdessen bei den meisten Organisationen eine Gewinnbeteiligung am Ende eines profitablen Jahres. So wird jeder an dem erwirtschafteten Gesamtertrag beteiligt.
Innerhalb der Unternehmen gibt es eine geringere Lohnspreizung als in traditionellen Firmen. Es wird versucht, die niedrigen Löhne so anzuheben, dass Grundbedürfnisse gut abgedeckt werden können und die höheren Gehälter werden begrenzt (zum Beispiel bei *RHD* auf das 14-fache des niedrigsten Monatslohns).

Beispiele:

Theorie-Modell Soziokratie

Bsp. Morningstar

Principles of a well-functioning compensation system

- Compensation must be market-driven: not above market comp, und nicht unter Marktpreis Kompensation
- If you want long-term viability, compensation must be performance-base = objective and subjective matter, no formulaic systems – accept human judgement
- Those with appropriate expertise and the most relevant knowladge should make decisions – outside firm: independent salary survey – the collegues or customers oft he person knows the best about knowledge… exchange money between company and collegues fort he work…
- Third party payer systems are generally inefficient (and quite often, wrong)

[186] Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 131-36.
[187] Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 132.

„Elected compensation committees.
Morning Star's approach to compensation is more akin to that of a professional services firm than a manufacturing business. At the end of each year, every colleague develops a self-assessment document outlining how he or she performed against CLOU goals, ROI targets, and other metrics. Colleagues then elect a local compensation committee; about eight such bodies are created across the company each year. The committees work to validate self-assessments and uncover contributions that went unreported. After weighing inputs, the committees set individual compensation levels, ensuring that pay aligns with value added."
(Hamel)

Right mix in return – capital/worker…
Folks in our company tend to make 12-15% durchschnittlich mehr als bei den Mitbewerbern (bis 30.00)

<u>No shared profits:</u>
„It may be worth noting that the egalitarian spirit at Morning Star only goes so far: The company is privately held, and no employee, no matter how hard-performing, is entitled to a share of the profits."[188]

allsafe Gewinnbeteiligung (Kein Eigentum)
Es gibt für die Kolleginnen und Kollegen am Jahresende eine Gewinnbeteiligung im 3-Stufenmodell.
Je nach Erfolg werden die MitarbeiterInnen prozentual am Gewinn beteiligt, die Bemessungsgrundlage ist die Umsatzrendite EBT in %.
Stufe 1: Mitarbeitergewinnbeteiligung pro Kopf nach Pro-Kopf-Schema
Stufe 2: Mitarbeiter-Gewinnbeteiligung proportional auf Einkommen
Stufe 3: Teamprämie
Zudem können die Kolleginnen und Kollegen „Mitunternehmer" werden und Genuss-Scheine von allsafe erwerben. Die MitarbeiterInnen geben Geld für das Unternehmen und bekommen dafür Anteile am Unternehmensgewinn. Die Genuss-Scheine bieten die Chance auf eine ausgezeichnete Rendite, allerdings trägt man das Risiko des Verlustes. Bei allsafe wird das Angebot angenommen. Es sind mittlerweile um die 80 Kolleginnen und Kollegen am Unternehmen beteiligt.

WLGore
Partner bei Gore erhalten ein Fix-Gehalt, das individuell bewertet wird und eine Gewinnbeteiligung, die für alle Associates gleich sind.
Das Fix-Gehalt ist stark abhängig von dem Beitrag, den ein Partner im letzten Jahr geleistet hat. Die Höhe des Beitrages wird durch Einschätzung der Kollegen ermittelt. Zwei Mal im Jahr gibt jeder Mitarbeiter Rückmeldung zu der Arbeitsleistung seiner unmittelbaren Kollegen. So gibt und bekommt jeder Partner ca. 20-25 Rückmeldungen. Dabei wird zum einen die vergangene und gegenwärtige Leistung angeschaut sowie die Aussichten für die Zukunft (Zukunftsprojekte, mögliche Abschläge für Investitionen in spekulative Projekte).
Ein Gehaltsausschuss mit Führungskräften verschiedenen Funktionen diskutieren die Resultate und erstellen ein Ranking von 1-20 zu diesen gemeinsamen Team-Mitgliedern. Die genauen Ergebnisse werden nicht veröffentlicht, nur die Zuordnung zu den vier Quartilen. So wird das realtive Gehalt bestimmt und diese Einteilung ist

[188] http://nymag.com/news/features/bossless-jobs-2013-6/index3.html

völlig unabhängig von Ausbildung und Dienstjahren, sondern hängt nur von der bewerteten Leistung der Kollegen ab.
Alle Mit-Arbeiter werden nach einem Jahr auch Mit-Eigentümer. Jeder Mitarbeiter bekommt dann jährlich 15% seines Gehaltes in Aktien von Gore, die er beim Verlassen des Unternehmens einlösen kann (Abfindung/Altersvorsorge) Eine unabhängige Rating-Firma bestimmt vierteljährlich den Wert der Gore-Aktien, in dem sie die einzelnen Fabriken mit erfolgreichen Konkurrenten in der jeweiligen Branche vergleichen.

Die Gewinnbeteiligung wird allen Gore-Associates in gleicher Höhe ausbezahlt. Sobald bestimmte Grenzen/Kennzahlen beim EVA (economic value added) überschritten werden, bekommen weltweit alle Partner eine Ausschüttung. Es gibt keine individuellen, variabelen Gehaltsanteile, auch nicht für die Verkäufer.

Mit der Auszahlung von 15% des Fix-Gehaltes als Aktien und der Gewinnbeteiligung werden die Mit-Arbeiter auch zu Mit-Unternehmern. Eine Firmenmetapher von Gore „Wir sitzen alle im gleichen Boot“ bekommt so eine greifbare Form.

Semco: Profitsharing[189]
„Der beste Weg zu Profite zu investieren ist es, die den Mitarbeitern zu geben“
‘Few ideas are as capitalist as profit-sharing, which rewards with a part of the company’s earnings the people who help generate this blessed surplus. What is a bonus scheme, after all, but a form of profit-sharing? … The truth is that profit-sharing doesn’t create employee involvement, it requires it.’
Semco Profi Sharing Programm wird von den Mitarbeitern gestaltet und kontrolliert. Jedes Quartal wird der Gewinn pro Business Unit kalkuliert und 23% wird unter den Mitarbeitern verteilt, 34% gehen an Vater Staat und den Rest bekommen die Anteilseigner und wird reinvestiert.
Die Mitarbeiter entscheiden demokratisch über die Verteilung ihres Anteils und meistens wird er gleichmäßig unter allen Mitarbeitern verteilt, unabhängig von der Position, d.h. der Fabrik-Leiter bekommt genauso viel wie die Putzkraft.
Pfläging: Komitee legt Erfolgsbeteiligung fest, demokratisch gewählt

IDEO:
Of course you do, and we are as transparent about our salary system as we can be without it being scary or counterproductive. One really important thing to us has always been the cultural value of commerce, meaning that we try wherever possible for everyone to benefit equally from everyone’s goodwill and hard work. One example is our global bonus scheme, where twice a year we roll up the profit from across the entire firm and give a bit back to everyone. We do this globally as opposed to creating location-based incentives because we want to promote the important cultural value of collaboration over that of competition.[190]

Allsafe:Gewinnbeteiligung (Kein Eigentum)
Es gibt für die Kolleginnen und Kollegen am Jahresende eine Gewinnbeteiligung im 3-Stufenmodell.
Je nach Erfolg werden die MitarbeiterInnen prozentual am Gewinn beteiligt, die Bemessungsgrundlage ist die Umsatzrendite EBT in %.

---

[189] Vgl https://threecontinentcourseforthewickedandbrave.files.wordpress.com/2014/02/final-semco-group.pdf S.14
[190] https://lboi.ideo.com/journey.html

Stufe 1: Mitarbeitergewinnbeteiligung pro Kopf nach Pro-Kopf-Schema
Stufe 2: Mitarbeiter-Gewinnbeteiligung proportional auf Einkommen
Stufe 3: Teamprämie
Zudem können die Kolleginnen und Kollegen „Mitunternehmer“ werden und Genuss-Scheine von allsafe erwerben. Die MitarbeiterInnen geben Geld für das Unternehmen und bekommen dafür Anteile am Unternehmensgewinn. Die Genuss-Scheine bieten die Chance auf eine ausgezeichnete Rendite, allerdings trägt man das Risiko des Verlustes. Bei allsafe wird das Angebot angenommen. Es sind mittlerweile um die 80 Kolleginnen und Kollegen am Unternehmen beteiligt.

Eigentum

Wie weit geht die Selbstorganisation?
Meistens gibt es den Big-Papa, der sie iniitiert und auch schützt, bewahrt, begleitet…
Geht es auch einen Schritt weiter?
Werden die Mitarbeiter auch an den Gewinnen beteiligt?
Werden die Mit-Arbeiter zu wirklichen Mit-Unternehmern, indem sie auch Eigentümer werden und so den Big-Papa absetzen könnten?
Vlg. Marten Disperg Zitat

Vgl. Newwork-Matrix
Stiftung: Autowelt Hoppmann, Endenburg Elektrotechniek, Sonett, Upstalsboom
Anders als Robert Bosch Stiftung?

WL Gore:
Jeder, der mehr als ein Jahr arbeitet, bekommt 15% ihres Gehaltes in Aktien der privaten Firma. Wenn sie die Firma verlassen, können sie sich auszahlen lassen – eine unabhängige Firma bestimmt den Wert der Aktien.

Vgl. http://purpose.ag/prinzipien

Semler hält noch 94% der Anteile an seinem Unternehmen und lebt von den Früchten draußen im Regenwald.

Richards Group 100% bei Richards, dann in eine Stiftung umgewaldelt (?)

Sun Hydraulics, public, der Familie gehört noch ein Minderheiten-Anteil

Zappos 100% Amazon aber viele Freiheiten

Endenburg Stiftung

Kommunikation und Konfliktmanagement

Dieser Aspekt kommt in vielen Büchern etwas zu kurz und ist für mich wesentlich für das Gelingen von Selbstorganisation.
Du kannst festlegen, wie entschieden wird, du kannst einzelne Themen gemeinsam gut entscheiden und auch die Organisationsstruktur als Ganzes gut absichern. Aber es wird immer Konflikte geben und wie geht man damit um?

Vgl. Allsafe[191] – Direktes Ansprechen, keine Email, keine Telefonate
Grundregel: personlich miteinander reden
D.h. zum Kollegen gehen, schauen, ob er gerade gestört werden kann oder nicht, dann ansprechen und sofort klären.
Vorteile: Es wird gleich geklärt, man hat den ganzen Menschen vor sich und sieht alle Reaktionsarten, von Gestik, Mimik, Tonfall und kann sich viel bessere auf ihn einlassen, Anschauungsmaterial vor Ort, z.B. bei Reklamationen kann gleich der Augenschein vorgenommen werden.
D.h. auch: Keine Emails (nur Infoweiterleitungen), keine Telefonate
Bei Allsafe wird jetzt ca. 80% weniger telefoniert

RHD zwei Grundsätze für offene Kommunikation:[192]
1. Jeder kann mit jedem anderen in der Organisation jederzeit über alles reden
2. Kein darf seine Autorität dazu missbrauchen, diese offene und freie Kommunikation zu verhindern

Und im Miteinander entstehen ständig Störungen oder Missverständnisse und wie können die möglichst frühzeitig angesprochen werden und nicht erst kurz vorm eigenen Explodieren.

Kommunikations-Prinzipien:
- Augenhöhe – jede Sichtweise zählt, beide sind gleich wichtig
- Direkte Kommunikation
- Frühzeitiges Ansprechen von Spannungen
- Authentisch-Sein/Echtsein
- Empathie/Zuhören
- Win-Win-Lösungen
- Pragmatische Lösungen

Näher erläutern
Lohmann beschreibt, wie wichtig es ist, dass auch in Firmen aus der hierarchischen Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter eine Geschäftspartnerschaft auf Augenhöhe wird, wo ein „Nein“ selbstverständlich ist wie in einer privaten Beziehung. Es braucht eine offene, ehrliche Kommunikation.
Vgl. Morning Star Prinzipien

[191] Lohmann/Lohmann, 108-116
[192] Fishmann, Fishmann, S. 200

Kommunikations-Modelle
Kurzes Intro – kein Modell absolut gesehen, ich habe meine Präferenz und die beschreibe ich auch.
Vgl. Kommunikationsprinzipien

- Gewaltfreie Kommunikation
- Schulz von Thun
- Dialog-Prozess
- Counceling
- Radical Honesty
- Dyaloge
- Harvard Konzept

Gewaltfreie Kommunikation
Für mich die Basis aller Kommunikation, weil es auf einzigartige Art und Weise Ehrlichkeit, Empathie, Wertschätzung und Pragmatismus miteinander verbinden. Es ist nicht nur ein Kommunikationsansatz, sondern auch eine Hilfe zur Persönlichkeitsentwicklung und gibt zudem eine klare Struktur für jedes schwierige Gespräch. Die vier Schritte helfen wunderbar, eine innere Klärung zu fördern (erkenne dich selbst), helfen mich mit den wirklichen Intentionen und der guten Absicht des anderen zu verbinden (Empathie) und unterstützen die Konfliktparteien eine Lösung zu finden, die für beide Seiten passt. Ähnlich wie im Harvard-Konzept geht es darum, hinter die meist festgefahrenen Positionen zu blicken und auf die Interessen, hier auf die Bedürfnisse zu kommen. Auf der Bedürfnisebene gibt es keinen Konflikt, nur zu wenig Kreativität. Das Modell ist pippieinfach und gleichzeitig unglaublich schwer umzusetzen, weil wir eine andere soziale Konditionierung haben. Das Emotionale darf sein genau wie das Sachliche, beides ist auch kein Widerspruch, sondern findet eine klare Struktur und damit eine Hilfe für das Umgehen im Alltag.
Es ist hier nicht der Platz für eine umfassende Beschreibung des Kommunikationsmodells, dafür verweise ich auf die Fachliteratur[193] und wirklich erlernen kannst du es nur bei einem passenden GFK-Trainer, zumindest das Grundkonzept.[194]

Vgl. Anwendung bei soulbottles:
https://www.neuwaldegg.at/dateien/1612_2018_Learning_Journey.pdf

Beispiele Beate Brüggemeier, Vera Heim, Gabriele Lindemann, Gesund kommunizieren, Engel

Schulz von Thun:
Miteinander Reden ist DER Klassiker in der Kommunikationspsychologie und findet sich inzwischen in jeden zweiten Buch zum Thema.
Mir taugenvor allem das Konzept des Inneren Teams und die Aufteilung der Botschaft in die vier Seiten einer Nachricht:

1. Sachinhalt
2. Selbstkundgabe
3. Beziehungebene

[193] Vgl. Basu, Herder-Rosenberg, Dummies
[194] Ich weiß, es ist ne Werbeschaltung, aber Autofahren kannst du auch nicht nur aus Büchern lernen. Es braucht ja kein Jahrestraining zu sein, sondern 2-3 Tage Einführung, um konkret zu üben und fachliche Rückmeldungen zu bekommen.

4. Appell

Ebs. selektive Authentizität sowie Angemessenheit als Kommunikationsrichtlinie
Ergänzend zur GFK

Radical Honesty

Auch eine gute Ergänzung zur GFK, weil sie gerade den Aspekt der Ehrlichkeit und des direkten, verbalen An-Greifens betont, dass Dinge angesprochen werden, die heikel sind, aber wesentlich für eine Beziehung und zwar unvollkommen, auch ohne 4-Schritte-Modell. Sprich ehrlich die Dinge an, so wie du sie denkst und dann wird sich eine Lösung oder ein Verständnis finden.
Die GFK mit ihrem 4-Schritte-Modell kann auch ein Hemnis sein, etwas anzusprechen, weil es meistens in emotionalen Situationen nicht so leicht ist, das in diesem Modell auszudrücken. Es braucht viel Übersetzungsleistung für Ungeübte und da ist „Radikal Ehrlich" einfach: Spricht es ungefiltert aus und stell dich der Reaktion. In einer klaren Ich-Botschaft.

Morning-Star

Vgl. Vier-Stufen-Klärungs-Prozess angelehnt an Morningstar

Direktes 1:1 Gespräch sobald wie möglich, um Schwierigkeiten miteinander zu lösen

1. Wenn ein Kollege unzufrieden ist, dann wird ein weiterer Kollege als Vermittler hinzugenommen (beide stimmen zu zum 3. Kollegen)
2. Wenn das nicht passt, dann Besprechung im gemeinsamen Team, d.h. noch 2-5 Extra-Leute aus der unmittelbaren Umgebung oder 3-10 Kollegen, die zum Thema passen. Alle versuchen eine gemeinsame Lösung zu finden.
   Zwischen Entscheidungs-Macht im KonsenT oder nur Beratungsfunktion
3. Richter-Rolle
   - Kommt als Zusatzmitglied zur Kommision
   - Entscheidet letztendlich

- Folgende Aspekte sind bei der Problemlösung wesentlich: a) die gemeinsame Mission, b) relevante Fakten, Annahmen und Werte sowie c) eine der obigen Wege/Methoden
- Wenn es eine gemeinsame Entscheidung für eine Gruppe von Mitarbeitern gibt, dann gilt sie als gemeinsame Regel für alle. Jede Entscheidung kann bei neuen Informationen wieder evaluiert werden.

Prinzipien für das kollegiale Miteinander (Morning Star):[195]

1. Vision + Mission als Leitstern
2. Zusammen erreichen wir mehr – die individuellen Ziele werden am besten durch Teamwork erreicht
3. Persönliche Verantwortung und Initiative = wir sind 100% verantwortlich für unsere Handlungen, d.h. für die Planung, Organisaton, Durchführung, Kontrolle aller Arbeiten im Hinblick auf unsere Mission. Wir verpflichten uns mit allen Betroffenen auszutauschen und zu beraten und jede sinnvolle zusätzliche Expertise einzuholen
4. Toleranz: Menschen sind unterschiedlich und solange die Unterschiede die Erreichung der Mission nicht behindert, werden sie respektiert und toleriert
5. Direkte Kommunikation und gemeinsame Abmachungen, vgl. Eskalationsprozess

[195] Zusammenfassung von mir, Quelle: www.self-managementinstitute.org/assets/images/uploads/Flat_Company-Updated.pdf und http://morningstarco.com/index.cgi?Page=About%20Us/Colleague%20Principles

6. Caring and sharing: Wenn wir füreinander da sind und uns kümmern, können wir unsere gemeinsamen Ziele besser erreichen. Dabei sind alle Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, die Umwelt, unsere Mission und unsere Prinzipien damit gemeint. Kümmern heißt relevante Informationen weitergeben, auch wenn sie nicht direkt erfragt werden und respektvoll auf Anfragen antworten.
7. Tue was sich richtig anfühlt. Lebe, spreche deine Wahrheit und versuche ihr auf den Grund zu gehen.

Verträge als Grundlage der Zusammenarbeit:
Vgl. WLGore:
Individuals at Gore negotiate job assignments and responsibilities with their peers, depending on what a team is working on. You can always say "no," but once you've made a commitment, it's a near sacred oath. You're accountable to your team. The negotiating process can be time-consuming, but Gore believes the payoff is worth it, in morale and in the bringing together of the diverse perspectives and talents needed for success.

Vgl. Morning Star CLOUs
CLOUs kurz beschreiben, also Inhalte und dann ist es das...

Das kleine 1x1 der Organisationsstruktur

Vorbereitung für die Modelle der Selbstorgansiation

Normale Organisationsformen:
Aufbau-Organisation – die gute alte Hierarchie
Matrix-Organisation
Prozess-Organisation (?)

Vgl. Bilder einer Organisation:
Maschine
Organismus…

Kreis-Ebenen?
Vgl. Kreis-Modell
Vgl. ÖsterreichS. 91 ff. und S3
- Service-Kreise (S3 Muster 10.1)
- Delegierten-Kreise (S3 Muster 10.2)
- Temporäre Teams – permanente Teams… - als kleinste Einheit

Verknüpfungen zwischen Personen/Kreisen[196]

Zum einen hilft die Unterteilung, inwiefern Kreis miteinander verbunden sind:
- Gar nicht
- Einfach verbunden
- Doppelt verbunden über zwei Delegierte[197]
- Doppelmitgliedschaften von Personen
- Ansprechpartner = themenbezogen
- Cross Link = über die Abteilungen/Struktur hinweg

Zum anderen gibt es verschiedene Muster, wie Kreise zu größeren Strukturen vernetzt werden können[198]
- Verschachtelte-Kreise: Eine Funktion/Aufgabe wird weiter ausdifferenziert und in einen kleinen Kreis zusammengeführt.
- Delegierten-Kreis: Je ein Delegierter wird in einen Kreis delegiert, der gewisse Aspekte der Zusammenarbeit koordiniert.
- Dienstleistungs-Kreis: Gemeinsam genutzte Dienstleistungen/Aufgaben werden in einen eigenen Kreis delegiert.

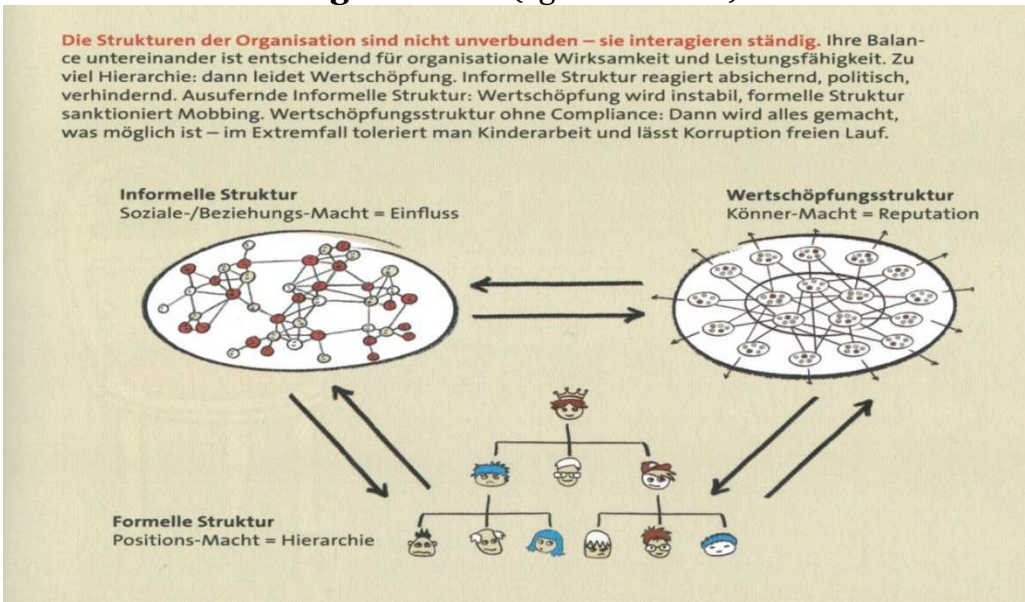
Delegierte:
- Vollständig
- repräsentativ

Vgl. Verbindung von Comitees:
http://www.melconway.com/Home/pdf/committees.pdf

---

[196] Vgl. Präsentation: Introduction, S. 155-161, Vgl. Oesterreich S. 110-113
[197] Bei S3 gibt es keine Führungskräfte,
[198] Vgl. Präsentation: Introduction, S.?? (das ist hoffentlich die einzige Fußnote, bei der ich die Quelle nimmer auffinden konnte. Der Aufwand ist zu hoch, deshalb bleibén jetzt hier zwei Fragezeichen)

Drei Formen der Organisation (vgl. Robertson):[199]



Vgl. reale Beziehungen (Originalquelle suchen)

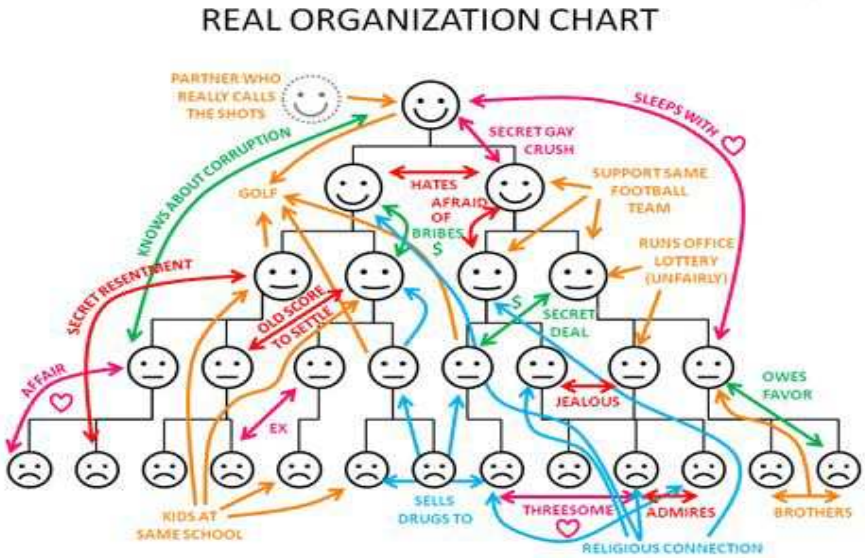


Abb. 1: Reale (informelle) Organisationsstruktur[200]

Vgl. Artikel Julia Culen: https://medium.com/@juliaculen/hierarchy-informal-networks-and-how-to-navigate-the-full-mess-89d442b096a2

[199] Vgl. Pfläging, Niels/ Hermann, Silke: Komplexithoden, S. 29
[200] http://bsl-blog.org/2015/09/02/first-glimpse-at-holacracy-shaking-up-work-practices/#more-708

Kleine Teams und Organisationen

Teamebene
Kleine Teams sind überschaubar, die Psychologie spricht von Teamgrößen von 5+/-2 als beste Teamgröße für eine gute Zusammenarbeit, also 3-7 Menschen. Das Team ist etwas wie Familie, soziale Heimat, Peer-Gruppe mit dem entsprechenden Gruppendruck. Die Team-Mitglieder kennen sich gut und

Kaltenecker schreibt zur Teamgröße:
„Bei Buurtzorg sind das maximal 12 Personen, bei sipgate 10 und bei Harlex-Davidson 20. FAVI setzte in siener besten Zeit auf autonome Minifabriken mit maximal 30 Arbeitern, Incentra baut auf kundenzentrierte Einheite mit 30-60 Speizialisten und auch die Traum-Ferienwohnungen begrenzen ihre autonomen Zellen auf maximal 20 Personen. Wachsen die von dieser Zelle bearbeiteten Anforderungen ebevo weiter wie die Zahl der dafür eingesetzten Experten, werden die Zellen einfach geteilt. InVision wiederum schrumpf ihre Basiseinheiten teilweise sogar auf drei bis vier Leute zusammen, um Kommunikation noch kurzschleifiger zu machen.“[201]

Fragen:
- Wie können wir die Arbeit so aufteilen, dass kleine Teams von 3-7 Personen jeweils abgegrenzte Aufgaben übernehmen können? (eine Aufgabe, ein Kunde, ein Produkt)
- Wie können wir die Verantwortung für alle Entscheidungen möglichst an das Team delegieren und Kennzahlen zur Verfügung stellen, damit sie ihren eigenen Erfolg messen können?

Organisationsebene
Die Gesamt-Organisation ist überschaubar, die Teams sind in kleinere Organisationseinheiten zusammengefasst.
- Mini-Fabriken bei FAVI
- Fünf Prozesse bei Allsafe
- Fabriken mit max. 200 Personen bei WL.Gore und Semoc

Semco:
For Ricardo Semler, people at their workplace will perform at their full potential only when they know their colleagues around them, which account for no more than 150 employees in a unit: “Each business unit is small enough so that everyone involved understands everything that is going on and the outcomes. No way people can self organize if a unit is hundreds of people large.The magic number for the maximum effective size for a group is 150 and Semco will not allow a business unit to go beyond that.“

Bsp: Morning Star: Business Units und gesunde Konkurrenz (Wirtschafts-Spiel) (vgl. Wertrechnung)
Die gesamte Arbeit ist in Business Units aufgebaut, die klar voneinander abgegrenzt sind und miteinander verglichen werden können. So gibt es drei Fabriken, die die Tomaten weiter verarbeiten. Die Kollegen kennen alle Zahlen und können sich persönlich (z.B. alle LKW-Fahrer) vergleichen und als gesamte Business-Units. Das

[201] Kaltenecker, Unternehmen, S. 122

fördert den Wettbewerb und hat Spielcharakter. Dabei geht es nicht um die klassische Ellbogenmentalität und ein Gewinnen zu Lasten eines anderen, sondern um gesunden Wettbewerb im Spiel zum Wohle der gemeinsamen Mission.
Arbeit als Spiel, stepping stones – Rückmeldungen… vgl. Charles Coonradt: The game of work, work is part of game, play the game of work – like to come back on Monday

Business units, about 20 BU, operation, administraion, costs and topline, value you providing for the other businesses inside company, Mini-MBA-Programme – Schulung der Mitarbeiter

- Jede Unternehmenseinheit hat ein eigenes Abrechnungskonto und verhandelt ähnliche Kooperationsverträge mit den anderen Unternehmenseinheiten. Die Zahlen und Ergebnisse der Unternehmenseinheit sind transparent für alle MA und kontrollieren die Arbeit.
- Materialeinkäufe kann jeder eigenständig im Rahmen des jeweiligen Kontos machen. Mitarbeiter mit ähnlichen Rollen/Verantwortlichkeiten schließen sich zu größeren Einkaufen zusammen. Ab bestimmten Summen braucht es Abstimmung mit seinen KollegInnen.
- Zu Beginn des Jahres muss jede Unternehmenseinheit ihre Zahlen/Budget ggü. den anderen Einheiten präsentieren und rechtfertigen. Es gibt eine Rangliste der Unternehmenseinheiten nach Erfolg. Je schlechter eine Einheit ist, desto eher muss sie ihre Ergebnisse begründen.
- Am Ende eines Jahres legt jeder MA einen Bericht vor, inwiefern es ggü den Zielen der Unternehmenseinheit und Vorgaben seine Arbeit geleistet hat. Pro Unternehmenseinheit wird ein Rat gewählt, der diese Berichte prüft und die Kompensation für die Arbeit festlegt.

Wegsortieren/Ressourcen
Vgl. Luc Galoppin

- http://www.managementexchange.com/sites/default/files/media/posts/documents/SOCIAL%20ARCHITECTURE%20EBOOK.pdf
- http://www.reply-mc.com/2016/06/14/defining-social-architecture/

Vgl. Open Archtecture:
https://medium.com/open-participatory-organized/an-open-architecture-for-self-organization-4e85d4413e09#.ipglfklgb

Vgl. OS-Canvas:
https://medium.com/the-ready/the-os-canvas-8253ac249f53

Vgl. Oesterreich, Bernd, S.71ff.

Vgl. Hierachien: (doppelt? Aussortieren?)
http://dynamikrobust.com/laeuft-ganz-ohne-hierarchie/
Thema Hierarchie – braucht es so was, was ist das??
webdenker.ch/2016/12/der-chef-ein-auslaufmodell/

Hierarchie als Gegenmodell zur Selbstorganisation (Gunther Schmid)

Warum MA kündigen:
http://www.huffingtonpost.de/2016/02/28/gute-mitarbeiter-kuendigen_n_9341370.html
Vgl. Führungskräfte

Vgl. Orgchart:
https://medium.com/the-ready/the-org-chart-is-dead-e1d76eca9ce0

Es gibt nicht „Keine Hierarchien“ – Blogbeitrag
https://medium.com/ouishare-connecting-the-collaborative-economy/cut-the-bullshit-organizations-with-no-hierarchy-dont-exist-f0a845e73a80#.gb5irwqfa

Decentralized Autonmous Organization:
https://en.wikipedia.org/wiki/Decentralized_autonomous_organization
https://venturebeat.com/2017/04/23/companies-of-the-future-no-ceo-no-boss-managed-by-blockchain/

Modelle und Formen von Selbstorganisation

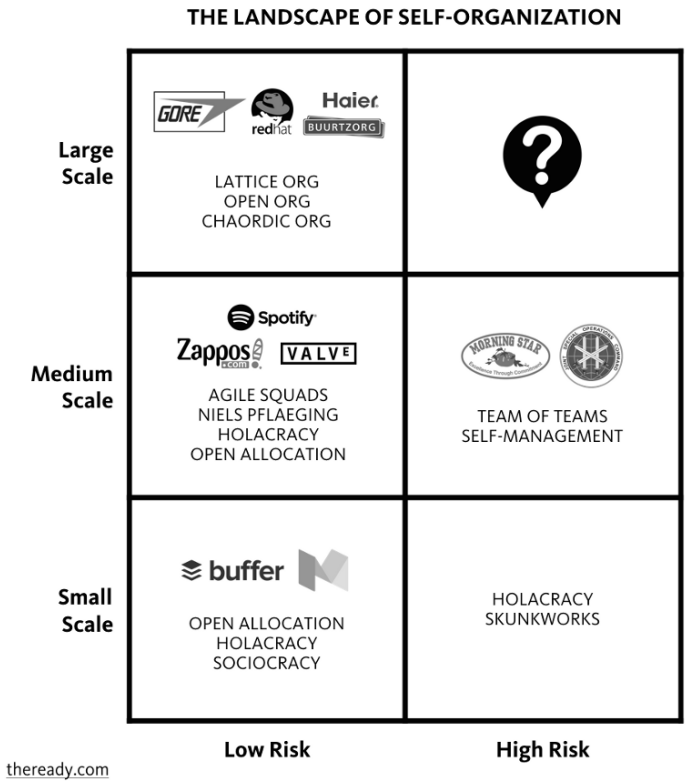
Die Modelle sind nur ein Versuch einer Einteilung.
Mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede

Gemeinsamkeiten:
Selbstverantwortung
Dezentralisierung

Anderer Fokus

Art	**Fallbeispiel**
Kreise und Rollen	Soziokratie + Holakratie
Netzwerk	Morning Star
Open Space	Semco
Pfirsich	FAVI, Buurtzorg/Wallander, Oesterreich
Polyvalenz	Scrum + Spotify
Projekt	WL Gore
Prozess	Allsafe

Vgl. Überblick Modelle
https://medium.com/the-ready/how-to-choose-a-model-of-self-organization-that-works-for-you-c093b5305712



Modell: Kreise und Rollen

Das Kreis-Modell stammt aus der Soziokratie, die Rollen aus der Holakratie, deshalb werde ich jeweils zu Beginn etwas über die beiden Modelle schreiben und dann gesondert auf diese beiden Aspekte ein gehen

Soziokratie: Kreise und Konsent

Die Soziokratie wurde in den späten 1960er Jahren von Gerard Endenburg entwickelt und als Experiment in seinem Betrieb umgesetzt.
Sie basiert auf vier Grund-Prinzipien

- Kreis
- KonsenT (siehe Entscheidungsformen)
- Wahl (schon Varianten bei der kollegialen Führung)
- Doppelte Verknüpfung (bei S3 und kollegialen Führung nicht verpflichtend)

Den KonsenT habe ich bei den Entscheidungsformen schon näher behandelt, die soziokratische Wahl ist eine Adaption des KonsenTes für Wahlen.
Die doppelte Verknüpfung ist eine Neuerung der Soziokratie, die sich vor allem für hierarchische Organisationen mit Führungskräften eignet und die habe ich auch hier bei den Organisationsstrukturen angeführt. Es bleibt noch der Kreis

Brian Robertson hat 2005 diese vier Grundprinzipien übernommen und im Laufe der nächsten Jahre durch das Rollenmodell, die tactical Meetings und den Purpose ergänzt. Für mich ist Holakratie eine Variante der Soziokratie, die sehr erfolgreich ist und vielfältige Anwender im IT-/Tech- und Consulting-Bereich finden.

2015 haben Bernhard Boeckelbrink und James Priest eine weitere Adaption der Soziokratie entwickelt, die sie sociocracy 3.0 nennen.
Sie haben Soziokratie, Holakratie und Elemente von Kanban, Lean, Agiler Software-Entwicklung zu einem eigenen System zusammengemischt, wobei es im Gegensatz zur Mutter und anderen Tochter selten um eine Voll-Implementierung geht, sondern um das Integrieren von Pattern zur konkreten Problemlösung.

[Näher Erläutern?]

Leuchttum Endenburg Elektrotechniek

Alle drei Modelle nutzen Kreis und Rollen, deshalb habe ich sie hier einzeln beschrieben.

Kreis

Der Kreis ist eine andere Beschreibung für das Team, der allerdings wesentliche Elemente enthält, die nicht bei jedem Team vorliegen:

- (semi) autonome Einheiten
- Gemeinsames Ziel: Vision und Angebote
- Klarheit bei der Domäne, dem Verantwortungsbereich des Kreises
- Gleichwertigkeit und Augenhöhe
- Grundsatz-Entscheidungen im KonsenT
- Dynamische Steuerung bei Entscheidungen (Agilität included)

Die Macht liegt nicht mehr bei der Führungskraft, sondern bei allen Mitgliedern des Kreises. Die Führungskraft ist nur „Diener“ in der Ausführung und setzt die gemeinsam getroffenen Entscheidungen um, wenn es dafür noch eine Vollzeit-Führungskraft braucht.

Diese Kreise gibt es in der Soziokratie, in der Holakratie, bei S3 und auch der kollegialen Führung von Bernd Oesterreich.

Vgl. https://tech.europace.de/self-organization-dos-and-donts/ (Mischung Soz-Hol)
Letztendlich heißt es: Wir entscheiden gemeinsam im KonsenT über die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten. Wir gestalten unser Team

Auch Harley Davidson kam zu einer Kreisstruktur. Die Teams jenseits der Hierarchie nannten sie „natürliche Arbeitsgruppen".
Drei Kreise: Nachfrage kreiieren, Produkt produzieren, Unterstützungs-Kreise (Freedom, 99?)
Gore Gruppen?

Vgl. Tele Haase, die auch mit Kreisen arbeiten, natürlich etwas anders als hier dargestellt, aber der Kreis ist ein archaisches Symbol und gelebte Stammeswirklichkeit über Jahrtausende. Warum nicht langsam diese Kultur auch in die Unternehmen überführen, die Kreiskultur von Gleichwertigen.

Holakratie: „Rollenspiel“

In der Anfangszeit hat Robertson 90% von der Soziokratie übernommen, also alle vier Grundprinzipien und in den nächsten Jahren hat er weitere Ansätze integriert:

- Sein Rollenmodell (siehe weiter unten)
- Tactical Meeting (wöchentliche Arbeitsbesprechungen mit Anlehnung an David Allens Gettings things done)
- Purpose instead of Vision
- Validitätsprüfung der Einwände…

Das Modell der Holakratie ist bei IT-nahen Firmen sowie Unternehmensberatungen recht verbreitet. Der Leuchtum-Betrieb ist Zappos, ein Online-Schuhändler aus den USA, eine 100%ige Tochter von Amazon. Allerdings sind die Reaktionen auf die Implementierung auch kritisch beschrieben worden.
Der Vorteil der Holakratie ist, dass es ein klares System ist und es eine Vielzahl von erfahrenen Beratern und Anwendern gibt, die als Unterstützung zur Verfügung stehen. Es gibt viele Unternehmen, die auf eigene Faust die Holakratie eingeführt und auch adapiert haben.
Kritisch ist zu sehen, dass das Modell teilweise bürokratisch und formell rüberkommt und der gesamte zwishcenmenschliche Bereich nicht direkt abgedeckt wird. Der unmittelbare Umstieg von der linearen Struktur auf das Rollenmodell braucht eine gute Schulung, Begleitung und Unterstützung…

Ich habe jetzt insbesonders das Rollenmodell herausgenommen und als alter Soziokrat am Ende eine soziokratische Variante hinzugefügt:

Rollen

Brian Robertson hat ursprünglich die vier Basis-Prinzipien aus der Soziokratie übernommen und für die operative Ausführung ein Rollen-Modell entwickelt. Jeder Mitarbeiter bekommt 1-10 Rollen und kann innerhalb seiner Rollen-Verantwortung weitgehend autonom agieren, sich selbst managen.
Die Zuteilung der Rollen und Entlassung aus den Rollen geschieht in der Holakratie über den Lead-Link, der auch über die Ressourcenverteilung des Kreises entscheidet. [Check]. Damit hat der Lead-Link schon eine Art Führungsposition inne.
Darüber hinaus werden die Rollen-Beschreibung, die Verantwortlichkeiten und ggf. Einschränkungen gemeinsam im Team beschlossen, auch Änderungen müssen über das monatliche Governance-Meeting gehen.

[weg? In der Holakratie wird die Macht/Verantwortung der „klassischen“ Führungskraft auf die einzelnen Rollen verteilt. Jeder führt sich selbst und den Aufgabenbereich, für den er verantwortlich ist.[202]]

In der Holakratie gibt es eine sehr klare Rollenbeschreibung anhand von vier Aspekten:

- Name der Rolle
- *Purpose/Zweck* = „Warum existiert diese Rolle, was möchte sie manifestieren?“
- *Domain/Geltungsbereich* = das Territorium, in dem die Rollenträgerin selbstständig entscheiden kann oder die Ressourcen, über die sie das ausschließliche Verfügungsrecht hat. Veränderungen in diesem Aufgabenbereich brauchen ihre Erlaubnis bzw. werden im Governance-Meeting festgelegt.

[202] Vgl. http://www.zapposinsights.com/blog/item/what-does-leadership-in-selforganization-look-like

- Konkrete Verantwortlichkeiten = Aktivitäten, die vom Rolleninhaber erwartet werden können.[203]

In der Holakratie sind die Spielregeln für die Rollenträger in der Verfassung fixiert: Jedes Kreismitglied übernimmt bestimmte **Verantwortlichkeiten**:[204]

- Erspüren und Bearbeiten von Spannungen durch die entsprechenden Kanäle
- Ausführen der Rollen-Aufgaben, in dem die nächsten Schritte identifiziert werden und Projekte definiert werden
- Dokumentation der Projekte und nächsten Schritte in einer Datenbank oder gut sichtbar für die anderen Mitglieder der Organisation
- Bewusstes entscheiden, was die nächsten Schritte sind und wie die eigenen Ressourcen optimal eingesetzt werden könne.

In der Holakratie wird zwischen Projekten und nächsten Schritten untereilt. Ein Projekt ist ein erwünschtes Resultat, das mehrere Schritte benötigt. Ein nächster Schritt ist die nächste, physisch-sichtbare Handlung, die es braucht, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.[205]

Jedes Kreismitglied hat spezielle **„Pflichten“**:[206]
Informationspflicht,
d.h. Auskunft geben über

- die eigenen Projekte und nächsten Schritte
- die Argumente/Kriterien für die Priorisierung der eigenen Arbeit
- wie lange es unter den gegebenen Bedingungen wohl dauert, ein Projekt/ nächste Schritte zu erledigen
- die jeweiligen Messdaten/Checklist-Aufgaben im „tactical meeting“

Prozess-Verarbeitungs-Pflicht,
d.h. wenn sie von einem anderen Kreismitglied gebeten werden,

- den nächsten Schritt zu identifizieren, auszuführen oder klären, was für Hindernisse es gibt
- ein Projekt zu starten oder den nächsten Schritt zu tun, wenn es innerhalb der eigenen Verantwortlichkeiten liegt
- die Bitte zu berücksichtigen oder Auskunft darüber zu geben, wenn das andere Kreismitglied meint, dass diese Handlung Schaden zufügt.

Priorisierungs-Pflicht,
d.h. bevor die nächsten Schritte der eigenen Rolle abgearbeitet werden, sollten

- zuerst die Anfragen anderer Kreismitglieder abgearbeitet werden, bevor eigene nächste Schritte getan werden,
- zuerst ein Tactical/Governance-Meeting besucht werden, wenn ein anderes Kreismitglied ausdrücklich darum bittet

zuerst die Aufgaben erledigt werden, die der Lead

Auflockern der holakratischen „Pflichten“:

[203] Vgl. Kapitel 3.4. Selbstorganisation der Arbeit in der Holakratie.
[204] Vgl. Robertson, Brian: Holacracy, S. 91-92
[205] Vgl. Robertson, Brian: Holacracy, S.90.
[206] Vgl. Punkt 4.1. in der Holakratischen Verfassung, http://www.holacracy.org/constitution und Robertson, Brian: Holacracy, S. 92-94.

Man könnte meinen Brian Robertson ist ein deutscher Buchhalter, so rigide kommen einige der Regeln durch. Vorteil: Klarheit, Nachteil: wenig Flexibilität und hoher bürokratischer Aufwand

Diese Pflichten aus der Holakratie sollen daher als Anregung dienen, nicht als starres Konzept.

Bernd Oesterreich z.B. weniger rigider Umgang mit Rollen, d.h. nicht zu genau beschreiben und Rollenänderungen auch im Dialog untereinander, jenseits der Governance Meetings.

Ich bin Soziokratie und habe die holakratische Rollenbeschreibung angepasst:

- Rollen-Name:
- Name der Person:
- Amtsdauer:
- *Vision*:
  (im Einklang mit der *Vision* des Kreises/der Organisation)
- Domäne/Herschaftsbereich:
- *Angebote*/ Aufgaben:
  - a
  - b
- Schnittstellen:
- Rückmeldung von/an:
- Zeitbudget pro Woche:

Abb.14 : Vorlage für soziokratische Rollenbeschreibungen

Kaltenecker: Raci-Matrix
Vgl. S. 94ff Unternehmen
Adaptiert, weil es mir persönlich so klarer ist

- Gesamt-Verantwortlich
- Aufgaben-Verantwortlich
- Konsultationspflicht
- Informationspflicht

Paket und Rolle…
Vgl. Delegation-Poker

Aspekte:

- Trennung Person – Rolle (Holakratie ja, sonst nicht notwendig)
- Form der Einflussnahme von außen: Ja, Nein, nur im KonsenT
- Rollen-Adaptionen: im Kreis, bilateral (kleiner Dienstweg), eigenständig
- Grad der Differenzierung: Wie genau wird die Rolle umschrieben – grob/detailliert
- Grad der Aktualität: 100% identisch zwischen Realität und Beschreibung (uptodate) oder ausreichend regelmäßige, temporäre Anpassung (1-3 Monate)
- Führungs-Rollen oder operative Rollen
- Wer teilt Rollen und Personen zu? Lead-Link, Kreis, selbsternannt, gewählt

Sonst

- Stellenbeschreibungen

- Aufgaben-Zuordnungen

Letztendlich sind alles Rollen, bewusst oder unbewusst.

Exkurs: S3 und Muster

Weiterer Ableger der Soziokratie
Etwas mehr Infos

Sociocracy 3.0 sieht sich als Weiterentwicklung der „klassischen“ Soziokratie, die auch Elemente der Holakratie eingearbeitet hat, sowie aus Lean, Kanban, agilem Arbeiten etc.

Evtl. Bild?

Ein wesentlicher Unterschied zu den beiden Vorgängern ist die Bites-and-pieces-Implementierung (neues Wort, jöö). S3 hat an die 60 Muster entwickelt, die jedes einzelne in die bestehende Organisation integriert werden kann. Es braucht keinen klaren Systemumstieg (Holakratie) oder einen umfassenden Implementierungsprozess mit neuer Kreis-Struktur und Konsent-Moderation. Schau, welche Probleme es gibt und schau, welches Muster helfen kann. Mach ein Experiment und schau, ob es wirkt. Also eine Art agile-Mini-Implementierung. Natürlich darf es auch den großen Wurf geben, braucht es aber nicht und empfohlen wird eher das Vorgehen mit kleinen Schritten.

Modell: Netzwerk-Organisation (Morning Star)

Schwerpunkt Morning-Star als Netzwerk von einzelnen Mitarbeitern
Vgl. Heiko Fischer: Ressourceful humans, Telekom NL
Vgl. Heterarchien
Vgl. Oesterreich, S. 78

Beispiel Morning Star

Branche: Lebensmittel, Tomaten-Ernte + -Verarbeitung
http://www.morningstarco.com/
Produkte: Tomaten in Dosen, weiterverarbeitete Tomatensaucen u.a.
Eigentümer: Chris Rufer

Jahr	**2013**
Umsatz	800 Mio $
MA	400 fixe Mitarbeiter 2200 saisonale Mitarbeiter = 1.200 VZÄ
Gewinne	???

1970s	Chris Rufer gründet Morning Star als One-Man-Transport-Firma. Er bringt mit seinem LKW Tomaten vom Feld zur Weiterverarbeitung
1982	Kooperation mit Landwirten – erst Fruchtverarbeitungs-Fabrik: Ingomar Packing Company – Vorläufer von Morning Star
1990	Erste Fabrik unter dem Label „Morningstar“ in „Los Banos“, CA Start der Selbst-Organisation
1995	Zweite Fabrik in „Williams“, CA
2002	Dritte Fabrik in der Nähe von Los Banos, CA („Santa Nella“)
2008	Gründung des „Self-Management-Institute“ als Unterstützung für Morningstar und Multiplikator nach draußen
2011	Buch über die Selbst-Organisation bei Morningstar von Doug Kirkpatrick: „Beyond Empowerment. The Age of self-managed Organization“
2011	Gary Hamel verfasst einen Artikel über Morningstar in der Harvard Business Review – damit rückt die Firma in die Öffentlichkeit
2012	40% der prozessierten Tomaten in Kalifornien werden von Morningstar verarbeitet, größter Tomaten-Verarbeiter weltweit

Besonderheiten:

- Firmenname ist das letzet Wort von Henry David Thoreaus Buch „Walden“: „The sun is but a morning star.“
- Zweistellige Wachstumsraten, im Vergleich zu 1% bei den Mitbewerbern
- Wachstum wird aus den Gewinnen/Rücklagen finanziert
- 2013: 96-100% Rückkehrquote bei Saisonarbeiten, insgesamt weniger als 2% Fluktuation bei den MitarbeiterInnen

Morning Star produziert Tomaten für die Dose und verarbeitet geerntete Tomaten weiter in Tomatensaucen etc. 40% der prozessierten Tomaten in Kalifornieren werden von Morning Star verarbeitet, es ist der größter Tomater-Verarbeiter weltweit. Im Jahr 2013 haben sie einen Umsatz von 800 Mio $, 400 fixe Mitarbeiter und 2200 saisonale Mitarbeiter. Die Firma gehört zu 100% Chris Rufer
Besonderheiten

- Firmenname ist das letzet Wort von Henry David Thoreaus Buch „Walden“: „The sun is but a morning star.“
- Zweistellige Wachstumsraten, im Vergleich zu 1% bei den Mitbewerbern
- Wachstum wird aus den Gewinnen/Rücklagen finanziert
- 2013: 96-100% Rückkehrquote bei Saisonarbeiten, insgesamt weniger als 2% Fluktuation bei den MitarbeiterInnen

„Over the past 20 years, Morning Star's volumes, revenues, and profits have grown at a double-digit clip, claims Rufer. Industry growth, by contrast, has averaged 1% a year. As a private company, Morning Star doesn't share its financial results, but I was told that the company has funded virtually all its growth from internal sources, which suggests it is robustly profitable. On the basis of its own benchmarking data, Morning Star believes it is the world's most efficient tomato processor.“[207]

Morningstar hat keine Manager, keine Titel, keine Weisungsbefugnisse, keine Privilegien. Es gibt nur eine Hierarchie-Ebene. Alle Mitarbeiter handeln auf Augenhöhe und sind gegenseitige Vertragspartner.

Der einzige Boss ist das Mission Statement:
„Wir produzieren Tomaten-Erzeugnisse, die auch kosteneffiziente und umweltschonende Art und Weise dauerhaft die Produkt- und Service-Erwartungen unserer Kunden erfüllen.“

Maria Sanchez, Wartung: *„Ich habe keinen Boss, ah, letztendlich ist jeder praktisch ein Boss.“* Bei Morningstar ist jeder Manager! Jeder Kollege übernimmt die Verantwortung für seinen Bereich und alles, was in sein Sichtfeld kommt. Innerhalb seines Verantwortungsbereiches sorgt er für Qualität, funktionierende Maschinen, kosteneffizientes Arbeiten und die Umsetzung der Firmen-Mission.

„Wenn ich 80.000$ für ein Mess-Instrument ausgeben muss, dann kaufe ich es. In meiner alten Firma wäre es nicht so leicht möglich. Sicher hätte ich es bewilligt bekommen, aber der Weg bis zur Unterschrift ist sehr steinig dort“, sagt Scott Marnoch, ein Mitarbeiter im Qualitätsmanagement.

„Als ich das erste Mal von dem boss-freien Modell gehört habe, klang es ziemlich cool“, sagt Brian Hagle, verantwortlich fürs Vaporisieren von Tomatensaft. 22 Jahre später sieht er es immer noch so: *„Es ist wie wenn jeder von uns ein Manager oder CEO ist. Wir setzen uns ambitionierte Ziele. Und es sind unsere Ziele. Wenn wir sie erreichen, tut das wirklich gut, weil es unsere persönliche Leistung war.“*

„Jeder ist Manager hier“, sagt er. „Wir sind Mananger-Reich. Der Job des Managers umfasst Planung, Organisieren, Anweisen, Personalplanung und Contolling und von jedem hier bei Morning Star wird das erwartet. Jeder ist Manager seiner eigenen Mission. Sie sind Manager der Vereinbarungen, die sie mit Kollegen treffen, sie sind Manager der Ressourcen, die sie für ihren Arbeitsalltag brauche und sie sind Manager, die ihre Kollegen zur Verantwortung ziehen.“ (Hamel)

Wie funktioniert das konkret bei Morningstar?
Es gibt zwei wesentliche Grundprinzipien:

[207] Hamel Artikel

1) Individuen sollten auf keinen Fall anderen gegenüber Gewalt ausüben
2) Individuen sollten ihre Verträge gegenüber anderen halten

Zwischen Menschen werden ständig Abmachungen getroffen. Idealerweise frei, auf Augenhöhe und auf Basis aller wesenlichen Informationen (Transparenz). Diese Verträge gelten oder konnen gemeinsam wieder verändert und angepasst werden. Die Prinzipien von Vertragstreue und Freiheit bilden das Fundament von Morningstars Selbstorganisation.

Jeder Mitarbeiter hat durchschnittlich 6-8 Kollegen, mit denen er eng zusammen arbeitet, die intern seine Lieferanten oder Kunden sind. Ein Truckfahrer holt die Ernte vom Feld und bringt sie in die Fabrik. Seine Lieferanten sind die Erntehelfer und Logistiker auf den Feldern, sein Kunde ist die Fabrik, in der die Tomaten weiterverarbeitet werden. Er braucht Unterstützung beim Verladen, Entladen und der Wartung der LKWs. Das sind seine nahen Kollegen.
Mit ihnen verhandelt er mindestens einmal im Jahr einen Vertrag aus, in dem alle wesentlichen Aufgaben, Pflichten, Abmachungen enthalten sind.

Jeder Mitarbeiter hat einen CLOU (Colleague Letter Of Understanding).
Inhalte sind:

- die persönliche Mission, abgeleitet aus der Firmen-Mission, z.B. bei unserem LKW-Fahrer: „Effizient und früchteschonend Tomaten vom Ernetfeld zur Fabrik bringen“
- Aktivitäten und gemachte Vereinbarungen ggü. seinen Kollegen, z.B. Reinigen der LKWs mit AB, Beladen der LKWs mit CD…
- Meilensteine oder Kennzahlen, die den Erfolg des eigenen Tuns messbar machen, z.B. Anzahl der gefahrenen Kilometer pro Tag, verladene Tonnen Tomaten pro Tag. Diese Kennzahlen sind tagesaktuell auf dem persönlichen Dashboard zu sehen
- Kurzfristige und langfristige Ziele
- Benötige Ressourcen

All diese Informationen sind online für jeden Mitarbeiter zugänglich und sichern ein höchstmögliches Maß an Transparenz.
Diese Verträge wurden früher einmal im Jahr verhandelt, indem jeder mit seinen direkten Vertragspartner 20-60 Minuten die Inhalte besprochen hat. Heute gibt es auch die Möglichkeit, die Änderungen online vorzuschlagen und auch anzunehmen. Jeder Mitarbeiter hat die Verantwortung direkt mit Kollegen zu kommunizieren, wenn ihnen etwas auffällt, was die Mission gefährdet oder wo es Verbesserungs-potenziale gibt, unabhängig davon, ob es jetzt ein CLOU-Vertragspartner ist oder irgendein Mitarbeiter.

Da keiner eine Weisungsbefugnis hat, müssen sich beide Gesprächspartner auf Augenhöhe einigen. Das gelingt in den meisten Fällen und ist die erste Stufe im möglichen 4-Stufen-Klärungsprozess:

Vier-Stufen-Prozess
1) Direktes 1:1 Gespräch sobald wie möglich, um Schwierigkeiten miteinander zu lösen

2) Wenn ein Kollege unzufrieden ist, dann wird ein weiterer Kollege dazu genommen (beide stimmen zu zum 3. Kollegen), kein Judge – 3rd party – no requirement for 3rd party, need to have some technical inside on the issue
3) Dann 3-10 Kollegen, die zum Thema passen. Alle versuchen eine gemeinsame Lösung zu finden. Pannelist – assist to find a solution
4) President of Morning Star (Chris Rufer)
    - Joins the panel
    - Decides the issue
    - Designate eine passende Person, die die Entscheidung trifft

Ca. 90% der Konflikte werden 1:1 gelöst, ca. 9% mithilfe einer dritten Person und der Rest über das Komitee (ca. 40x im Jahr) oder den Präsidenten (ca. 15x im Jahr). Meistens geht es bei den heiklen Themen um Personalentscheidungen.

Alle Mitarbeiter befinden sich auf Augenhöhe, auf einer Ebene. Keiner kann dem anderen etwas vorschreiben oder anschaffen, sondern nur Rückmeldung geben, Bitte stellen und ggf. den Vier-Stufen-Prozess durchlaufen, wenn es wirklich wichtig für die Erfüllung der Mission von Morning Star ist.

Als Org-Chart sieht das Miteinander dann so aus:

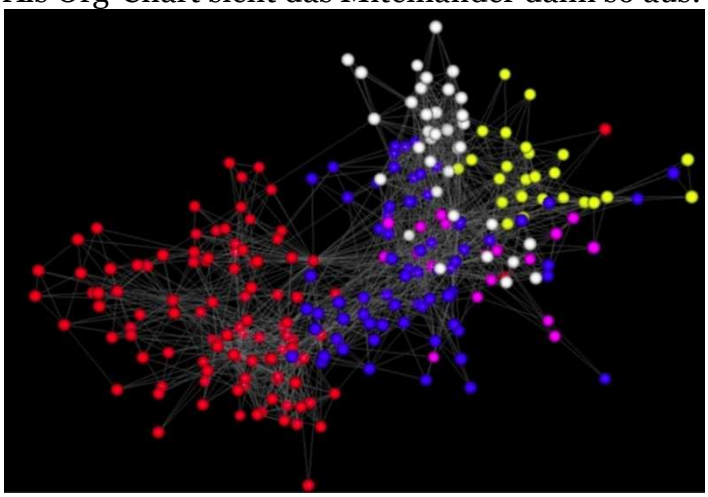


Abb:

Engagement - Prinzipien:

- Keine Befehlsgewalt – no command authority, request and response..., no limits request and response in the enterprise
- Keine einseitige Kündigungsmacht, siehe oben...
- Keine „Angestellen Disziplin" – Self discipline or Vertragstreue, wenn es keinen Command gibt, wie soll das sein...
- Keine klassischen Budgets, contincecy plan – cashflow modell, financial history then we project forward, dynamic, we do expect to plan as best as they can, tool for learning, learning organisaiton, what would happen – play with variables; accept reality as it is...
- Jeder ist Fachmann – jeder ist professional at Morningstar, no bluecollar and whitecollar, average salary – 90.000 $ a year, vgl. harvad 100.000 absolventen, guter Preis für MA...
- Kreise der Verantwortung: Individuals have a range of responsibilty, scope of aswareness – bitte Verantwortung übernehmen,
- Arbeit als Spiel, stepping stones – Rückmeldungen... vgl. Charles Coonradt: The game of work, work is part of game, play the game of work – like to come back on monday
- Natürliche Führung: no titles at morningstar, jeder ist gleichwertig,
- Freiheit bringt Engagement – die Leute sind highly engaged, years 100% return rate, nach 8 Monaten,

Natürlich-dynamische Hierarche

On the other hand, Morning Star is a collection of naturally dynamic hierarchies. *There isn't one formal hierarchy; there are many informal ones. On any issue some colleagues will have a bigger say than others will, depending on their expertise and willingness to help. These are hierarchies of influence, not position, and they're built from the bottom up. At Morning Star one accumulates authority by demonstrating expertise, helping peers, and adding value. Stop doing those things, and your influence wanes—as will your pay. (Hamel)* [208]

Vorteile der Selbstorganisation von Morning Star aus Sicht der MA (im Vergleich zu vorherigen Anstellungen):

- Geringere Kosten (keine Manager mehr ☺)
- Mehr Initiative
- Mehr Expertise – Wachsen von Kompetenzen und Skills
- Mehr Flexibilität
- Mehr Kollegialität
- Bessere Entscheidungen
- Mehr Loyalität

Was ist der Preis der Selbstorganisation - Nachteile

- Es passt nicht für jeden MA – es braucht ca. ein Jahr, bis sich ein neuer MA an diese Umgangsformen gewöhnt hat. Ca. 50% der Saisonarbeiter verlassen nach zwei Jahren die Firma.
- MA, die die Erwartungen der Kollegen nicht erfüllen, erleiden starken Peer-Druck und es gibt die Gefahr des Sündenbock-Denkens

[208] Aus: https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers/ar/1

- Wenn jemand die Firma wechseln möchte, gibt es nicht den Karrierepfad vorzuweisen
- Der Aufnahmeprozess dauert recht lange und ist ressourcenaufwändig
- Aufgrund des stärkeren Wachstums und der relativ hohen Fluktuation bei den Saisonarbeitern werden viele neue MA benötigt. Je mehr neue kommen, desto gefährdeter ist die Unternehmenskultur, weil „altes“ Denken unverhältnis stark Einfluss hat – der Schutz der besonderen Morning-Star-Kultur ist nicht leicht.

Modell: Open-Space-Organisation (Semco)

Grundprinipien von Open-Space
Was heißt das übertragen auf Organisationen?
Abgrenzung zum Netzerk/Pfirsich? (notwendig)
Vgl. Bossa-Nova
Vgl. Modelle mit Open-Space im Namen

http://openspaceworld.org/wp2/

Semco

Branche: große industrielle Maschinen (Mischmaschinen, Pumpen, Kühlsysteme = Kernbetrieb Semco), darüber hinaus Joint Ventures mit ausländischen Firmen auch im Dienstleistungsbereich
http://www.semco.com.br/en/

Jahr	**1980**	**1988**	**1995**	**2003**	**2008**	**2016**
Umsatz	4 Mio$	35 Mio $		212 Mio $	4.284 Mio $ (?)	
MA	220					

Aktuellere Zahlen:
https://threecontinentcourseforthewickedandbrave.files.wordpress.com/2014/02/final-semco-group.pdf

Ricardo Semler:
- Gastlehrstuhl in Harvard
- 2x Latein-Amerikas Businessmen of the year
- Global leader of tomorrow (time-magazin)

Geschichte

1953	Antiono Curt Semler gründet Semco basierend auf einem Produkt: Einer Zentrifuge, die Öl aus Gemüse extrahiert.
1960	Kooperatoin mit zwei Pumpen-Herstellern aus UK, Einstieg in die Schiffindustrie, weitere marine Produkte, großes Wachstum, nachher 90% mit Schiffindustrie
1980	Schiffbaukrise, Sohn Ricardo Semler übernimmt Semco, feuert 2/3 des bisherigen Managments (viele davon Freunde vom Vater) und versucht zu diversifizieren z.B. Kühlsysteme, Klimaanlagen, Geschirrwäscher, aber noch traditionelles hierarchisches System, 400 cost centers to 50
1985	Semler ist überarbeitet, mehrere Zusammenbrüche und MA nicht so motiviert wie gewünscht. Er verändert die Organisation: Abschaffen von Management Privilegien , Start von selbst-organisierten Teams… siehe unten
1988	Erstes Buch: Business Maverik in Brasilien erschienen, auf englisch 1995
2004	Zweites Buch von Semler: 7 day weekend, Teilzeit-CEO, er zieht fast ganz aus Semco zurück und widmet sich
2012	Wandel in der Struktur von Semco – Schwerpunkt Joint Ventures „Semco-Style“ und ausländische Investoren in Brasilien Semler ist noch Eigentümer
2017	Semler unterstützt das holländische Beratungsunternehmen „Semco-Style“ Institut

Besonderheiten
• 27% Growth for 25 Years (2005) • Weniger als 2% Fluktuationsrate in 24 Jahren (2005) • Ca 300 Bewerbungen pro Woche ohne konkreten Stellenbezug

Warum open-space?

- Keine Reinform, aber Openspace bevor es Openspace gab
- Auch Pfirisch-Organisation, weil kleine Zentrale und viel Autonomie
- MA wurden eingestellt ohne konkreten Job
- NTIs, Satelitten
- Freie Büronutzung (den offenen Platz besetzen)
- Einberufung von Meetings/Projekten – das Gesetz der zwei Füße

Semler würde Semco wahrscheinlich nicht so beschreiben, aber von der Philosophie her dürfte es gut passen:
In seinem zweiten Buch „Das 7-Tages-Wochenende" schreibt Semler über Semco:
„So, jeder, der das Buch in die Hand nimmt, wird mich zuerst fragen: Was ist Semco? Ich kann es ihnen nicht sagen. Wenn Sie mich bitten das in konventioneller Wirtschaftssprache zu beschreiben, muss ich zugeben, dass ich keine wirkliche Idee habe, in welchen Geschäftsfeldern Semco ist. Seit zwanzig Jahren habe ich mich widersetzt Semco zu definieren, aus einem einfachen Grund: Wenn man einmal sagt, in welchem Geschäftsfeld man ist, dann ziehst du Mauern für deine Mitarbeiter auf, du begrenzt ihr Denken und gibst ihnen einen guten Grund, neue Möglichkeiten zu ignorieren. `Wir sind nicht in diesem Geschäftsfeld`, werden sie sagen.
Statt Semcos Identität zu diktieren, lasse ich die Mitarbeiter es formen mit ihren individuellem Einsatz, ihren Interessen und Initiativen. […]
Dieses Buch möchte die klare Philosophie und Praxis erläutern, die Semco zu einem der weltweit verrücktesten Arbeitsplätze gemacht hat. Seien Sie gewarnt – viele unserer Grundsätze fordern selbst die progressivsten Unternehmer und Manager heraus. Unsere Architektur ist wirklich die Summe aller konventionellen Business-Praktiken, die wir vermeiden. Es ist einfacher zu sagen, was es nicht ist, als was es ist.
Es ist das Fehlen von formaler Struktur, die Art und Weise, wie wir Kontrolle abgeben, so dass die Arbeiter ihren Interessen und ihren Instinkten folgen können, wenn sie Projekte oder Arbeitsfelder auswählen. Wir insistieren darauf, dass die Arbeiter zu erst ihre persönlichen Herausforderungen und Zufriedenheit suchen, bevor sie versuchen, die Ziele des Unternehmens zu erfüllen. Es ist die Art und Weise, wie wir unsere Mitarbeiter ermutigen durch ihren Tag und die Woche umherzuschweifen, so dass sie sich in neue Ideen und Geschäftsfelder mäandrieren. Es wird deutlich in der Art und Weise, wie wir Demokratie und offene Kommunikation umarmen und zu Fragen und Dissens ermutigen.
Demokratie am Arbeitsplatz ist kein luftiges Konzept, sondern ein besserer Weg, Dinge zu tun. Wir alle verlangen nach Demokratie in jedem anderen Aspekt unseres Lebens und unserer Kultur. Die Leute sind vernünftige Erwachsene in ihrem Privatleben, auf der Bank, in der Schule ihrer Kinder, in der Familie und unter Freunden – warum werden sie plötzlich am Arbeitsplatz wie Jugendlich behandelt? Warum können die Arbeiter nicht involviert werden bei der Auswahl ihrer Führungskräfte? Warum sollten sie nicht sich selbst managen? Warum dürften sie nicht den Mund aufmachen – herausfordern, fragen und Informationen offen teilen?

Wenn wir eine Kardinal-Strategie haben, die den Untergrund für alle diese Praktiken bildet, wird es diese sein: Frag nach dem Warum. Frag es jederzeit und frag es immer drei Mal nacheinander. Das ist alles andere als natürlich. Die Menschen sind konditioniert, vor zu vielen Fragen zurückzuschrecken. Erstens ist es unanständig und gefährlich. Zweitens könnte es heißen, dass wir unwissend und dumm sind. Drittens hinterfragt es Gewissheiten. Vielleicht ist das, was wir meinen zu wissen, nicht korrekt oder wahr. Viertens hat das Management Angst vor Mitarbeitern, die ständig hinterfragen. Aber am meisten verlangt das Nachfragen, dass alle routinierten und festgefahrenen Antworten, die ursprünglich mal ein Resultat von etwas war, was ich kristallisiertes Denken nenne, diesen Bewusstseinszustand, in dem Ideen sich verfestigt haben in unflexible und nicht fragwürdige Konzepte, die nicht länger von irgendeinem Nutzen sind. Arbeitnehmer müssen frei sein zu fragen, zu analysieren, zu forschen und ein Unternehmen muss flexibel genug sein, diese Fragen zuzulassen und auf mögliche Antworten zu hören. Diese Gewohnheiten sind der Schlüssel zu Langlebigkeit, Wachstum und Profit. [...]
Bei Semco spornen wir die Leute an, alles zu hinterfragen, was sie hören – um jedes Konzept oder Anweisung zu aufzuknoten, zu demontieren und neu wieder zusammenzufügen. Wir machen das nicht, um Streit anzuzetteln, sondern weil es mehr als einmal uns zu neuen Geschäftsgelegenheiten geführt hat."

ORGANISATIONSSTRUKTUR
Abschaffung der linearen Hierarchie – stattdessen Vier Kreis-Hierarchien statt linearer Struktur
Beschreibung der Führungsrolle?
Wahl und Evaluation der FK besonders = Legitimation durch MA

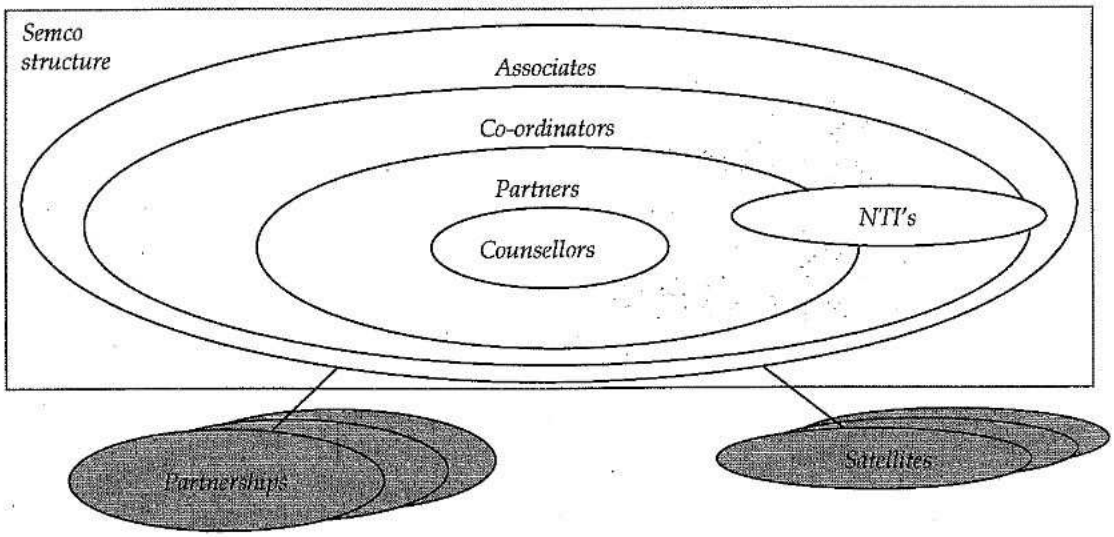


Figure 1: Semco's structure. *Source: "Maverick!" by Ricardo Semler, Arrow Business, London, pages 183-192*

Vgl. auch: https://prezi.com/xa8bod8ovoug/semco-case-study/

- Counselers: six ältersten Führungskräfte, rotierend alle 6 Monate, Semler gab CEO auf, Rolle: Entscheidungen stimulieren, jeder hält 1% der Firma
- Partners: Leader of business units, 7-10 Business units, run the company

- Koordinatoren = FK für Abteilungen oder spezielle Projekte, 5-20 Associates, Wechsel mit Associierten, Verdienst nicht unbedingt höher als, kein reporting
- Assoziierte: jeder andere ist associate

Associates können alle Entscheidungen machen, für die sie sich wohlfühlen, und wenn notwendig einen Koordinator konsultieren, dann Dienstags Entscheidungen für die gesamte Organisation (affect all business units/are significant for all = large investments)

'Just three circles, four job categories, and two meetings,' writes Semler. 'That's it . . . Implementing the new system meant ripping apart the pyramid, clearing away whole levels of management, eliminating a host of titles, and breaking established chains of command.'

In jeder Unternehmenseinheit gibt es sechs bis zwölf Teams aus fünf bis zwanzig Mitarbeitern, die von einem Teamleiter (Koordinator) geführt werden und sich bunt über die dritte Kreisebene verteilen können.
Prinzipiell kann jeder Mitarbeiter alle Entscheidungen eigenständig fällen, die seinen Arbeitsplatz betreffen. Fühlt er sich nicht sicher, bespricht er das mit seinem Teamleiter. Ebenso entscheidet der Teamleiter alles, was sein Team betrifft eigenständig, nur bei Unsicherheit bespricht er das mit dem Leiter der Unternehmenseinheit. Offene Fragen werden bei der wöchentlichen Teamleiter-besprechung behandelt. Entscheidungen, die alle Unternehmenseinheiten betreffen, werden auf wöchentlichen Konferenzen getroffen, die einen Tag nach dem Teamleiterbesprechungen stattfinden.

<u>NTI-Teams</u>
Die erste Idee kam von drei Ingenieuren, die von ihren traditionellen Arbeitsverpflichtungen freigestellt werden wollten, um sich möglichen Innovationen zu widmen, z.B. neue Produkte, Verbesserung des Produktionsprozesses oder Entwicklung von neuen Marketing Strategien. So sind die Nucleos of Technology Innovation (NTI) gestartet. Keine Hierarchie, die Performance wird alle sechs Monate von einem Partner evaluiert, der dann weitere 6 Monate erlaubt oder nicht. Nach den ersten sches Monaten gab es 18 projekte und damit erfolgreich.

<u>Satelite programm</u>
Später: Subcontractors, eigene externe? Unternehmen, eigenes Business, weniger spezialisierte Geschichten, Anschubfinanzierung von Semco, können sich Maschinen ausleihen, zuerst sogar die MA gefeuert, damit sie dort anfangen können, viel Energie + Innovation
830 MA, 9 Business units, 5 locations in 1987
300 MA, 6 BU, 2 location in 1991 + 200 MA in Satelite companies or full-time consultatns
Die neuen Satelite Supplier dürfen Ressourcen benutzen: Parkplätze, Büros, Computer... Unterstützung beim Einstieg: Leasing von Maschinen, Preisbildung, Kostenkontrolle, Inventur und Bürokratie (Start-up-Hilfe)
Semler writes: '... we've shrunk Semco to a core of sales, engineering, design, materials handling, purchasing and assembly people ...' in pursuit of the '...vision of a smaller, more fluid, more flexible, less defined company ...'
Die Sateliten können auch an die Mitbewerber verkaufen und benutzen Semco Ressourcen...

Keine Budgets, nur 6monatige Planung, Fragen statt Vorgaben
„Violi und Harari sind Semlers Angestellte – und sie können tun und lassen, was sie wollen. Um genau zu sein: Sie steuern Semco nach Semlers Gesetzen. Eines lautet: „Jeder Geschäftsplan ist eine Lüge." Das trichterte er einst seinen Studenten am MIT ein. „Ich kann für jede Firma in zehn Minuten den Geschäftsplan schreiben: 'Dieses Jahr wachsen wir fünf Prozent, dann um sieben, dann um neun.' Ein Unsinn! Niemand weiß, was sein wird. Was, wenn ich bei Ford arbeite und in Indien ein 2500-Dollar-Auto auf den Markt kommt? Dann kann ich alles vergessen."
Was logisch klingt und doch rebellisch ist, muss Violi in die Praxis umsetzen. Er hat immer nur Voraussagen für die kommenden sechs Monate vor sich, die permanent an die Realität angepasst werden. Gerade in einem Land wie Brasilien, dessen Regierung 1990 die Bankkonten der Bürger von einem Tag auf den nächsten einfror, ist das überlebenswichtig. „Hätten wir mehr geplant, gäbe es uns heute wohl nicht mehr", sagt Semler.
Was auf den ersten Blick wirkt wie Voodoo-Management, beruht in Wirklichkeit auf der Überzeugung, dass nicht jeder Verantwortliche von jedem Geschäftsfeld etwas verstehen muss. So lässt Semler Violi und der wiederum den Firmenleitern in der Holding freie Hand. Wie der Chef der Postservice-Gesellschaft das ihm zugewiesene Budget einteilt, ist Violi egal. Wichtiger sind ihm andere Fragen: „Sind wir im richtigen Geschäft? Haben wir die richtigen Leute? Machen wir das Richtige?" Damit, so sagt er, habe er die Dinge viel besser im Griff, als wenn er die geplanten Wachstumsziffern mit den tatsächlichen Verkaufszahlen abgliche."[209]

IDEO
Gehört zum Design thinking Ansatz, crossfunctional teams beliebig zusammen zu setzen, dennoch:
„when a new project comes in, we can put together a seemingly random team of designers out of who is available in the firm at that time, and in the end, magic happens: breakthrough ideas and happy clients."[210]

We love our Venn diagrams (Mengendiagramm) at IDEO and like many aspects of our work, the sweet spot of course lies in the middle. Enough design, but not too much. Enough structure without feeling too structured. Enough intention without feeling too controlling. We want to create enough of a system for us to function in but not so much that we feel, well, too functional.
„One of our colleagues in the Shanghai office summed it up beautifully: "IDEO is the country."
Following that theme, there is no org-chart in the sky, no burning bush, master document, no big annual PowerPoint. We fall more into the campfire tradition – stories told, ideas shared, hopes and dreams recognized, and provocations from round the world gathered. The State of IDEO is as close as we will ever get to an "official" document, and I am happy to report that that is unlikely to change.
A final thought: IDEO's business and culture are complex, so the need for leadership at IDEO is both broad and deep, encompassing locations, skill areas, people, projects and clients, and it has many vectors and dimension that span the formal to the informal, so it is a challenging thing to manage. And don't forget, we are creative people, so doing things that feel buttoned up and, well, organizational, doesn't come

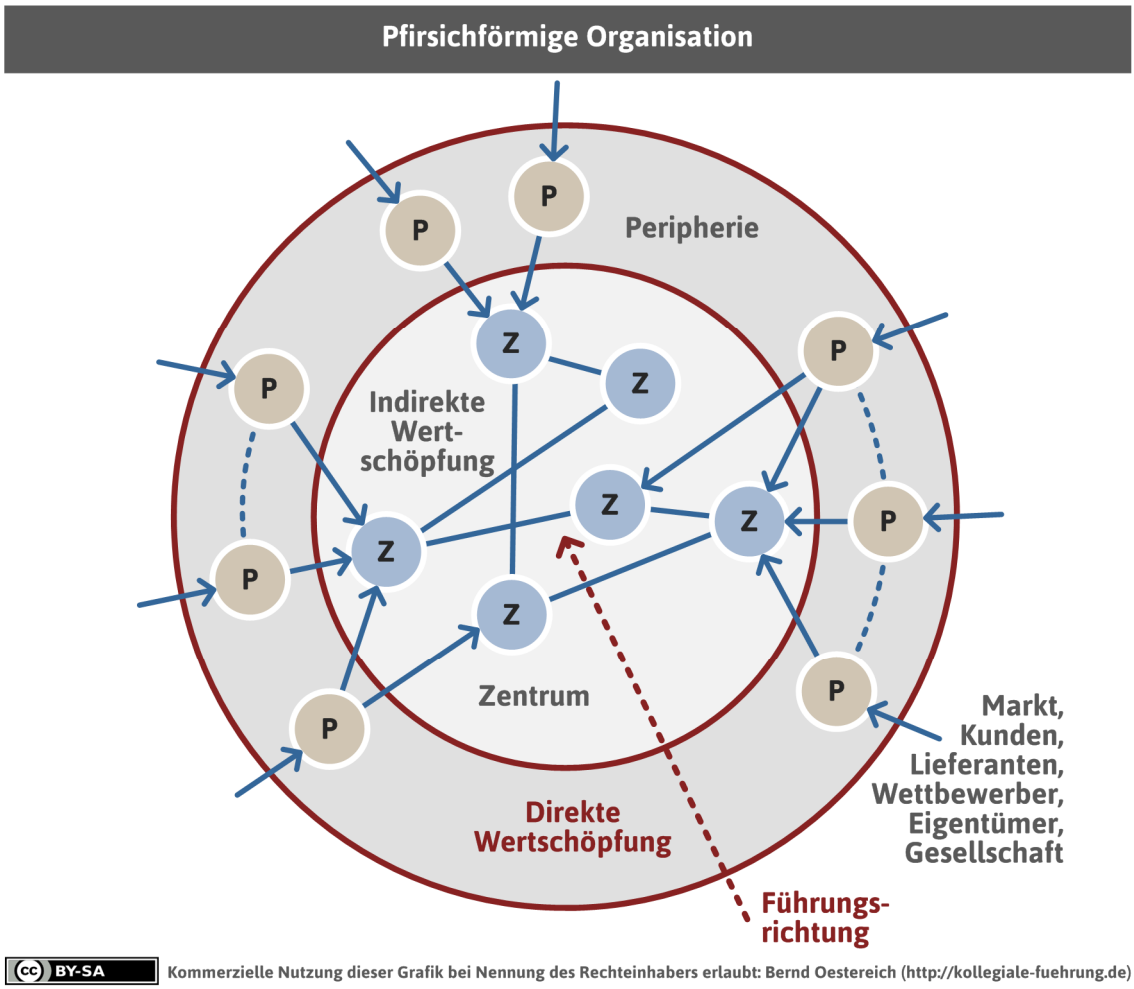
[209] https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2010/nachfolge/mach-es-zu-deinem-projekt
[210] https://lboi.ideo.com/

easy to many of us - IDEO gives me a place where I can squint and feel my impact with just enough boundary conditions to allow me to feel safe, over conditions that feel somewhat algebraically calculated.[211]

[211] https://lboi.ideo.com/paulbennett.html

Modell: Pfirsich-Organisation, dezentrale Organisation

- Vgl. Pfläging
- Vgl. Hoffmann/Roock: Agile Unternehmen, Kap. 4.2
- Vgl. optionale oder verpflichtende Zentrumsleistungen, Oesterreich S. 109
- Vgl. https://de.slideshare.net/ThorbenEgberts/modell-der-agilen-organisation



Aus: https://kollegiale-fuehrung.de/portfolio-item/pfirsichorg/

Peripherie = Kunden-Team = Geschäftskreise
- Nach Produkten oder Kunden zusammengestellt
- Weitgehend autonom

Zentrale Dienste/Unterstützungskreise : (vgl. Oesterreich S. 94, 114)
- Arbeitsplatzgestaltung
- Arbeitsschutz
- Buchhaltung: Finanz- und Gehaltsbuchhaltung
- Büroinfrastruktur
- Datenschutz (?)
- Einkauf
- Empfang + Telefonzentrale (Kontakt nach außen)
- Forschung & Entwicklung
- Marketing/PR
- Innovation
- IT (Technische Infrastruktur)
- Kantine/Verpflegung + Catering
- Organisationsentwicklung (OE/Selbstorganisation)
- Personalwesen
- Produktionsinfrastruktur
- Recht
- Verkauf

Ideal: Buurtzorg oder Jesuiten Rom

Prinzipien
- Möglichst viel in die Geschäftsbereiche integrieren
- Zentrale Dienste sind Lieferanten der GB, ggf. Koordinierung der unterschiedlichen Kundenbedürfnisse
- Orientierung der Preise anhand des Marktes (fairer Preis), Vorteil: geringe Transaktionskosten
- Zentrale Dienste brauchen zumindest Grundauslastung durch GB, ggf. bieten sie ihre DL auch außen an – dann sind sie sowohl Z als auch P
- Jeder zentrale Dienst kann entweder selbst abgedeckt oder extern zugekauft werden
- Teamgröße 3-7 TN, Organisationgröße ca. 150 Leute

Führungs-und Koordinierungskreise
- Formelle Geschäftsführung
- Fixe Koordinierungskreis
- Inhaberkreis
- Plenum
- Top-Kreis

Intervisions-Kreise (keine Entscheidungsmacht)
- Praktiker-Gruppen (Community of practise)
- Kollegen-Gruppen
- Rollen-Gruppen (z.B. Moderatoren, Delegierte, Logbuchführer, Ökonomen)

Projekt-Kreise (temporär)
- Forschung und Entwicklung
- Strategie und Vision
- Temporäre Koordinierungskreis

Interessensvertreter-Kreise (vgl. Oesterreich S. 129)
- Aufsichtsrat/Top-Kreis
- Betriebsrat/(Gewerkschaftliche Mitbestimmung)
- Gesellschafter/Inhaber
- Kunden
- Lieferanten

Vgl. DevOrps, Oesterreich, S. 297

Effizienz-Steigerung A&M bzw. Zentralisierung fraglich, nicht belegt (genauere Studien!)
Vgl. Skalierung Oesterreich:
https://kollegiale-fuehrung.de/portfolio-item/skalierung/

Filial-Pfirsich (Buurtzorg)

Sehr verbreitet
Wenig Zentrale, viel Filiale – kein einer Standort wie bei FAVI

Beispiele:
- Buurtzorg
- Wallander Banken
- Dm
- Whole Food
- SOL (Regionalbüros wurden erst entwickelt)

Vgl. Kaltenecker, S. 89ff
Wallander Banken, Incentro

SOL
regionale Studios mit hoher Entscheidungsmacht der Mitarbeiter vor Ort

AVIS[212]
Einer der Pioniere dieser De-Zentralisierung ist AVIS. Peter Townsed hat in den 1960er Jahren jedes Regionalbüro zu einem eigenen Geschäftseinheit umgewandelt mit Gewinn- und Verlustrechnung. Er hat die Verantwortung für den Profit in die Hände der Manager vor Ort gelegt.
Ein zweiter wichtiger Schritt waren die Vorbehalte der Manager im Hauptquartier gegen die Arbeiter in den Regionalbüros aufzulösen. Dafür war ein Seitenwechsel nötig und Townsed hat allen Managern vorgeschlagen die Einschulung für Regionalmanager im betriebseigenen Ausbildungszentrum zu machen. Es sei freiwillig, aber die Teilnahme ist Voraussetzung für die Bonuszahlungen in diesem Jahr. Sanfter Druck ☺. So wurde das „wir“ und „die“-Denken der Manger in der Zentrale Geschichte und ein Schritt in Richtung mehr Gleichwertigkeit gesetzt.
Vor Ort haben sie auch gemerkt, wieviel Zettel und Formulare die Regionalmanager auszufüllen hatte und wie sehr sie das vom direkten Kundenkontakt abhielt. AVIS wurde einer der ersten Unternehmen im Automobilbereich, der auf Computer umstellte. Zudem wurde ein systematisch die Bürokratie ausgemistet: Alles sollte weg, was die Leute abhält, ihr Bestes zu tun.

dm
Dm – zwei Managementebenen, neun Geschäftsführer und Gebietsverantwortliche, die jeweils 20-30 Fililaen unterstützen[213]

[212] Vgl. Freedom, 151-53
[213] Vgl. Kaltenecker, Unternehmen, S. 126

Beispiel Buurtzorg (Soz-Hol-Buch)

Branche: Heimpflege
http://www.buurtzorgnederland.com/

	2007		2013	2016
Mitarbeiter	4 MA		6550	10.065 MA
Patienten				70.000 Patienten
Umsatz				320 Mio $
Gewinn				

Kleine Geschichte:

Besonderheiten:
- clients satisfaction highest in the country 9.1 (average 7.5)
- Leading by blog ☺
- Most fast growing organisation in dutch
- Best employee 2011/12/14/15
-

Buurtzorg ist eine Organisation, die in kleinen Teams Pflege für ältere und kranke Menschen anbietet – Nachbarschaftspflege. Jos de Blok hat sie 2006 als ein Team von vier Pflegekräften gegründet und 2013 arbeiteten ca. 7.000 Pflegekräfte in unterschiedlichen Regionen der Niederlande. Je eine kleine Einheit von ca. zehn Pflegekräften betreut gemeinsam ca. 50 Patienten. Diese kleinen Teams sind sehr stark selbstorganisiert und es gibt nur eine kleine Zentrale, die ein paar zentrale Dienste anbietet, aber nur geringe Entscheidungsmacht hat.

„Buurtzorg, bedeutet auf Deutsch „Betreuung in der Nachbarschaft", wurde von Jos de Blok – selbst Pfleger und heutiger Geschäftsführer – 2006/2007 mit einem kleinen Team von PflegerInnen gegründet. Grund war die Unzufriedenheit der PflegerInnen mit den Entwicklungen in der mobilen Pflege in den Niederlanden seit den 80er/90er Jahren, die durch komplexe Planungsprozesse, strikte Ziel- und Zeitvorgaben und sehr ausdifferenzierte Tätigkeitsprofile der Pflegekräfte geprägt war. Die damit einhergehende Verbürokratisierung und Zersplitterung der Pflegetätigkeit führte zur Entwertung der Fachqualifikationen der PflegerInnen und wirkte sich negativ auf die Qualität der Pflege aus."[214]

Das Ziel ist, dass jede Patientin idealerweise nur einen Pfleger hat und von ihm umfassend betreut wird. Dabei soll die Autonomie der Patientinnen im hohen Maße gefördert und erhalten bleiben. Die Pflegeperson ist nicht nur für die medizinische Betreuung zuständig, sondern auch die emotional-seelische Begleitung, es ist eine ganzheitliche Herangehensweise. *„Eine Studie von Ernst & Young aus dem Jahre 2009 kam zu dem Ergebnis, dass bei Buurtzorg im Durchschnitt 40% weniger Arbeitsstunden pro Patient für die Pflege nötig sind als bei anderen Krankenpflegeunternehmen. […] Zudem verbleiben die Patienten nur halb solange in der Pflege, genesen schneller und werden selbstständiger. Ein Drittel der Einweisungen in eine Notaufnahme werden vermieden. Wenn aber ein Patient in*

[214] http://blog.arbeit-wirtschaft.at/buurtzorg-vom-notstand-in-der-pflege-zur-sozialen-innovation/

die Notaufnahme eingeliefert werden muss, dann ist der Aufenthalt dort im Durchschnitt kürzer.“[215]
Das sind die nackten Zahlen. Darüber hinaus fördert dieser Ansatz zum einen das Wohlergehen der gepflegten Personen, weil diese langfristige, wertschätzende Beziehungen aufbauen können und zum anderen wächst auch die Motivation und Identifikation der Pflegekräfte. Die Arbeitszufriedenheit ist bei *Buurtzorg* im Vergleich zu den anderen Pflegeeinrichtungen in den Niederlanden höher, es gibt weniger Fluktuation und immer mehr Pflegekräfte bei *Buurtzorg* arbeiten: *„So entwickelte sich Buurtzorg von zehn Pflegekräften im Jahre 2006 zu einem Unternehmen, das zwei Drittel aller mobilen Pflegekräfte in den Niederlanden beschäftigt.“*[216]

Keine Vorgesetzte
„Die Teams bei Buurtzorg haben keinen Vorgesetzten. Alle Teammitglieder – meist zehn bis zwölf Mitarbeiterinnen – sind Krankenschwestern und -pfleger. Sie sind auch für all die gewöhnlichen Managementaufgaben zuständig, die in jedem Team anfallen: Sie bestimmen die Ausrichtung und setzen Prioritäten, analysieren Probleme, erstellen Pläne, bewerten die Arbeitsleistungen und treffen manchmal schwere Entscheidungen. Statt diese Aufgaben auf eine Person zu delegieren – den Vorgesetzten – werden diese Managementaufgaben im Team verteilt.“[217]

Regionale Beratung als Unterstützung
Die *regionalen Beraterinnen* betreuen jeweils ca. 40-50 Teams; sie haben keine hierarchische Macht, sondern unterstützen bei der Selbstführung der Teams und helfen bei konkreten Problemen, bei denen das Team ausdrücklich um Unterstützung bittet. Des Weiteren dienen die Berater als Coaches und Begleiter, indem sie kluge Fragen stellen, ineffizientes Verhalten spiegeln und auch auf ernste Probleme hinweisen. Die Beraterinnen haben keine Entscheidungsmacht, sondern stoßen etwas an, geben Ratschläge oder verweisen auf gute Erfahrungen anderer Teams. Es ist wichtig den Teams den Raum zu geben, ihre eigenen Erfahrungen zu machen und Entscheidungen zu treffen, auch wenn der Berater glaubt, eine bessere Lösung zu haben.
Insbesondere bei neuen Teams begleiten die Beraterinnen bei der Formierung und Strukturierung. Hier ist der Lernbedarf noch sehr hoch und die Begleitung am Anfang sinnvoll. Aber auch das ist eine Hilfe zur Selbsthilfe.

Mini-Zentrale
Bei *Buurtzorg* waren 2013 ca. 7.000 Mitarbeiterinnen beschäftigt und es gab eine Mini-Zentrale von etwa 35 Mitarbeitern. Allerdings gibt es dort keine *zentralen* Abteilungen wie in herkömmlichen Organisationen. Das Ziel ist es, die einzelnen Pflegeteams optimal in ihrer Arbeit zu unterstützen und Aufgaben zu übernehmen, die eine zentrale Unterstützung benötigen wie zum Beispiel die interne Kommunikationsplattform.

Grundregeln
Der Zusammenhalt und die Identität von *Buurtzorg* werden durch ein paar Grundregeln festgelegt, an die sich alle Teams halten. Innerhalb dieser Leitlinien haben sie

[215] Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 64/65.
[216] Premiere: Zitat ohne Quelle. Im Endstadium der Korrektur habe ich nimmer die Lust, die Quelle zu suchen. Irgendwo in Laloux‘ Buch. ☺
[217] Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 65.

einen enormen Spielraum für individuelle Lösungen und eine weitgehende Entscheidungsmacht.
Zu diesen Regeln gehören:[218]

- Ein Team soll nicht mehr als zwölf Mitarbeiterinnen haben.
- Die Aufgaben im Team sollen gleichmäßig auf alle Mitarbeiter verteilt werden.
- Neben den Teambesprechungen sollen regelmäßige Beratungstreffen stattfinden, in denen konkrete Fragen rund um die Patientinnen im Vordergrund stehen (so eine Art Peer-Super*Vision*).
- Die Teammitglieder beurteilen sich jedes Jahr.
- Die Teams entwerfen Jahrespläne.
- In erfahrenen Teams sollen 60-65% der Stunden beim Fördergeber abrechenbar sein.
- Die Teams treffen ihre Entscheidungen auf Basis der vorgestellten Moderations-methode.

Dennoch gibt es Entscheidungen, die auch auf der zentralen Ebene getroffen werden müssen. Dafür gibt es den konsultativen Einzelentscheid, wonach die entscheidungsbefugte Person die Betroffenen und Experten befragt und dann auf Basis der Rückmeldungen eine Entscheidung trifft.

Vgl. Schottische Variante:
https://corporate-rebels.com/cornerstone-scotland/

[218] Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 69.

Vor-Ort-Pfirsich (FAVI)

FAVI[219]

Branche: Gießerei (Messing/Aluminium/Kupfer
http://www.favi.com/de/

				2018
Mitarbeiter				400
Patienten				
Umsatz				
Gewinn				

Kleine Geschichte:

- 1957: Gründung der Gießerei FAVI
- 1971: Übernahme durch AFICA (Hersteller von Kupferlegierungen)
- Zobrist übernimmt als CEO
- 2007: Buch „Die Geschichte von FAVI" erscheint auf Französisch
- 2009: Übergabe an Dominique Verlant
- 2017: Neuer Eigentümer führt traditionelle Organisationsmethoden ein

Besonderheiten:

- *Vorreiter bei verschiedenen Qualitätszertifizierungen in Frankreich*
-

FAVI ist eine französische Gießerei in Familienbesitz mit ca. 500 Mitarbeiterinnen, die in den 1950er Jahren gegründet wurde und heute zum größten Teil Zulieferer der Automobil-Industrie ist. Zuerst wurde FAVI konventionell geführt, bis 1983 Jean-François Zobrist als Geschäftsführer die Firma übernommen und nach neuen Grundsätzen geführt hat. Dieses Erbe führt seit 2009 Dominique Verlant weiter, bis 2014 war Zobrist noch unterstützend in der Adminstration tätig.

FAVI ist ein Spezialist für Getriebegabeln und der einzig verbliebene Betrieb in Europa mit einem Marktanteil von über 50%. Fast alle Konkurrenten haben die Produktion nach China ausgelagert. *FAVI* bleibt in Frankreich und kann jedes Jahr Gewinne von fünf bis sieben Prozent ausweisen. Die Mitarbeiterzahl ist von 80 auf 600 angestiegen, es gibt kaum eine Mitarbeiterfluktuation und sie erhalten ein vergleichsweise hohes Gehalt dank der Gewinnbeteiligungen (vergleichbar mit 17-18 Monatsgehältern einer „normalen" Arbeitnehmerin). Die Qualität der Produkte und die fristgerechte Lieferung sind Markenzeichen von *FAVI*. In vielen Qualitätssystemen war FAVI Vorreiter in Frankreich: 5S-Methode (1983), Total Poductive Maintenacen/TPM (1987), ISO 900IV 2000, QS9000, FAQ ISO 14001 und OHSAS 18001 (2002).[220] Sie beschäftigen sich mit japanischen Produktionsmethoden wie Kaizen, arbeiten selbstorganisiert, transparent, agil und leben schon in den 90er/00er Jahren, was heute langsam in den Mainstream fließt.

In den letzten Jahren haben sie ihre Produkte ständig preiswerter anbieten und einen ca. 20% Cashflow sowie 10% Umsatzsteigerung verzeichnen können. Ihre Marge liegt

[219] Quellen: Laloux, Reinventing Organization, The story of Favi, Corporate Rebels
[220] Für mich böhmische Dörfer, aber es klingt wichtig, Quelle: Shiba, Shoji/Walden, David: Breakthrough Management, 2006, S. 82/3 zu finden auf: http://www.walden-family.com/waterside/bt-ebook.pdf

konstant bei 15% in den letzten 25 Jahren. MA Fluktuation ist gering, ca. 40% der MA ist länger als 15 Jahren bei Favi, es gibt keine Gewerkschaften und beliefert ca. 50% des Automobilmarkets in Europa.[221] [Check]

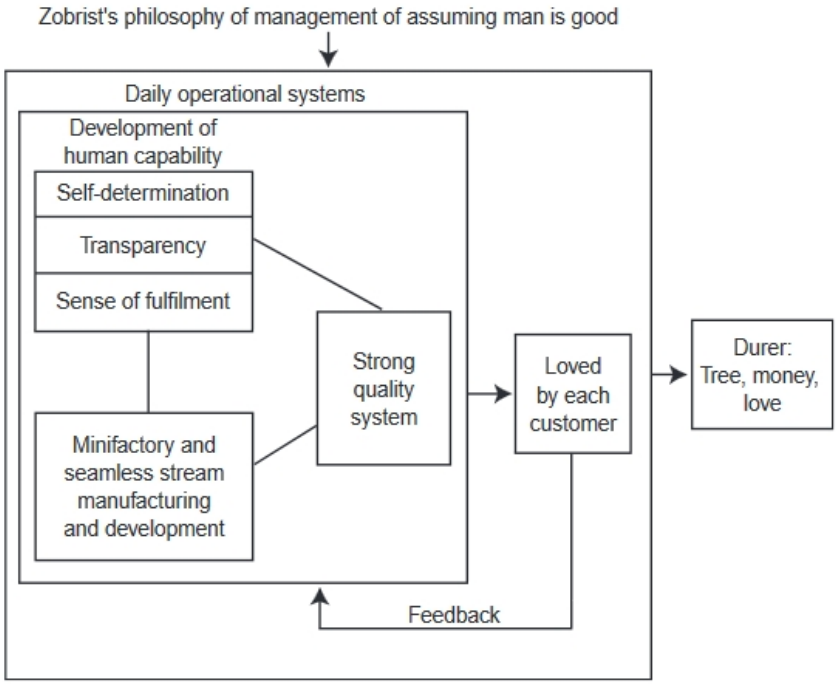
Bsp. Zoobrist FAVI, Freedom S. 108 ff
Die ersten vier Monate nach seiner Ernennung ist Zoobrist einfach herumgewandert in der Fabrik und hat das Verhalten der Leute beobachtet, mit den Mitarbeitern und Managern gesprochen. Ihm sind dabei viele Verhaltensweisen und Muster aufgefallen, die auf den ersten Blick kosteneffizient waren, auf den zweiten Blick viel Zeit und Ressourcen verschwendet hatten. Z.B nur eine Kaffeemaschine in der gesamten Fabrik, die nur bestimmte Münzen nahm und zu der jeder Arbeiter ein paar Minuten hingehen musste, nachdem er sich irgendwann vorher mal mit Münzen eingedeckt hatte.
Je näher die offizielle Übernahme der Verantwortung kam, desto unsicherer wurde er… Nach einem Erleuchtungserlebnis konnte er mit gesunden Menschenverstand einige Regeln gebären:
Strategisches Vorgehen, Stück für Stück, die alten Manager hat er nicht direkt angegriffen, sondern sogar große Büros gegeben und viele kleine Änderungen durchgeführt, sie nicht gefährlich für sie waren, aber der Mannschaft konkret weiterhalfen. Fast mit jeden führte er täglich kurze Gespräch allein weil sein Büro gegenüber der Herrentoilette lag und die Bürotür immer offen war.

Abbau von Status Symbolen
„A series of symbolic acts followed. First Jean François decided to brick up the big window overlooking the production floor. This act was seen by the employees as a symbol that profound changes were about to happen. Jean François: *"Looking back, this symbolic gesture created the first levels of trust."* The next steps were:

- removing the time-clocking system;
- unlocking all storage rooms, cabinets and cupboards;
- making the beverages in the vending machines freely available for all employees;
- abolishing the annual lunch which was exclusively held for management;
- removing the bonus system;
- eliminating all kind of departments such as human resources, planning and purchasing."[222]

<u>Philosophie/Ansatz</u>

[221] Das sind jetzt alles Zahlen für 2006 herum, als die Story of FAVI auf französisch erschien. Die Geschichten in dem Buch sind aus den Mitteilungen von Zobrist an seine Mitarbeiter entnommen und wurden 1983-2006 niedergeschrieben.
[222] https://corporate-rebels.com/zobrist/

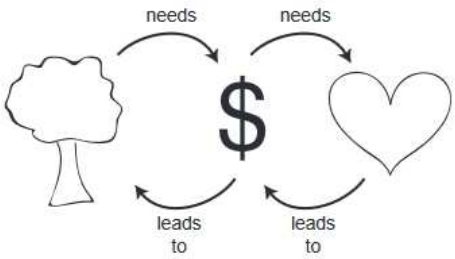


FAVI Management System[223] (übersetzen und selbst?)

Die Vision von FAVI wird gleich in Effizienz eingebettet:
Immer MEHR und BESSER und PREISWERTER für jeden unserer Kunden, in HALLENCOURT, in Respekt für die Erde unserer KINDER[224]

Es gibt vier Basispirnzipien bei FAVI:
- Jeder versucht seinen Kunden zu lieben
- Jeder Mensch wird als gut angesehen
- Erfolg und Leistung kommt nur von den Arbeitern und nur von denen
- Es gibt keinen Erfolg ohne Glück

Es erscheint auf den ersten Blick verrückt, von LIEBE in einem Unternehmen zu sprechen, aber das scheint wirklich eine besondere Ausstrahlung und Qualität von Zobrist gewesen zu sein. Und wieso kann Liebe nicht auch in die Wirtschaft gebracht werden?[225]
Zobrist nutzt gerne die drei Symbole für die Visualisierung seiner Prinzipien:



- Herz = Liebe zum Kunden

[223] Shiba, Shoji/Walden, David: Breakthrough Management, 2006, S. 81, zu finden auf: http://www.walden-family.com/waterside/bt-ebook.pdf
[224] Zobrist, Favi, S. 231
[225] In seinem Buch „The story of FAVI“ sind sogar zwei Seiten Tipps für den liebenden Umgang mit der Ehefrau enthalten. ☺

- Dollar = Geldfluss
- Baum = Ortstreue, Bestehen in Hallencourt

Liebe führt zu Dollars, die zu Nachhaltigkeit und Kontinuität beim Standort. Konkret heißt die Liebe zum Kunden, das Eingehen auf seine Bedürfnisse und eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe, die auch zu neuen Produkten führen kann (Co-Creation).

Spannend ist, dass FAVI im wesentlich nur drei Kennzahlen fürs Gesamt-System hat:
- Den Cash-Flow auf der Ebene der Gesamt-Fabrik
- Die absolute Liefertreue – Null-Verzögerung
- Unmittelbare Reakion bei Qualitäts-Fehlern

Sie kennen die Marge bei jedem produzierten Gut, aber nicht mehr.

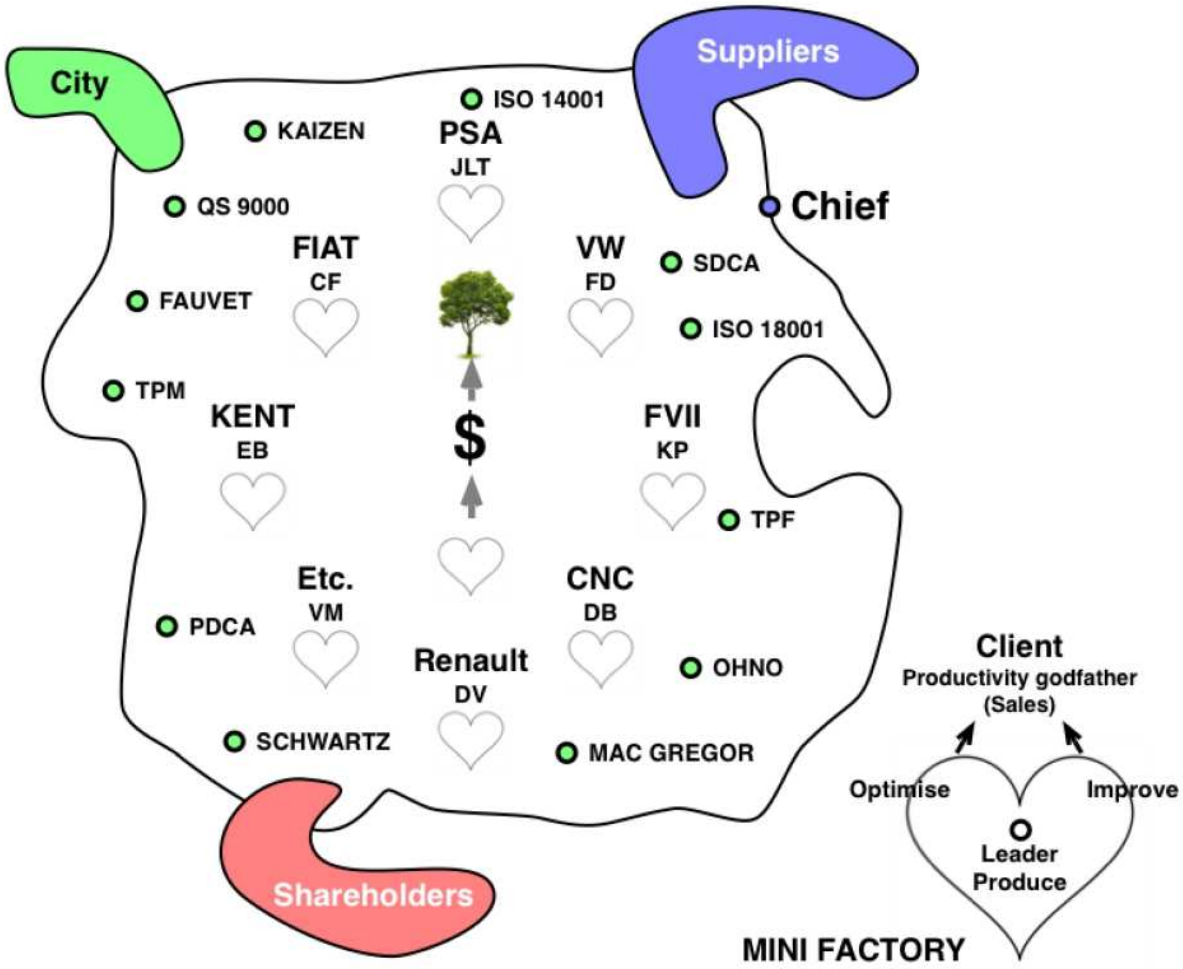
Einmal kamen Auditoren von Audi zu Zobrist und waren erstaunt, dass es keine Kennzahlen gibt für....
Zobrist fragte sie: Gab es jemals Lieferverzögerungen?
Nein
Gab...
Nein...
Dann malte er auf einen Zettel die Kennzahlen auf und jeweils eine 0 dazu und sagte: „Wenn Sie wünschen kann ich Ihnen diesen Zettel jeden Monat zuschicken. Da wird sich nicht viel dran ändern, aber wenn es Ihnen hilft, gerne!“

<u>Struktur</u>
Zobrist hat *FAVI* innerhalb von zwei Jahren nach Amtsübernahme ähnlich aufgebaut, wie heute *Buurtzorg*. Die ca. 600 Mitarbeiterinnen von *FAVI* sind auf 21 kleine Mini-Fabriken zu je 20-35 Leuten verteilt.
Sechzehn Mini-Fabriken sind jeweils einem bestimmten Kunden oder bestimmten Produkten zugeordnet sind, z.B. Audi-/Volkswagen-Team oder Gießerei für Auto-Teile. oder interne Dienstleiter sind.
Daneben gibt es fünf Teams, die interne Dienstleister für die Mini-Fabriken sind und insgesamt ca. 12% der Mitarbeiter umfassen (Overhead):
„5% in Forschung und Entwicklung
2% im Verkauf
3% in Qualität
1% in Prozess-Unterstützung
1% in Administration: Finanzen, Einkäufe
Und nur 1 IT-Guy.“[226]

Die Mini-Fabriken arbeiten autonom und eigenständig, sie planen, organisieren, verkaufen, betreuen die Kunden, stellen Personal ein, sie sin eigenständige Unternehmen im Unternehmen. Vieles davon übernimmt die Führungskraft in Absprache mit den Mitarbeitern. Nach außen haben die Mini-Fabriken sich jeweils einen eigenen Anstrich gegeben, damit sie unterscheidbar sind und für die Kunden klar erkennbar.
Es herrscht eine große Transparenz und es gibt ein intensives Training für die Mitarbeiter, ca. 10-12% der Mitarbeiterkosten sind für Training im Gegensatz zu 2%

[226] The story of FAVI, S. 6

im französischen Durchschnitt. Daneben besuchen sie andere Firmen, um von ihnen zu lernen.



Favi Landkarte, S. 162

Auf dieser Karte sind mit Herzen die verschiedenen Mini-Fabriken aufgezeichnet.
Im Zentrum stehen die Symoble Herz – Dollar – Baum.
Die grünen Punkte in dem Bild. sind eine Vielzahl von technischen, qualitativen Prinzipien von dem PDCA-Zylkus, verschiedenen Zertifizierungen, der Verneigung vor der Theory Y von MacGregor und Kaizen.
Herzlichkeit und Effizienz/Qualität gehören zusammen!

Innerhalb dieser Mini-Fabriken gibt es nur zwei Hierarchie-Ebenen. Die Führungskraft übernimmt eine Vielzahl von Verantwortlichkeiten und ist eine Person, die vorher schon lange an den Maschinen gearbeitet hat, sie kennt die Sichtweise der „normalen“ Arbeiter. Die neue Führungskraft wird von ihren Mitarbeitern gewählt und damit legitimiert.

Jobprofil der Führungskraft:[227]
He/she is always an operator who worked several years on a machine
- He/she has whatever level of education, it has no importance
- He/she has strong leadership and is an experienced and recognized leader, he/she

[227] Favi, Story of, S. 11

assumes all responsibilities, and
without referring to anyone
, in terms of:
- Security, health at work
- Ergonomics and comfort of working stations
- Respect of environment internal and external
- Organization and respect of lead times and planning
- Salaries and increase of salaries
- Management of holidays
- Definition of hiring needs
- Building of description of profiles expected
- Welcome, follow-up and godfather of newcomer
- Validate the end of the trial period and confirmation or not in position
- Defines the needs in training
- Follow-up and sometimes participates to trainings
- Setting up of the investment plan
Choice of investments
Choice of suppliers
Definition of specifications
Reception of equipment (With the operator future user)
Startup of new equipment
- Management and usage of its own production management software
- Management of quality issues, internal and external
- Definition and animation of progress plans, of productivity and quality improvements
- General animation of his/her mini-factory

Koordination zwischen den Teams[228]
Bei *FAVI* kann es immer vorkommen, dass einzelne Teams weniger Aufträge haben, während andere Teams noch Verstärkung benötigen. In regelmäßigen Intervallen treffen sich gewählte Delegierte der einzelnen Teams und besprechen diese Auftragslage und koordinieren mögliche Wechsel zwischen den Teams.
Einmal im Jahr erstellt jedes Team einen Investitionsplan für neue Maschinen und Werkzeuge. Meistens bekommen alle Pläne grünes Licht, weil sie realistisch und pragmatisch erstellt werden. Sollte es zu Engpässen kommen, dann treffen sich wieder delegierte Vertreterinnen der Teams und besprechen die Gesamt-Investitionsplanung und priorisieren. Meistens haben sich alle nach zwei Sitzungen geeinigt.
Bei neuen Geschäftsmöglichkeiten wird ein Projektteam aus dafür gewählten Vertretern gebildet, die gemeinsam diesem Projekt nachgehen.
Daneben gibt es manchmal Unterstützungsfunktionen, wie zum Beispiel eine Vermittlerin von *Best-Practice-Erfahrungen*. „Daniela“ übernimmt diese Rolle und ihre Aufgabe ist es, die guten Erfahrungen der Teams untereinander zu vernetzen, aber nur als Anregung und Inspiration, nicht als Entscheidung von *oben*.
Eine weitere Rolle ist die eines *Ideen-Scouts*. „Frank“ hat diese Rolle ausgefüllt und bereist die Welt, um nach Innovationen, neuen Technologien und Zulieferern zu suchen. Seine Kolleginnen vertrauen ihm, dass er seine Reisen sparsam plant und solange es Abnehmer seiner Ideen gibt, kann er diese Rolle weiterhin ausüben.

[228] Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 77-80.

Zentral für FAVI sind neben den Mini-Fabriken die Verkaufsleute sowie die Forschungs- und Entwicklungs-Abteilung:

- Die 12 Verkaufsleute hat Zoobrist selbst ausgewählt. Dabei ist er umher gegangen und hat sich die Menschen ausgewählt, die ein natürliches Talent dafür haben. Ihr Ziel es ist, Jobs für FAVI zu schaffen und finanzielle Wertschöpfung zu ermöglichen.
- In der Forschungs- und Entwicklungsabteilung arbeiten 35 Ingineure und Techniker in zwei, manchmal drei Schichten, um die Produktion soweit zu verbessern, dass der Standortnachteil ein –vorteil wird.

Alle drei Aspekte dienen der gemeinsamen Vision:
„Immer mehr, besser und preiswerter mit Liebe zu unseren Kunden, in Hallencourt und respektvoll gegenüber der Erde und unseren Kindern."[229]
Hallencourt ist der Standort der Fabrik in einer Kleinstadt von ca. 1.400 Einwohnern, symbolisiert durch den Baum in Zobrist Zeichnungen.

Ende der Erfolgsgeschichte von FAVI[230]
Mit einem Eigentümerwechsel hat der Abschied von diesem einmaligen Biotop begonnen. Der neue Eigentümer war Rechtanwalt und wollte mehr Struktur und Ordnung in den Betrieb bringen. Es begann ein Teufelskreis aus mehr Kontrolle, weniger Herz, weniger Kundenzentrierung, steigender Mitarbeiterunzufriedenheit, höherer Fluktuation, geringerer Produktivität, dann eine Verlagerung von Teilen der Produktion nach Asien, steigende Kosten und sinkende Erträge.
So richtig verstehen kann ich diese Maßnahmen nicht, außer dass ein „dogmatischer" Ordnungsliebhaber sein System durchboxen möchte und als Eigentümer auch die Macht dazu hat. Und leider nicht das bisherige FAVI-System verstanden oder akzeptiert hat.
Dieser Wechsel an der Spitze oder an der Eigentümerschaft ist die größte Gefahr für etablierte Alternativ-Systeme. So hat das Ausscheiden der Geschäftsführer bei einigen Pionierbetrieben das Ende eingeleitet, wie z.B. bei AES, VISA, Endeburg Eletrotechnik (Soziokratie).

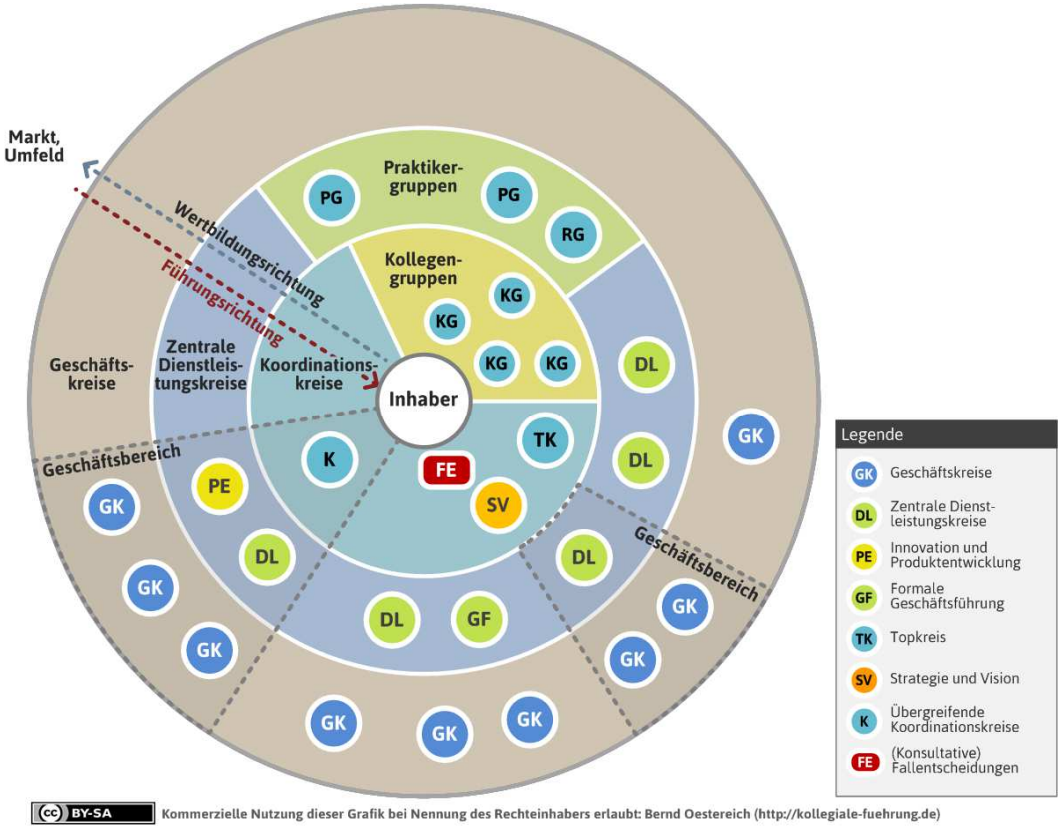
[229] The story of FAVI, S.
[230] Die neue Entwicklung beschreibt der Artikel der Corporate Rebels auf: https://corporate-rebels.com/favi-part-2/. FAVI ist gut dokumentiert, originell, wirtschaftlich auch in schwierigem Umfeld erfolgreich, zumindest vor dem Eigentümerwechsel und daher lasse ich das Beispiel weiter in meiner Arbeit. Es ist historisch, aber nicht tot (Paradox).

Exkurs: „Kollegiale Führung“ (Oesterreich/Schröter)

Osterreich/Schröter nehmen die Pfirsich-Organisation als Ausgangspunkt und differenzieren das Modell etwas weiter.

- Vorteil: Vielfalt an Möglichkeiten wird sichtbar
- Nachteil: Es wirkt etwas komplex, bürokratisch und wenig Anwendungsfälle.

Ausgangspunkt die eigene Unternehmensberatung: oose = ihr Laborbetrieb. Guter Ausstieg mit Umwandlung in Genossenschaft und Ausstieg der Gründer.
Weitere Fallbeispiele?
Noch Modell-Status, ähnlich wie die frühe Holakratie vor Zappos. Es fehlt noch der Leuchttumbetrieb bzw. die umfassende Verbreitung. Nur eine Frage der Zeit, weil das Buch sich gut verkauft und die Konzepte schlüssig sind.
Bücher verkaufen sich gut, super Übersichten, daher hier der Versuch einer Kurzbeschreibung, was sich von „reinen“ Pfirsich-Organisationen unterscheidet.
Fülle an Material – bitte selbst lesen ☺



BY-SA Kommerzielle Nutzung dieser Grafik bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Bernd Oestereich (http://kollegiale-fuehrung.de)

Aus: https://kollegiale-fuehrung.de/portfolio-item/kollegialeorg/

Kernprinzipien Kollegialer Führung:
Vgl. Oesterreich, S. 47 ff.

1. Dezentralisation
2. Wertschöpfungsteams
3. Max. 10er Teams und 200er Organisationen
4. Völlige Eigenverantwortung
5. Transparenz
6. Agile Planung
7. Kollektive Erfolgsbeteiligung

Besondere Unterstützungskreise Oesterreich, S. 114

- Aufnahmeteam
- Gehaltsüberprüfungskreis
- Geldverfüger
- Geschäftsführung
- Forschung- und Produktentwicklung
- Organisations-Coaching
- Organisationsentwicklung
- Personalsekretariat
- Strategieentwicklung und –koordination
- Übergangsteam

Weitere Themen:

- Emergentes Wachsum, vgl. Oesterreich 106
- Skalierung auf 150 MA, Oesterreich 107

Modell: Polyvalenz = Jeder kanns (Scrum + Spotify)

Vgl. Scrum
Vgl. Call-Center oder 1st level support/2nd level support (?)
Vgl. SOL? – jeder kann putzen?,

Defintion auf: https://spielverlagerung.de/polyvalenz/

Austauschbarkeit von Personen, einfache Tätigkeiten oder klare Abläufe mit hochspezialisierten Leuten

Wie bei Scrum?
Controlling – Projektverantwortlicher, Besprechungen
Transparenz über die eigen

Grenze Selbstorganisation – Partizipation
Welche Entscheidungen werden gemeinsam getroffen? Welche allein?

Schwarmintelligenz (Kaltenecker, Unternehmen)?

Scrum
Modell/Konzept, nicht in die konkreten Feinheiten gehend

Klare Strukturen mit hoher Selbstorganisation beinhalten z.B. ein Modell wie Scrum oder Design-Thinking und möglichst hohe Entscheidungsmacht beim Team, vor Ort. Das Team hat die Ressourcen und Möglichkeiten schnell zu entscheiden, wenn Kunden bestimmte Wünsche ausdrücken oder es relevante Rückmeldungen aus der Umwelt gibt. Diese Entscheidungsmacht kann ans Team delegiert sein (Partizipation) oder an einzelne Rollen (Delegation).
Ein Grundmodell gibt die Strukturen vor, z.B. bei Scrum die Daily-Stand-up, die Retrospektive am Ende eines Sprintes und die klaren Rollen von z.B. Scrum Master und Product Owner. Idealerweise ist es glaskar, wer welche Rolle hat, wer welche Entscheidungen treffen kann und wo Spannungen verarbeitet werden.

In jedem Projekt-Team können folgende Rollen gefunden werden:
- Auftraggeber (Kunde oder intern der Produkt-Owner)
- Nutzer/Endanwender (Kunde des Kunden)
- Mitarbeiter/Produzent/Programmierer
- Moderator

Elemente:
- Backlog = Gesamtheit der Arbeitsaufgaben
- Daily Standup = Arbeitsplanung für den Tag, Rückblick auf den letzten Tag, Vergabe der Arbeitspakete aus dem Backlog
- Sprint = Arbeitszeitraum bis zur nächsten Projekt-Evaluation
- Retrospektive = Rückblick auf den letzten Sprint und gemeinsames Lernen

Ziel = möglichst früh ein minimal vialable Produkt zu generieren, das an den Kunden ausgeliefert wird und getestet werden kann

Ganz so einfach ist es nicht. Hier unterscheide ich zwischen Auftraggeber und Endanwender. Die Praxis zeigt, dass der Aufraggeber häufig etwas anderes im Kopf hat, als der Endanwender wirklich braucht. Ziel muss es sein, den Endanwender mit ins Boot zu holen. (Wenigstens als Teil-Geber in den Demos, besser noch in die inhaltliche Planung des WAS). Mein Liebling hier ist den Endanwender tatsächlich mit im Umsetzungsteam sitzen zu haben. Kommt in der Praxis aber leider nur extrem selten vor)

Es ist eher das Team realisiert das WIE in Selbstverantwortung und selbstorganisiert. Der Witz dabei ist, dass das Team bis zum Ende des Abschnitts ohne Störung von außen arbeiten kann. Kundenwünsche oder schlimmer noch ein Eingreifen von PO oder gar Linienmanagern, die über die vorab Vereinbarte Planung hinausgehen, werden abgebügelt und kommen erst mit der Planung des Nächsten Abschnitts zum Zug. Daher sage ich immer ein Sprint dauert höchstens so lange, wie der Scrum Master Störungen vom Team fernhalten kann.

Ein Grundmodell gibt die Strukturen vor, z.B. bei Scrum die Daily-Stand-up, die Retrospektive am Ende eines Sprints und die klaren Rollen von z.B. Scrum Master und Product Owner. Idealerweise ist es glaskar, wer welche Rolle hat, wer welche Entscheidungen treffen kann und wo Spannungen verarbeitet werden. Das ist nicht nur ideal, sondern Grundvoraussetzung ;-)

Hohe Transparenz wird auch die regelmäßigen Dailies sowie das Task-Board geschaffen. Sei es ein Scrum-Board oder Kanban, wo der aktuelle Stand der Arbeit deutlich wird und jeder(!) auf einen Blick Klarheit über den Status Quo (Status Quo im Sinne von so ist es eben und nicht von „Kontrolle: Es sollte aber so und so sein, wieso seid ihr noch nicht so weit“ ...und die nächsten Schritte bekommt. Und eine Selbstorganisation im Team stattfinden kann. Also klarer Trend weg vom Status-Report hin zur Lagebesprechung. Dazu ist eine Positive Fehlerkultur (Stichwort Fehler als Messung) unumgänglich.
Teilnehmer: Das Umsetzungsteam muss kommen. PO und andere Stakeholder dürfen kommen, wenn sie die Klappe halten. Bei mir fliegen alle Rollen achtkantig aus diesem Meeting, die meinen hier ala Command und Control eingreifen zu wollen. Habe leider schon erleben müssen, wie in einem einzigen(!) entgleisten Daily ein komplettes Team vollständig demotiviert wurde. Hat ungefähr 3 Monate gebraucht das Vertrauen in sich selbst und die Methode wieder herzustellen.

Cross-funktionale Teams Genau! Es gibt im Umsetzungsteam keine Stereotypen Rolle ala Tester und Entwickler. Jeder hilft dort wo er/sie sich am Besten einbringen kann. Niemand zieht sich auf ein „aber dafür ist XY zuständig zurück“. Das Team ist miteinander verantwortlich. Das Sprintziel wird vom ganzen Team erreicht oder verfehlt.

Viel Entscheidungsmacht nah beim Kunden. Im Sinne von regelmäßiger Rückmeldung. Als Auftraggeber habe ich auch im Klassischen Projektmanagement die absolute Entscheidungsmacht. Das ist hier nicht anders.

Scrum und Organisationsebene…

Scale-Sowieso – „Häh? Was ich nicht auf den ersten Blick verstehe, ist entweder unnötig kompliziert oder ich bin zu doof dazu. Da ich durchschnittlich intelligent bin, interpretiere ich es als erste Variante“
Vgl. Kapitel/Anhang agile Unternehmen

Bsp.: Spotify

Bsp.: Immobilienscout 24, Agile Unternehmen, S.107-11
Neue Rolle Delivery Lead
Verantwortlich für ein Team aus 7-9 Mitarbeitern, sitzen im Teamraum, verantwortlich für effiziente Softwarelieferung, Arbeitszufriedenheit der MA, Mitarbeiterentwicklung, Gehälter, Einstellung/Entlassung – Ziel: alleinige Vorgesetze für cross-funktionales Team, Mischung Teamleiter+Scrum Master
Heads = Vorgesetze der Leads, Unterstützungsfunktion, strategische Entscheidungen, gute Rahmenbedingungen für die Teams

Zusätzliche: Inspirationen von Bernd Osterreich und verschiedenen Kreisen, die Verknüpfungen herstellen, wenn sie nötig sind…

Modell: Projektorganisation (WL Gore)

Vgl. Pfirsich-Organisation (nur eine Variante davon?)

Je nach Projekt gibt es unterschiedliche Teams und dann auch Projektleiter.
Kompetenz als Kriterien für gute Leitung
Vielfalt an Formen?
Bsp: CPP + HPP Berlin?
Auch Oticon – keine lineare Struktur, nur noch Projektteams, Freedom 140
Allsafe: 70% Prozess-Organisation, 30% Projekt-Organisation

Bsp. WL Gore[231]

Branche: Materialbasierte Produktion auf Basis von PTFE (Teflon) und ePTFE
https://www.gore.de/ueber-gore
Privat owned, so no official numbers

			2004	**2010**
Mitarbeiter			6.300	9.000
Umsatz			1,58 Mrd $	Ca. 3 Mrd $
Gewinn			??	

Kleine Geschichte:

1958	Gründung der Firma
1960	Erste Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter
1963	Erstes Patent
1969	Entdeckung des elastischen PTFE, das Grundlage für die Gore Tex Kleidungsstücke wird
1970	10 Mio $ Umsatz
1986	Bill Gore stirbt beim Wandern, sein Sohn Bob Gore wird CEO
1992	Markteinführung der Zahnseide
1997	Markteinführung der Elixir Gitarrensaiten
2000	Chuck Carroll wird CEO
2005	Terri Kelly wird CEO
2007	2 Mrd $ Umsatz

Besonderheiten:

- Eine der wenigen Unternehmen, die seit den frühern 1980er Jahren ständig in der Liste „100 Best companies to work for in America“ gelistet sind
- Private Firma, nicht börsennotiert, Eigentümer ist die Gore-Familie und alle Mitarbeiter
- Halten mehr als 2.000 Patente weltweit

W. L. Gore & Associates, Inc., wurde am 1. Januar 1958 in Newark, Delaware, von Wilbert L. (Bill) und Genevieve (Vieve) Gore gegründet. Das Unternehmen befindet sich im Privatbesitz der Gründer und Mitarbeiter. Aktuell haben sie einen Umsatz von ca. 3 Mrd US-Doller mit ca. 9.500 MA, die sie Assoiciates nennen. Gore zählt zu den 200 größten US-Firmen in Privatbesitz.

[231] Die Beschreibung von Gore ist eine Melange aus verschiedenen kleinen Artikel, drei Buchbeiträgen über Gore, einem Vortrag von der aktuellen CEO Terri Kelly sowie dem Buch von Burt Chase. Die einzelnen Textfragmente habe ich jetzt nur vereinzelt mit Fussnoten gekennzeichnet, alle Quellen sind hier zu finden: http://www.christianruether.com/2018/08/w-l-gore/.

WL Gore ist ein materialbasiertes Unternehmen. Ausgangspunkt ist Polymer Polytetrafluorethylen (PTFE) und die elastische Variante ePTFE, die sein Sohn 1969 entdeckt hate und DIE Grundlage für eine Vielzahl von Gore-Produkten ist, z.B. Medizinische Implantate, Bekleidungslaminate und Kabel-, Filter-, Dicht-, Membran-, Belüftungs- und Fasertechnologien. Am bekanntesten für den Komsumenten sind die Gore-Tex-Jacken oder Materialien sowie Gitarrenseiten (Elixir Guitar strings, die 3-5x länger halten als trad. Saiten) oder eine besonders widerstandsfähige Zahnseide. Sie haben mehr als 1.000 Produkte und zweistellige Umsatzzuwächse Anfang der 00er Jahre.[232]

Bill Gore hat siebzehn Jahre bei DuPont vor allem als Forschungs-Chemiker gearbeitet und hat die kommerzielle Nutzung des neu entdeckten Teflons (PTFE) erforscht. In seinem Keller hat er eine hilfreiche Computer-Kabel-Isolierung mit dem Material entdeckt und er hat vielfältige Anwendungsmöglichkeiten von PTFE gesehen. Leider war DuPont an diesen Ideen nicht interessiert, so hat 1958 seinen Arbeitgeber verlassen und sich selbstständig gemacht. Mit 45 Jahren, drei Kindern und einer Idee von neuer Unternehmensform.
Ihm war bei DuPont aufgefallen, dass die wirklich wichtigen Gespräche auf dem Parkplatz ohne Chefs stattfanden und die besten Team-Ergebnisse in Krisenzeiten von Task-Forces produziert wurden. Warum nicht beides zum Standard machen?
Es gibt formell keine Bosse bei Gore, sondern nur Partner (Associates). Keiner ist dein Boss, keiner kann dir Anweisungen geben, du musst keinen Menschen fragen, wenn du dich mit anderen austauschen möchtest. Du bist dein Boss, dein Team ist dein Boss.
Es wird direkt kommuniziert, jeder kann mit jedem in der Firma direkt reden – wie aufn Parkplatz. Es gibt kaum Hierarchien und wenn werden die Führungskräfte von den Mitarbeitern durch Gefolgschaft bestimmt (wie z.B. die aktuelle CEO). Wer ein Projekt startet muss die anderen begeistern und dann folgen sie ihm/ihr. Es gibt „natürliche“ Hierarchien, die stark von Projekt zu Projekt und auch innerhalb eines Projektes wechseln. Wer fähig ist, die notwendigen Kompetenzen hat und von den Kollegen anerkannt ist, wird zur Führungskraft. Innerhalbs des Teams übernehmen die Mitarbeiter unterschiedliche Rollen oder gehen verschiedene Comitements ein. Es gibt keine Job-Beschreibungen oder standartisierte Vorgaben, alles entscheidet das Team. Die Entscheidungsmacht liegt bei den Teams rund um deren natürliche Leiter bzw. Projekt-Gründer. Es ist eine on-demand-Hierarchie. Wissen, Leidenschaft und Motivation führen, also die Initiatoren eines Projektes oder die Treiber. „Wir stimmen mit unseren Füßen ab, sagt Rich Buckingham, […] Wenn du ein Meeting einberufst und Leute kommen, dann bist du eine Führungskraft!“[233]
Diese Projekte oder Taskforces arbeiten sehr konzentriert zusammen, meisten cross-funktional aus verschiedenen Bereichen z.B. Forschung & Entwicklung, Ingeneure, Verkäufer, Chemiker und Maschinisten. Jeder Mitarbeiter ist in mehreren Projekten engagiert und sie dauern unterschiedlich lang. Innerhalb der Projekte gibt es keine Anweisungen, sondern nur Vereinbarungen. Jeder ist frei, diese einzugehen oder nicht, aber er wird erwartet, dass einmal getroffene Vereinbarungen auch eingehalten werden. „Ich werde es tun!“ ist wie ein heiliger Eid. Die Führungskräfte innerhalb eines Teams schauen auf die Erreichung der gemeinsam vereinbarten Ziele, koordinieren die Arbeit, erinnern an gemachte Vereinbarungen und übernehmen so einige Manager-Aufgaben.

---

[232] Vgl. Deutschman, 2004
[233] HBR - Casestudy, S. 6

Verschiedene Teams bilden eine Fabrik, die max. 150-200 Mitarbeiter umfasst. Das ist eine gute Stammesgröße, wo jeder jeden noch halbwegs kennt und auch die Qualitäten der anderen überblicken kann. Wenn ein Geschäftszweig größer wird, dann findet eine Zellteilung statt, so dass die Fabriken nicht mehr Mitarbeiter haben, mit kleinen Ausnahmen. Der Gründer ging davon aus, sobald eine Firma eine bestimmte Größe erreicht heißt es dann nicht mehr „wir entscheiden", sondern „die haben entschieden. Meistens gibt es einen Standort mit mehreren solcher Fabriken, wie z.B. mit ca. 15 Einheiten am Hauptquartier in Delaware und 10 Einheiten um Flagschiff in Arizona. Diese räumliche Nähe schafft zum einen Kostenvorteile, weil teure Produktionsmittel geteilt werden können und zum anderen fördert es den Wissensaustausch, gegenseitige Inspiration, wenn Projektteams auch aus unterschiedlichen Fabriken zusammenkommen.

Als internationale Gesamt-Organisation gibt es vier große Bereiche bei Gore:
1. Gebrauchsgüter
2. Medizin-Produkte
3. Industrie-Produkte
4. Elektrische Produkte

Sowohl diese Bereiche als auch die unterstützenden Funktionen wie HR, IT und andere haben jeweils einen Bereichsleiter.

Als 2005 der amtierende CEO Chuck Caroll in Rente ging wurden die Mitarbeiter gefragt, wem sie denn gerne folgen würden. Jeder konnte vorgeschlagen werden, es gab keine Vorauswahl. Zu ihrer eigenen Überraschung wurde Terri Kelly nominiert und hat die meisten Follower bekommen.
Auf der obersten Ebene von Gore gibt ein Leitungsteam von vier Personen. 2016 waren das die CEO Terri Kelly, Donna Frey als Human Ressource Leader und...
[Check]
Das Leitungsteam und die Bereichsleiter respräsentieren auf höchsten Ebene Gore. Auch auf der Ebene der Fabriken gibt es eine Führungsebene, die sich aus einer Person oder einem Führungsteam zusammensetzt, das kann sehr unterschiedlich sein.[234] Die unterste Ebene sind die einzelnen Projekt- und Produkt-Teams. Je nach Rechnung gibt es also vier bis fünf Hierarchie-Ebenen. Es gibt also eine Hierarchie bei Gore, allerdings gibt es gleichzeitig eine hohe Form von Gleichwertigkeit und Augenhöhe. Die Führungskräfte werden durch Gefolgschaft ernannt und auch von unten bewertet. Terri Kelly sagt zur Führung bei W.L.Gore: *„Wir haben Bereichsleiter und Fabrik-Leiter, aber der wesentliche Unterschied ist, wie sie sich in diesen Rollen verhalten und wie sie dorthin gekommen sind!"*

Jeder Associate hat einen persönlichen Sponsor, der ihn freiwillig bei seiner Entwicklung unterstützt, damit er/sie bestmöglich mit ihren Talenten der Firma dienen kann. Dazu gehört auch ein 360 Grad Feedback von den Mitarbeiern und Führungskräften. Fehlen wichtige Eigenschaften oder Kompetenzen wird gemeinsam ein Aktionsplan beschlossen und durchgeführt oder es werden andere Lösungen gefunden wie z.B. eine freiwillige oder gezwungene Entlassung

Die ganze Organisation ist sehr projektbasiert aufgebaut, deshalb habe ich sie hier als Fallbeispiel genommen im Gegensatz zur Selbst-Definition als Netzwerk-Organisation.

---

[234] Vgl. http://www.workforce.com/1999/03/01/1999-innovation-optimas-award-profile-w-l-gore-and-associates-inc/ und Bell, S. 139.

Für Bill Gore zeigt sich der Netzwerk-Charakter seiner Organisation in folgenden Aspekten:

- Keine fixen oder bestellten Führungskräfte
- Natürliche Führung durch Gefolgschaft
- Sponsoren, keine Bosse
- Direkte Kommunikation von Person zu Person
- Ziele werden von denjenigen festgelegt, die sie auch verwirklichen müssen
- Aufgaben und Funktionen werden durch freiwillige Verpflichtung/Vereinbarung

Gore sieht sich selbst als Netzwerk-Organisation. Ich teile diese Sichtweise insbesondere im Vergleich mit Morning Star nicht. Dazu gibt es zu viele Führungsebenen und -rollen. Auch wenn die Führungskräfte durch Gefolgsleute (follower) bestimmt werden und kein Dienstanweisungsrehct haben, so übernehmen sie organisatorische Funktionen eines klassischen Managers.

Unabhängig von der Überschrift ist WL Gore eine Organisation mit viel Augenhöhe, eine peer-based-organisation, in der es darum geht, dass alle Erfolg haben. Es geht um gute menschliche Beziehungen untereinander, die das gemeinsame informelle Netzwerk bilden, das die Organisation zusammenhält und Basis für die einzelnen Projekte sind. Aus diesem Beziehungs-Netzwerk entstehen Projekt-Teams, die dann über einen längeren Zeitraum zusammenarbeiten. Das Team ist das Zentrum der Arbeit anders als z.B. bei Morning Star, wo der einzelne Mitarbeiter für mich die wesentliche Basis ist. Er handelt mit seinen Schnittstellen die Verträge aus und ist weniger stark in ein Team mit Führungskräften eingebunden [Check]

Modell: Prozess-Organisation (Allsafe)

Bsp. Tele Haase
Bsp. Toyota Way? – wirklich Selbstorganisation

Allsafe:

Branche: Ladegutsicherung im Logistikbereich
Website: https://www.allsafe-group.com/home/

Jahr	**1999**	**2004**	**2011**	**2017**
Umsatz	10 Mio	20 Mio	39 Mio	62 Mio
Mitarbeiter	40 MA	85 MA		260 MA
Gewinne (vor Steuern)	450.000		5 Mio	
Produktions-fläche	< 1.000qm	5.000 qm	8.000 qm	11.200 qm

Kleine Geschichte:

1965	Gründung der durch Erik Jungfalk: Rollcontainer und Zubehör
1999	Detlef Lohmann wird geschäftsführender Gesellschafter (25,2%) – Umstellung von einem Handwerk auf einen Industriebetrieb
2003	Mitarbeiterbeteiligungsmodell wird eingeführt + Qualitätsoffensive, Fehlerquote minimieren
2007	Verkaufsoffensive – aktive Öffnung für den Markt
2008	Umstellung des Produktionssystems auf ein Baukastensystem
2009	Führung mit flexiblen Zielen als neues Führungsmodell, Entwicklung eines neues Gehaltmodells
2011	Faszination Kundenenthusiasmus
2012	Buch von Detlef Lohmann: „… und mittags geh ich heim“
2015	Portrait der Firma im Film Augenhöhe, http://augenhoehe-film.de/de/film/augenhoehefilm/ (17.15-
2016	Buch von Detlef Lohmann: „… und heute leg ich los“
2018	Namensänderung von allsafe JUNGFALK in allsafe

Besonderheiten

- Vier Mal Auszeichnung „TOP JOB bester Arbeitgeber“: 2002, 2008, 2012, 2015
- Vertriebsrepräsentanten in der Europa: Niederlande/Benelux, Italien, Frankreich, Polen, Österreich, Südosteuropa, Schweiz
- Vertriebsrepräsentanten in Übersee: Südafrika, Japan, Australien
- Eine Inspirationsquelle von Lohmann: Beyond Budgeting (Nils Pfläging)

Die Allsafe Group hat ihren Firmensitz am Bodensee und ist Experte für Ladegut-Sicherung. Stangen, Schienen, Gurte, Netze die in LKWs oder Flugzeugen dafür sorgen, dass das Ladegut nicht verruscht und an seinem Platz bleibt.
Im Jahr 1999 kratzte Detlev Lohmann all sein Geld zusammen und erwark 25,2% von Allsafe und führt ihn seitdem als geschäftsführender Gesellschafter. Aktuell gibt es noch einen Mitgesellschafter, der allerdings nicht im Unternehmen mitarbeitet.
In der Zeit von 1999 bis 2016 ist das Unternehmen stetig gewachsen:

- Versechsfachung des Umsatzes

- Verzwölfachung des Gewinns
- Verfünffachtung der MA-Anzahl

Viermal wurde Allsafe zum TOP JOB bester Arbeitgeber gewählt und inzwischen gibt es Vertriebsrepräsentanzen in sieben europäischen und drei internationalen Ländern.

Die Organisation ist aktuell in fünf Hauptprozesse aufgebaut:

1. Marktbearbeitungsprozesess (Vertrieb, Verkauf, Marketing)
2. Service
3. Abwicklung
4. Produktion und Verand
5. Information [Check]

Jeder Hauptprozess sitzt in einem Großraumbüro, so dass der kleine Dienstweg sehr kurz ist. Sobald ein Problem auftritt, suchen sich die Mitarbeiter die passenden Kollegen aus ihrem Prozess oder den anderen Prozessen und beheben das Problem eigenständig und selbstverantwortlich. Der Kunde steht im Mittelpunkt und die Mitarbeiter können frei und selbstverantwortlich entscheiden. Sie brauchen ihre Kollegen nicht konsultieren, machen es aber in vielen Fällen, um deren Expertise einzuholen.

Wesentliche Leitlinien sind:

- Das direkte Gespräch mit Kollegen suchen (keine Telefonate oder Emails)
- Das direkte Gespräch mit Kunden suchen (keine Emails)
- Totale Transparenz aller Zahlen
- Reklamantionen sind wichtige Rückmeldungen und Beziehungsangebote von Kunden
- Vertrauensarbeitszeit anhand von Ergebnissen, die von dem jeweiligen Team gemeinsam festgelegt werden
- 30% freie Zeit für Projekte
- Arbeit wird Gruppen verteilt und Erfolge gemeinsam gefeiert
- Taskforces beim Unterschreiten von Schwellenwerten
- Bei Unsicherheit beraten, freie Entscheidung einzelner Mitarbeiter, kein Konsultationszwang

Dabei drücken Leitlinien für Lohmann nur eine Empfehlung aus und lassen dem Mitarbeiter Spielraum für eigene Entscheidungen, anders als Vorschriften.[235]

Wesentliche Praktiken oder Prozesse:

- Halbjähliche Projekt-Vergabe-Meetings, in denen die MA ihre Lieblings-Projekte auswählen dürfen und bis zu 30% ihrer Arbeitskraft einfließen lassen können
- halbjährliche Kennzahlen Meetings von der gesamten Organisation, damit alle einen guten Einblick für das Ganze bekomemn
- Vierteljährliche Feiern von Erfolgen: 1h ist die gesamte Organisation in Feierlaune
- Gewinnbeteiligung der MA – Erfolge werden auch so gemeinsam gefeiert.
- Talente-Förderung: Rund um die fünf besten Talente wird der passende Job für den MA gebaut[236]
- Leiharbeiter verdienen mehr als Festangestellte

[235] Vgl. Lohmann/Lohmann, S. 102
[236] Vgl. Lohmann/Lohmann, S. 103

- Umstellung des Produktionssystems auf einzelne Komponenten. Aus 100 Komponenten lassen sich so flexibel über 1.000 verschiedene Produkte herstellen, ein klassissches Bauskastensystem.
- Lieferung nach Dringlichkeit.

In den ersten Monaten nach seiner Übernahme hat er erstmal das Geschäft kennengelernt, beobachtet und viel nachgedacht. In der Anfangsphase war er häufig Feldforscher. Er hat beobachtet, ihm sind Sachen aufgefallen und diese Beobachtungen hat er zurück an das jeweilige Team gespiegelt. Die könnten sich dann näher damit beschäftigen und ihre eigene Lösung finden.[237]

Recht bald drauf hat er eine Vielzahl von radikalen Maßnahmen getroffen, die das klassische Unternehmen auf den Kopf gestellt haben. Von der Pyramide auf den Brummkreisel, wie er es nennt: Oben sind die Mitarbeiter, die direkten Kundenbezug haben und sie entscheiden, was das Beste für den Kunden ist. Unten ist der Geschäftsführer und die Abteilungsleiter, die die Mitarbeiter unterstützen. Warte, Abteilungsleiter gibt es auch schon lange nicht mehr. Er hat gemerkt, wie stark das Silo-Denken in seinem Unternehmen verbreitet ist und hat die Abteilungen aufgelöst. Daraus wurden fünf Hauptprozesse und alle Prozesse sitzen in einem Großraumbüro. So gibt es direkten Kontakt und Absprachen können schnell und unkompliziert getroffen werden. Die traditionellen Jour-Fixes hat er auch gleich abgeschafft und durch ad-hoc-Meetings ersetzt. Wenn es ein Problem gibt, dann setzen sich die Personen zusammen, die von dem Problem betroffen sind und beratschlagen sich. Das hat er sich von den task-forces der NASA abgeschaut, die unabhängig von der Linienstruktur sehr effiizient, erfolgreich gearbeitet haben: Wieso das nicht immer so machen? Da gibt es Parallelen zu WL.Gore, der ähnliches gedacht hat und seine gesamte Organisation als Projekt aufgebaut hat. Eine weitere wesentliche Änderung war die Auflösung des Controllings und betrieblichen Finanzwesens. Das finden wir auch bei Zobrist und FAVI. Stattdessen werden alle wesentlichen Kennzahlen für die Prozesse ausgehängt und jeder bekommt Zugang zu allen Informationen. Es herrscht völlige Transparenz. Häufig braucht es nur eine Kennzahl, um ein Problem zu lösen. Ganz am Anfang ist ihm aufgefallen, dass die Mitarbeiter um 17 Uhr alle schnurstracks nach Hause gegangen sind und damit viele Arbeiten nur zu 95% beendet wurden. Das hat ihn geärgert und hat eine Antwort innerhalb seines neuen Systems gefunden. Er bat die Mitarbeiter zuerst eine Strichliste zu führen, wieviele Aufträge über Nacht liegen geblieben sind und warum. Es kam heraus, dass 99% mit geringen Aufwand noch am gleichen Tag versandt werden können. Das war auch für die Mitarbeiter überraschend. Daraus hat er eine Kennzahl über Lieferfähigkeit und Termintreue entwickelt, die tagesaktuell veröffentlicht wird.
„Als die Mitarbeiter im Versand endlich die Kennzahl hatten, passsierte einige Tage lang gar nichts. Aber nach einer Weilse finden sie an, darüber zu reden. Mit der Zeit lernten sie immer besser, die richtigen Schlüsse aus den Informationen zu ziehen. […] Engpässe wurden beispielsweise dadruch behoben, dass die Mitarbeiter rechtzeigit Kollegen um hilfe baten. Die kamen dann aus anderen Abteilungen halfe Verpacken und Laden.
Ein kritischer Blick auf die Kennzahl, Gespräch mit den Teammitgliedern und daraus abgeleitete Entscheidungen. So haben die Versandmitarbeiter begonnen, sich selbst zu organisieren. Um es deutlich zu sagen: ich als Chef habe nichts angeordnet. Keine einzige Anweisung. Ich wollte nämlich nicht die Lieferfähigkeit

[237] Vgl. Lohmann, mittags, S. 75 ff (Beispiel Fakturierungen), S. 177ff (Beglinger) und S. 182 ff (Verpackungen),

erhöhen, sondern ich wollte, dass meine Leute die Lieferfähigkeit erhöhen! Und das haben sie gemacht.
[...] Mittlerweise organisieren sich die Mitarbeiter in allen Abteilungen völlig selbsständig – und stellen alleine sicher, dass alle nötigen Kompetenzen dann versammelt sind, wenn sie gebraucht werden. [...] Mitarbeiter, die das ergebnis ihrere Arbeit sehen, setzen alles dran, um dieses zu verbessern.“[238]

Für die steigende Selbstorganisation waren drei Aspekte für Lohmann wichtig:
1) Die Schulung der Mitarbeiter in Richtung Selbstorganisation. Es gab eine Reihe von Workshops am Anfang der Umstellung und jeder neuer Mitarbeiter braucht seine Zeit, um sich an das neue System zu gewöhnen
2) Der Chef ist zwar Ansprechpartner für besondere Schwierigkeiten, aber er trifft selten Entscheidungen sondern unterstützt die Mitarbeiter, ihren Weg zu finden
3) Der Chef ist Sozialer Architekt und *„überlegt, wie Arbeitsabläufe weiter vereinfacht und verbessert werden können, so dass sie übersichtlich und dezentral steuerbar werden.“*[239]

Diese Umstellung brauchte Zeit und Unterstützung, es war „eine gewisse Test- und Lernphase“[240]. Das war gar nicht so einfach. Lohmann beschreibt mehrere konkrete Fälle, wo er von seinen Mitarbeiterinnen um Hilfe und eine Entscheidung gefragt wird und wie er sich immer wieder zurückhalten musste, es manchmal auch nicht geschafft hat.
Und die Performance ist in der Anfangszeit schlechter. Es braucht sechs bis zwölf Monate, bis die Mitarbeiter die neuen Rollen gelernt haben, ihre eigenen Entscheidungs-Erfahrungen gesammelt haben und die Strukturen so gestaltet sind, dass diese neue Organisationsweise funktioniert.
„Wenn die Umstellung allerdings gefruchtet hat, geht es nach der mageren Initialphase steil nach oben. Neue Marktbereiche werden erschlossen, die Qualität, Kundenzufriedenheit und Schnelligkeit des Unternehmens steigen. Gute Ideen sprudeln wie eine Thermalquelle. Dann steigt der Umsatz und die Profitabilität [...]. Den Mut, das abzuwarten, muss man aber erst mal aufbringen.“[241]

Und die Umstellung oder der Wandel hört nie so richtig auf. Nach zehn Jahren ist Lohmann klar geworden, dass finanzielle Anreizsysteme über individuelle Zielverbahrungen nicht zur Selbstorganisation in Teams passen und hat das Gehaltssystem 2008 umgestellt. Dann kam die Weltwirtschaftskrise Anfang 2009 und er bat um einen Gehaltsverzicht. Er selbst reduzierte sein Gehalt um 20%, das der Führungskräfte sollte um 15 und das der Mitarbeiter um 10% gekürzt werden, für die Zeit der Krise, danach sollte es als Darlehen mit Zinsen zurückgezahlt werden. Er selbst war im Zweifel und schrieb: *„Heute hü, morgen hott – so wirkten meine Umstrukturierungsmaßnahmen auf die Mitarbeiter. Und die Frage war: Wer würde einem derart chaotisch wirkenden Chef – in der Krise – auf so einem abenteuerlichen Weg folgen?“*[242]
Über 90% der Belegtschaft hatten den Vorschlag angenommen.

---

[238] Lohmann, mittags, S. 82/83
[239] Lohmann, mittags, S.28.
[240] Lohmann, mittags, S.28
[241] Lohnmann, mittags. S.214.
[242] Lohmann, mittags, S. 91.

Modell: Start-Up

Vgl. Lean Start-Up
Vgl. die Vorteile von Start-Ups, das Wesen von Startups, Erfolgsrezepte – wie das Mindset von Start-Ups auf größere Organisationen übertragen = Projekte?
Vgl. Kapitel Lean Start-Up, agile Unternehmen, Anhang

EPUs und Kleinstunternehmen als Blick über den Tellerrand?

EPUs

In Deutschland gibt es 2015 gut 2.2 Mio Einzelunternehmen, die ca. 65% der Rechtformen ausmachen mit einer Wirtschaftsleistung von ca. 10%
In Österreich gibt es 2017 gut 300.000 EPUs (Einzelunternehmen und Gmbh ohne geringfügige Beschäftigte), das macht knapp 60% der Unternehmen aus.
Personell sind die EPUs bedeutsam und ihr Anteil an der Gesamtheit der Unternehmen, wirtschaftlich haben sie eine Randexistenz.

Prototyp der agilen Selbstorganisation, weil

- Autonom + eigenständig: Alles in einer Hand
- Direkter Kundenbezug
- Nicht agiles Verhalten führt zum schnellen Konkurs
- Jeder Mit-Arbeiter ist auch Mit-Unternehmer ☺

Hier nur der Blick über den Tellerrand und EPU als kleinste, mögliche Einheit von agiler Selbstorganisation.

Kleinst-Unternehmen bis 10 MA

Laut EU haben Kleinst-Unternehmen weniger als 10 MA und ihr Umsatz/Jahresbilanz überschreiten nicht zwei Mio Euro.

Je nach Zusammensetzung, Gestaltung, Eigentumsbeteiligung können diese Kleinst-Unternehmen sehr selbstorganisiert sein. Je weniger Hierarchie, desto höher ist die Selbstorganisation.
In einer Arztpraxis ist die Hierarchie meistens klar, ebenso in Handwerksbetrieben mit Meister und Geselle bzw. Mitarbeitern. Aber auch diese Formen können sehr kollegial sein, ohne jetzt in Richtung radikale Selbstorganisation zu gehen.
Unternehmensberatungen mit ausschließlich geschäftsführenden Gesellschaftern oder 3-4 Leute, die ein Unternehmen gegründet haben und weiterführen, da ist Augenhöhe und Selbstorganisation leichter möglich.
Agilität ergibt sich häufig schon aufgrund der Kleinigkeit (Größe). Der direkte Kontakt zu den Mitarbeitern und Kunden gibt unmittelbare Rückmeldung und wenn diese nicht berücksichtigt werden, kann man schnell aus dem Markt sein…

Weitere Modelle ?

Mögliche Modelle?

- Fraktale Fabrik
- Living Organisation
- Open-Book Organisation
- Beyond Budgeting
- Wiki-Management
- The Starfish and the spider
- Visa – Chaordic Management

Investor-Modell (Gary Hamel)

- https://www.managementexchange.com/hack/bossless-organization-bosses-mentor-investors
- https://www.managementexchange.com/sites/default/files/media/posts/documents/Designing the Bossless Organization.pdf

DevOPs

Implementierung und Transformation hin zur Selbstorganisation

Einführung

Grundlegende Schwierigkeit der Übertragung von erfolgreichen Fallbeispielen

- Praxis, die nicht immer klar strukturiert beschrieben ist
- Wesentliche Elemente herausschälen (wie z.B. in diesem Buch) = Charakteristika für ein Modell (Von der Praxis zum Modell – Verdienst von Endenburg/Robertson)
- Philosophie und Menschenbild nicht technisch übertragbar (z.B. Toyota-Way auf amerikanische Fabriken zu übertragen)
- Status Quo Ziel-Organisation
- Passfähigkeit checken, d.h. passt Soziokratie, Holakratie, Semco-Style, Morning-Star-Netzwerk jetzt zu uns?
- Prozess der Implementierung
- Erfahrene Begleiter – Unternehmensberater als Vermittler

Zutaten und Voraussetzungen

Wichtigste Zutat = das Comitement der obersten Führungskraft

- Vgl. Brian Robertson auf http://xpreneurs.co/interview-with-brian-robertson-about-implementing-holacracy/
- Vgl. Christian Hauser: der erster Beweger
- Vgl. Oesterreich: Initiative des Inhabers, S. 56
- Hüter/Vorbild

„Die Beispiele lassen drei erste Erfolgskriterien für die Transformation, für die radikale Erneuerung eines Unternehmens, erkennen.

1. *Der Erfolg hängt sehr wesentlich von der Persönlichkeit, der Intentionalität und den Werten des Unternehmers oder/und CEO's ab, selbstverständlich auch, wie er dies in sein konkretes Change Leadership übersetzt.*
2. *Das zweite Erfolgskriterium für die erfolgreiche Transformation sind eindeutige, konsistente und »dauerhaft« verlässliche Macht- und Entscheidungsstrukturen.*
3. *Aktiv eine nicht hierarchisch gedachte Führungskoalition für die Veränderung zu mobilisieren, ist das dritte Erfolgskriterium, das an den Beispielen sichtbar wird. Eine Führungskoalition also, die nicht auf die »oberen« Führungskräfte zielt, sondern auf die Menschen auf allen Ebenen, aus allen Bereichen. Menschen, die die Dringlichkeit zur Veränderung sehen, die Seele ihres Unternehmens verstehen und Andere damit in Resonanz bringen können.“*[243]

Weitere Zutaten

- Vgl. https://corporate-rebels.com/the-8-habits/
- Ähnlich: https://medium.com/ever-better/10-things-youll-do-to-thrive-in-self-management-928b3b6fa2bc

Modell: Openspace - Agility
http://openspaceagility.com/prime/

[243] Aus: http://www.synnecta.com/neue-fuehrung-neue-organisationen/

Modell: Agile adoption (zur Agilität?):
http://newtechusa.net/open-agile-adoption/

Fragen:
- Umfang der Einbindung der Kollegenschaft bei den Phasen

Bei sich selbst beginnen (als FK/erster Beweger)
Zitat Freedom?
Bodo Jansen: Kloster, Glück…

Eigener Weg oder Orientierung am Modell
Besondere Form gefunden, ohne Buch oder Anleitung, Impuls des Big Papa
- Semco
- WL Gore
- Soziokratie
- Morning Star

Vgl. IDEO und P&G – sie versuchen etwas von der Unternehmenskultur zu übertragen und nicht viel ist rübergekommen (Freedom, 241ff)
Anekdote Semco – Pfläging:

Prozess partizipativ gestalten oder von oben/top down?
Z.B. Erneuerung der Vision bei Harley Davidson
Oder der Moment bei Oticon. Kolind hat sein neues Modell eine Projektorganisation Weihnachten verkundet und vier Monate später gab ein freiwilliges Meeting zu seinem Konzept. Fragen und Antworten. Zuerst Stille, dann sagt eine Sekretärin: „Lass uns drüber abstimmen!“
Ups – was nun?
80% stimmten dafür, das Management war blockiert und die Mitarbeiterschaft nachher euphorisch. (Freedom 142)

Oder gemeinsame Werte bei Zappos – 10 Grundprinzipien oder Culture book

Insel-Lösungen
In einem Team in einer traditionell-linearen Organisation
Führungskraft = Schutz nach außen und Unterstützung nach Innen

Ablaufmodelle

Aspekte
Beharrlichkeit versus Wandel
Wandel aus Freude oder aus Leid

Reaktionstypen auf Wandel: Pioniere, Mitläufer, Bremser, Beobachter, Mauler
Vgl. Innovatoren, early adopters, früher Mehrheit, später Mehrheit, Nachzügler. Aus: Corporate Design thinking, S. 174

Mehr Mitbestimmung braucht eine 100%ig motivierte Führungskraft oder viel Selbstdisziplin und Bereitschaft zum eigenen Lernen.
Ansonsten sind die Kräfte der Systemerhaltung und Bequemlichkeit zu groß.

Möglichkeiten der Umsetzung/des Experimentierens
- Als einzelne Führungskraft in dem eigenen Entscheidungsspielraum
- Bei Projekten
- Bei Change-Prozessen
- Als Teil der konstruktiven Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat
- Implementierung in einem größeren Umfang

„One Emotion, keine Motion“[244]

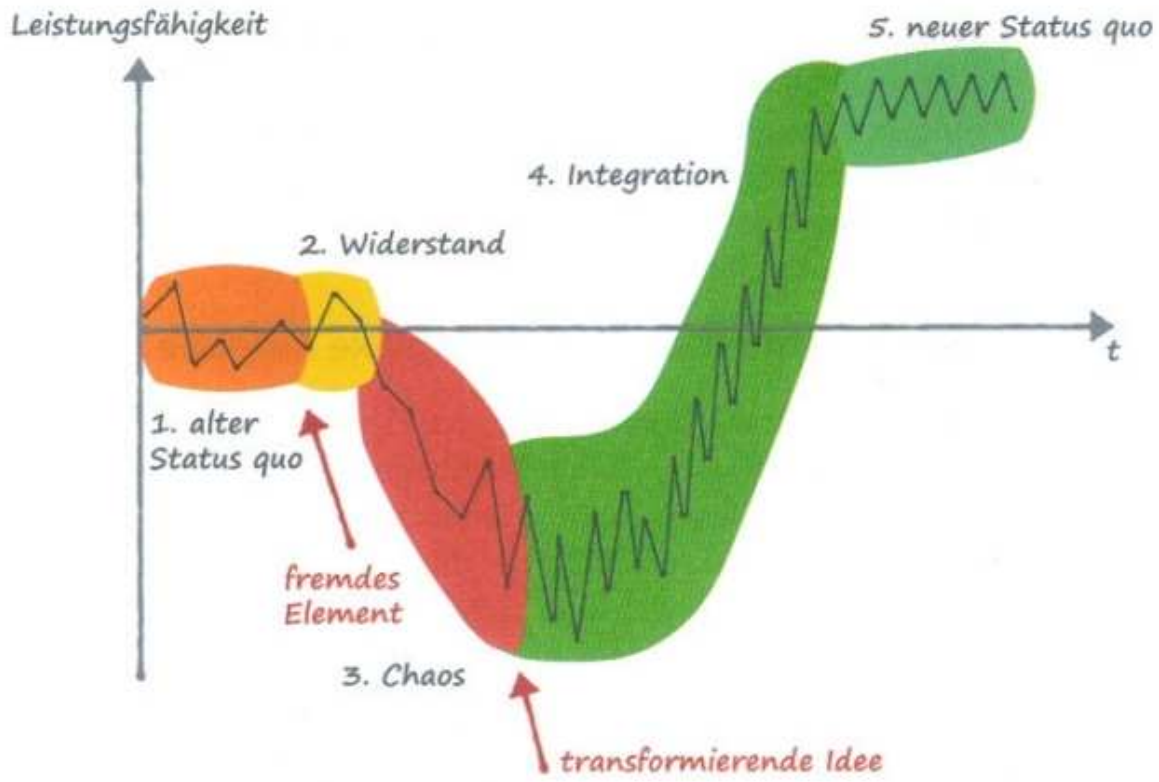
Dauer der Transformation - Zeithorizonte
Endenburg nach zehn Jahren Auffrischung

Westphal Vertex: 15 Jahre Transformation nur auf halben Weg. Es braucht nochmal diese Zeit. Früher musst ich die passenden Antworten haben, jetzt geht es um die passenden Fragen (Freedom, 77)
Oticon – nach zehn Jahren Absturz

[244] Kaltenecker, Unternehmen, S. 150

Orientierung: Implementierungsphasen
Aus den Fallbeispielen selbst habe ich bisher keinen Prozess herauslesen können, das macht es schwierig für den Anwender.
Soziokratie und Holakratie kennen ein Phasenmodell, das sie als Orientierung für die jeweiligen Implementierungen verwenden.

Vgl. Satir Change Modell, Agile Unternehmen, Kap 5.1.1. (Scan)



Andere Ansätze:
- Vgl. Kotter Change modell (agile Unternehmen, Kap 5.2 - naja)
- Vgl agiles Transitionteam (agile Unernehmen, Kap 5.3. – Scrum als Vorbild, kann man tiefer ausarbeiten)
- Vgl. Design Thinking Ansatz für Selbstorganisation?
- Vgl. Experimente machen und auswerten Dynamische Steuerung
- Vgl. Oesterreich: Transition Modell
    - https://kollegiale-fuehrung.de/portfolio-item/transition-phasenmodell/
    - Neu: https://kollegiale-fuehrung.de/portfolio-item/idealtypisches_uebergangsmodell_v2/
- Vgl. Übergabe von schlechten Nachrichten
- Vgl. http://www.mckinsey.com/insights/organization/build_a_change_platform_not_a_change_program
- Vgl. Kontinuierliches Lernen und lernende Organisation

Vgl. http://www.walden-family.com/waterside/bt-ebook.pdf
Prinzip 1: Der visionär Leithammel ☺ (andere Wörter für Führer)
The visionary leader must do on-site observation leading to personal perception of changes in societal values from an outsider's point of view
Principle2: Even though there is resistance, the visionary leader never gives up; the leader squeezes the resistance between outside-in pressure and top-down inside instruction. (S.71)
Principle 3: Transformation is begun with symbolic disruption of old or traditional systems through top-down efforts to create chaos within the organization. (S. 73 – FAVI als Fallbeispiel)
Weitere Prinzipien??

Soziokratie-/Holakratie-Modell

1.	*Vorbereitungsphase* Schulung Modelle, erste Erfahrungen mit Selbstorganisation, Motivation/Ziele/Messkriterien festlegen, Implementierungsplan und Gestaltung der Erprobungsphase
2.	*Erprobungsphase* Start in 1-3 Pionierkreisen Reflexion/Begleitung durch den Implementierungskreis
3.	*Umstieg + früher Phase der Anwendung* Übergangsritual, ggf. neue Struktur, umfassende Begleitung und Schulung der Mitarbeiter
4	*Integration und Institutionalisierung:* Konsolidierung des neuen Modells, Stabsstelle, rechtliche Verankerung und Kulturwandel

Abb. 21: Phasenmodell der Implementierung – in Tabellenform[245]

Vorbereitungsphase:
Motivation der GF + Entscheidungsfreiheiten klären
Implementierungskreis mit 4-7 Personen, verschiedene Sichtweisen der Organisation, GF dabei…
Arbeiten mit dem neuen Modell, z.B. KonsenT als Entscheidungsgrundlage

Erprobungsphase:
Das neue Modell wird in 1-3 Pionierkreisen erprobt für einen Zeitraum von sechs Monaten mit externer Begleitung. IdR. Übergabe der Moderation nach drei Monaten an ein Kreismitglied, externer Begleiter vom Akteur zum Supervisor.
Alle zwei Monate trifft sich der Implementierungskreis mit mind. zwei Vertretern der Pionierkreise und reflektiert die Erprobungsphase. Die jeweiligen Kreise schauen, was sie von der Reflexion einarbeiten.

Umstieg und frühe Phase der Anwendung:
Die gesamte Organisation wird umstellt, Zeitraum 1-2 Jahre, wieder Implementierungskreis als Unterstützung…
Spätestens jetzt begleitende Maßnahmen
- Coaching Führungskräfte
- Schulung der Mitarbeiter/besonderen Rollen
- Reflexions-Treffen/Retrospektiven
- Nachschulung neue Mitarbeiter

Integration und Institutionaliserung
- Maßnahmen zum Kulturwandel
- Finden der geeigneten Rechtsform – Mit-Eigentümerschaft der MA
- Kontinuierliches Lernen/Entwickeln

Vertiefende Infos
Vgl. Holacratie Light – Blinkist, S. 18-24
https://static-cdn.blinkist.com/ebooks/Blinkracy-Blinkist.pdf
vgl. Holacracy: http://www.holacracy.org/implement

[245] Vgl. zum Phasenmodell des Soziokratie-Zentrum, Stauch/Reijmer: Soziokratie, S. 114.
Ich habe deren Phase 2 (Einführung) näher aufgegliedert und die Phasen 3 + 4 (Integrieren + Entwickeln) zusammengefasst. Das ist der Rebell in mir, der einfach meine Aufteilung besser findet. Tut mir leid, wenn ich damit die Soziokratie-Welt etwas verwirre ☹.

Quickstart guide: http://www.holacracy.org/wp-content/uploads/2015/05/holacracy_quickstart_guide_v2.3a.pdf

Vgl. Maturity Map Holacracy als Orientierung

Anfang: Vorbereitung, Umstieg und erste Erprobungsphase [246]

Beide Phasen zusammengefasst…

Anfänge

Vgl. jedem Anfang wohnt ein Zauber inne
Vgl. Jede Reise von 1000 Meilen beginnt mit einem kleinen Schritt
Vgl. „Alles muss klein beginnen…"

Wie anfangen?
Was sind die Bedingungen für einen guten Anfang?
Zwischen langsam und schnell
Zoobrist: zuerst einige Monate beobachten und herumgehen, Gespräche führen

Was und wie umstellen?
Ebs. schnell und langsam
Zuerst Finanzen in den Griff bekommen.
Oticon Kolind: Alle neuen Ausgaben jenseits der bereits geplanten notwendigen Materialkäufe für Produktion müssten von ihm genehmigt werden. Wenn er innerhalb von 24 h die Ausgabe nicht ablehnt, dann ist sie genehmigt.
Diese Anforderung mit der Ablehnung einiger Bitten hat zu hohere Kostendisziplin geführt. (Freedom 140)

Paukenschlag:
Zoobrist: Weihnachtsansprache

Wesentliche Prinzipien bei der Umsetzung
Experimentierfreude, verschiedenes Ausprobieren und anhand von bestimmten Kriterien messen
Coaching der jeweiligen Führungskräfte sinnvoll

Kleine Felder/ Themen: z.B. Onboarding, Gewinne, Gehälter…
Kleine Einheiten – einzelne Teams
Vgl. culture hack… Agile Organisation, S.541
S3 = schrittweises Experimentieren, Vgl. Skript

Zuerst bei mir selbst:

„Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünscht für diese Welt" Ghandi
Dann bei meinem Team oder in einem klar abgegrenztem Projekt.
Da sind folgende Fragen/Themen zu klären:

Vgl. ?? Rücktritt der obersten Führungskräfte
Vgl. Semianre bei Harley/GIS

[246] Einige Hinweise habe ich von Gary Hamel aus https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers (07.07.2015)

Aspekte des Umstieges

- Länge der Vorbereitungszeit (FAVI – länger herumschauen, oder anderer 1 Monat dann umswitchen)
- Teile oder Gesamtwechsel (Holakratie/Tele Haase)
- Selbst erarbeitet oder bestehndes Modell (Holakratie/Soziokratie/kollegiale Führung)
- Partizipativ erarbeitet oder von CEO eingeführt

Vgl. Freedom, S. 119: „In einigen Firmen dauerte diese Transformation Monate wie bei FAVI. Bei anderen, wie bei USAA, Vertex und Harley dauerte es wesentlich länger."

Bsp. Bob Koski Sun Hydraulics:[247]
In einem der ersten Meetings sagte er: „Ich weiß nicht, was wir machen können, aber ich weiß ganz sicher, was wir nicht machen werden!"
Er hatte schon Erfahrungen in großen Firmen gesammelt und hat dann für ein Jahr dieses Thema sich angeschaut, sich von den DuPont Labs der 1920er und 30er Jahre inspirieren lassen, die sich aus kleinen selbstorganisierten Teams zusammensetzten. Er hat einen 34seitigen Busienssplan mit den neuen Prinzipien erstellt, Investoren gefunden und dann gestartet.

Ähnliches war der Ausgangspunkt bei Gerard Endenburg, dem Erfinder der Soziokratie. Als er die Firma seiner Eltern übernommen hat und bei Mitarbeiterversammlungen sein eigenes Wort nicht mehr verstand, dieses klischee-hafte Gegeneinander von Führungskräften und Mitarbeitern gesehen hat, wusste er auch, dass er es anders wollte.
...

[247] Vgl. Freedom, S. 81

Fallbeispiele für den Anfang
Vgl. meine Fallbeispiele hier

Bsp: Allsafe
Lohmann hat schnell gemerkt, dass die Pyramiden-Strukur am Kunden vorbei geht und ineffizient ist. Er hat sie umgedreht und darin einen Brumkreisel entdeckt. Über dem Brummkreisel ist der Kunde, dann kommt der Mitarbeiter, der führt, weil er weiß, was der Kunde braucht. Weil er seine Mitarbeiter auch mitnehmen und die Idee gemeinsam umsetzen wollte gab es zwei Wochen später einen ersten Workshop dazu mit dem Thema: Die ideale Organisation. *„Aus einer Moderationstoolbox haben wir Holzklötze dabei, mit denen die Miarbeiter die Unternehmensstruktur nachbauen. Erst, wie sie ist und dann, wie sie sein wollte [mit dem Ziel direkte Kommunikationswege]. Und nach einiger Diskussion werden die Klätzchen im Kreis angeordnet.*
`Das heißt im Klartest: Keine Abteilungen mehr`, fassen wir gegen nachmittag zusammen. Die Abteilungsleiter schauen einander an und schlucken. Aber nachdem wir das Thema weitere zwei Stunden diskutiert haben, sind doch die meisten der Meinung, dass es einen Versuch wert ist.“[248]
Es folgten weitere Workshops mit den restlichen Mitarbeitern, eine Umstrukturierung auf Prozess, der Umzug in ein Großraumbüro mit allen Mitarbeitern, die nicht in der Produktion sind und eine Vielzahl von weiteren Maßnahmen, mit denen Lohman seine Firma auf den Kopf gestellt hat.

Bsp: Oticon, Freedom, 139 ff
Nur einmonatige Transition vom alten CEO zum neuen, Parkplatzzeichen abmontiert.
Kostenreduktion: Alle neuen Ausgaben müssen über meinen Tisch. Wenn ich innerhalb von 24 nicht ablehne, sind sie genehmigt.
Kontakt mit Kunden über das wirkliche Bild und deren Bedürfnisse
Neue Vision: Wir helfen Menschen mit Hörproblemen das Leben zu führen, das sie sich wünschen.
Christmas: 4-Seiten Memo „Think the Unthinkalbe“
Multijobs – Job-Enrichement und Talenteförderung
Projekt-Struktur statt Abteilungs-Strukturen
Bürokratie-Abbau, d.h. 95% des Papiers soll weg, Computer und persönliche Gespräche
Offenes Büro, mobile Arbeitsplätze
Weiter mit den Sachen, die wir gut können

Bsp: Semco
Zuerst 2/3 aller Manager gefeuert, dann klassisches Management mit persönlichem Fast-Burnout, dann versucht seine Erlebnisse aus der Zeit in der Rock-Band mit der Arbeit zu verbinden (vgl. Endenburgs Schul-Erlebnisse).
Radikale Maßnahmen…

Bsp: Bob Koski Sun Hydraulics (Freedom 89f)
Ein Jahr Vorbereitung, Vorbild Dupont Labs…

GSI: Semianre (Freedom 155-56)

[248] Lohmann, mittags, S. 42

Abschaffung von unnötiger Bürokratie
Seminare als Einladung an die Manager, sich am Wandel zu beteiligen
2-Tages-Seminare mit dem CEO oder dem jeweiligen Bereichsleiter
Nur dann, wenn der Manager der Business-Unit es gewünscht hat und selbst anwesend war, Insgesamt 150 solcher Seminare im ersten Jahr, also 300 Tage mit einem der Führungsspitze
Am Ende wurden die Manager gefragt, was sie ändern möchten, freiwillig. Sie wurden nicht gezwungen, aber wenn sie etwas zugesagt hatten, dann wurde es öffentlich gemacht und in einem späteren Seminar gemessen, was davon umgesetzt wurde.

Bei Harley Seminare (Freedom 98) zum Kommunikationsverhalten der MA – eine Kommunikation auf Augenhöhe mit Zuhören und ehrlichem Austausch

Evtl. Kaltenecker FB Esailors:
https://www.infoq.com/articles/agile-sailors-microservices

Weitere Beispiele: V.a. bei sich selbst anfangen
Vgl. Bodo Janssen, vielleicht ebs. Beispiel für Transformation: Mitarbeiterbefragung und ehrliche Auseinandersetzung damit…
Vgl. Jeff Westphal/Vertex (Buchhaltungs- und Steuer-Software): „Das allererste Programm, was wir implementiert haben war MEINE Verhaltensänderung. Ich habe begonnen wirklich zuzuhören und die Leute in eine Entscheidungsfindung einzubeziehen.“ (Freedom, 75)

Vorbild für Transformation – Westfal, 75ff, Inspirationen von Gore and Harley Davidson (Freedom 84)

Andere Vorbilder Zoobrist, Favi

Tele Haase:
Amageddon – nach einer Vorbereitung umfassender Umstieg, allerdings nicht für die Produktion, sondern die Teams drumherum.
Erarbeitung eines eigenen Organisationsmodells mit Haupt- und Supportprozessen haben 20 Mitarbeiter selbst erarbeitet

Frühe Phase der Anwendung

Der Umstieg hat funktioniert, früher Phase der Adaption…

Jetzt kommen spätestens die Schwierigkeiten ☺

Aufgaben

- Einbeziehung und Rollenwechsel bei den alten Führungskräften
- Geduld mit dem Zulernen der neuen MA
- Geduld mit der Geschwindigkeit des Wandels

Schwierigkeit: alte Programmierungen auf beiden Seiten: FK/MA

Vgl. Freedom Typ bei Gore (erstes Kapitel)
Vgl. Wohngruppe Untern.

Allsafe:

Die Umstellung kommt von innen und wächst nur langsam: *„In der Anfangszeit der Umstellung wird das Unternehmen unvermeindlich mittelmäßiger, seine Performance schlechter. Das merktt man am Feedback der Kunden, aber auch am Umsatz und am Geschäftsergebnis. Der Unternehmen muss es aushalten, dass in der Übergangszeit erst einmal zwei bis vier Quartale lang schlechtere Zahlen geschrieben werden. Auch wenn sich alle noch so sehr Mühe geben.*
Nach einem halbe Jahr bis Jahr zeigt sich allmählich, ob die Umstellung funktioniert hat. Ob die Mitarbeiter tatsächlich lernen, eigenverantwortlich vernünftige Entscheidungen zu treffen. Und ob die Struktur ausgewogen ist, die richtige menge an Informationen bereitstellt und genügend Instrumente zur Feinjustierung enthält. Wenn nein, wird das Unternehmen nur Mittelmäaß sein und Mittelmaß bleiben.
Wenn die Umstellung allerdings gefurchtet hat, geht es nach der mageren Initialphase steil nach oben. Neue Marktbereiche werden erschlossen, die Qualität, Kundenzufriedenheit und Schnelligkeit des Unternehmens steigen. Gute Ideen sprudeln wie eine Thermalquelle. Dann steigt der Umsatz und die Profitabilität, und es lohnt sich auch wieder, Wissen einzukaufen. Den Mut, das abzuwarten, muss man aber erst mal aufbringen…“[249]

[249] Lohmann, mittags, S. 214

Schwierigkeit der Transformation der Führungskräfte
Vgl. alt Selbstorganisation

Widerstand:
Z.B. Oticon, Freedom 142ff.

Wohin mit Ihnen?
- Einzelne Führungsrollen übernehmen, dazu Fachkräfte, normale Aufgaben in der Ausführung
- Keine Führungsrollen mehr, 100% Fachkraft
- Verlassen freiwillig das Unternehmen oder werden gekündigt, weil es nimmer passt.

Beispiel Harley: Zwei Vice-Presidents gaben ihre Jobs mit dem Übergang auf und wurden zu Coaches, der Präsident ein halbes Jahr später, Freedom, 98

<u>Übergang von der „alten Führungskraft" auf… (evtl. Transformation)</u>
Bsp: *Allsafe*
Was passiert mit den „alten Führungskräften"? –
Lohmann beschreibt sehr spannend den Übergang vom alten zum neuen System und was eine Führungskraft in selbstorganisierten Unternehmen auszeichnet:
„Wenn sich die Mitarbeiter selbst organisieren, bleiben den Managern mehrere Möglichkeiten.
Erstens: sie werden wieder gut Sachbearbeiter. Sie wissen und können schließlich genauso viel, wie die übrigen Mitarbeiter auch.
Zweitens: Sie suchen sich eine neue Stelle, wo noch Führungskräfte des alten Schlags gebraucht werden.
Oder aber, und das ist die dritte Möglichkeit, sie wachsen über sich hinaus und werden zu echten Führungspersönlichkeiten. Dazu muss jedoch eine gewisse Veranlagung da sein. Denn zu einem echten Führungsjob gehört viel mehr als nur das Organisieren, Planen und entscheiden.
Eine Führungspersönlichkeit, die nicht mehr organisiert, braucht andere Qualitäten.
Sie ist ein Menschenfänger, ein Empathiekünstler. Jemand, der andere inspirieren und begeistern kann, der Menschen führt, nicht antreibt. Jemand, der die Stimmung im Team aufnimmt und es auffängt, wenn es mal nicht gut drauf ist. Das ist die eine Möglichkeit.
Die zweite Sorte Führungskraft, die Unternehmen mit flachen Hierarchien benötigen, sind die des Analysators und Baumeisters von Rahmenbedingungen. Das ist jemand, der die Abläufe und Prozesse in seinem Bereich anschaut, analysiert und sich überlegt: Wie können wir produktiver werden? Welche Organisationsformen, welche Strukturen brauchen meine Mitarbeiter, um frei und selbstbestimmt zu arbeiten? Um unsere Ziele schneller zu erreichen? Also: der Prozess-Gestalter."[250]

Führungskräfte sind nicht mehr Anleiter, sondern ermöglichen Selbstorganisation und unterstützen die Mitarbeiter bei deren Umsetzung. Sie haben eine *„andere Funktion: einen Rahmen zu definieren, in welchem sich die Mitarbeitenden bewegen können und in dem sie eigenverantwortlich handeln können" […] In dieser Struktur werden Führungskräfte zu Fragenden. Man sagt nicht mehr `Jetzt tun wir dies!`,*

[250] Lohmann, mittags, S.152/53.

sondern man fragt mit einer gewissen Außenperspektive: `Was schlagen Sie vor?`“[251] oder „Wie würden Sie das tun?“. Die Führungskraft wird zum wirklichen Coach und unterstützt die Mitarbeiter dabei, ihre Talente zu finden und zu entfalten.[252] Wichtig ist es, dass man sich selbst zurück nimmt und die Finger vom operativen Geschäft lässt, so verführerisch das auch ist und so schwer es manchmal fällt.[253]

Lohman schreibt zur Aufgabe der FK:
„Heute konzentriert sich die Leitungsarbeit vor allem auf zwei Bereiche:
- die Optimiuerung der Porzesse und
- die Potenzialentfaltung der Mitarbeiter

Die Absicheriung ihrer Bewegungsfreiheit gehört ebenso dazu wie die offene Diskussion ber Fehler und das gemeinsame Lernen.“[254]

Oticon – Fehler, die alten Führungskräfte nicht zu feuern oder wirklich einzubinden. Sie haben dann ähnlich Dienst nach Vorschrift gemacht, wie viele Mitarbeiter in klassischen Unternehmen und haben dann bei den betriebsweiten Kommitees ihre Machtansprüche wieder durchgesetzt und damit für viel Unzufriedenheit gesorgt

Semco: 2/3 der Manager gefeuert

Zoobrist? – vgl.

Hartger Ruijs, CEO von Comutest: „Unterschätze nicht die Wichtigkeit, die Jobtitel und ositionen für einige Leute haben, und akzeptiere, dass sich einige Leute verabschieden werden, rät er allen, die ein solches Experiment im Sinn haben. Nicht jeder fühle sich, so Ruijs, in einem selbstorganisierten Unternehmen wohl.“ [255]

Schwierigkeit der Transformation der Mitarbeiter
Big Papa = lebt er das, was er sagt??
Piet Slieker als einfacher MA bei Endenburg – später GFK
Vgl. Freedom S. 93
Semco = wollen die Kleidungskontrollen wieder haben
FAVI-Mitarbeiter schauen etwas skeptisch auf die fehlende Uhr
SeaSmokeCellars – GF all das Equipment, das für exzellenten Wein notwendig war und nach einer umfassenden Erklärung konnte sie alles kaufen. Was, ich brauche nichts zu streichen? (Freedom 62)

[251] Lohmann, mittags, S.28.
[252] Vgl. Lohmann, mittags, S.165.
[253] Vgl. Lohmann, mittags, S. 211.
[254] ??? mittags
[255] Kaltenecker, Unternehmen, S. 150

Integration und Institutionalisierung

Klingt etwas formell, aber wie kann die Organisation erwachsen werden, die gemeinsamen Erfahrungen soweit institutionalisieren, dass sie dauerhaft bestehen bleiben… ohne als rigides Korsett einzuschnüren.

Gerard Endenburg hat nach ca. zehn Jahren Soziokratie in seinem Betrieb erlebt, dass alte Strukturen und Handlungsweisen sich wieder eingeschliffen hatten. Deshalb gehört die permanente Schulung mit zu den Grundprinzipien der Soziokratie.

Rolle des Hüters der Unternehmenskultur

Merkmale von Reife?
Vgl. Holacracy Maturity Map

Lohmann schreibt zu seinen Veränderungen: *„Ja, das System birgt lauter Vorteile. Es aufzubauen und stabil zu halten jedoch ist nicht so einfach. Die Umsetzung erfordert viel Geduld und Geschick.“*[256] Und vor allem persönliche Gelassenheit. Lohmann beschreibt viele Beispiele, in denen die Mitarbeiter mit Fragen zu ihm kommen und eine Lösung wünschen oder in denen er innerlich schon die Antwort hat, aber sich auf die Zunge beißt, um sie nicht anzuweisen. Es ist eine persönliche Herausforderung für die oberste Führungskraft sich dem neuen System unterzuordnen und das braucht persönliche Stärke, Gelassenheit, Vertrauen und Durchhaltevermögen.

Phasen bei Allsafe:
Lohmann beschreibt drei Phasen seit seiner Übernahme 1998 bis 2011

- Vier-fünf Jahre: Umstrukturierung von einem Handwerkbetrieb/Zwischenhändler zu einer industriellen Produktion.
- Fünf Jahre: Qualitätsoffensive mit dem Ziel: Null Fehler
- Seitdem: Ausrichtung auf den Verkauf, d.h. aktive Kundenansprache und –werbung sowie daraufhin folgend Faszination Kundenenthusiamus mit dem Ziel begeisterte Kunden zu haben.

Das sind jetzt Umstrukturierungen und Schwerpunkte die neben der Selbstorganisation abliefen bzw. durch diese unterstützt wurden.

[256] Mittags, S.177

Fallbeispiele zur Selbstorganisation

Vgl. Skript
Vgl. Newwork-Matrix

Konkreter:

- Ausreichend Quellen: Mind 1 Buch und/oder 5 Fallbeispielbeschreibungen
- Vielfältig in der Form der Selbstorganisation/Branchen/Länder/Zeiten
- Möglichst hoher Grad an Selbstorganisation

Umfassende Fallbeispiele[257]
(mindestens ein Buch und/oder fünf Case-Studies)

Name	**MA**	**Branche**	**Standort**	**Status**[258]
Allsafe Jungfalk				
Buurtzorg				
FAVI				Trad.
Morning Star				
Semco (R. Semler)				??
Spotify				
WL Gore				

Ergänzend

- AES
- Buffer
- CCP Productions
- dm-Drogeriemarkt: Wieviel SO wirklich?
- Harley Davidson
- Menlo Innovations
- Premium Cola
- SOL
- Valve
- Visa
- Wallander banken
- Whole-food-market (Laloux)

[257] Vgl. Kaltenecker, Unternehmen, S. 44/45. Ca. 90% der Unternehmen hat auch Kaltenecker in seiner Liste, daher war ich faul und habe die Daten 1:1 von ihm übernommen, Status 2016
[258] Aktueller Status: Trad. = jetzt traditionelles Unternehmen, ?? = unbekannt, Insolv. = Insolvent

Kleine Fallbeispiele
(meistens nur 2-3 Case-Studies)

Name	**MA**	**Branche**	**Standort**	**Status**[259]
GSI		Payroll…		
Richards Group (Stan R.)			(Freed./Buch)	
Sea Smoke Cellars (Davids)			(Freedom)	
Sun Hydraulics (Koski)			(Freed/Laloux)	
Vertex (Westfal)		Tax Software	(Freedom)	
USAA (Robert Mc Dermott)		Versicherung		
Volksbank Heidelbronn				
Wagner Solar				Insol

Kritisches:

- Einzelne Aspekte können bei einer Organisation vorbildlich sein, andere Aspekte sehr zweifelhaft, z.B. Kundenservice bei Amazon sind „top“, der Umgang mit Lieferanten, Nachhaltigkeit und einfachen Lagermitarbeitern ist das Gegenteil von „top“.
- Vgl. Whole-food-market
- Schon Laloux neigt zu positiver Einseitigkeit, die bei fast allen Unternehmensportraits unterstellt werden kann. Es gibt auch Schattenseiten, vgl. Auto-Biographie, Biographie, Hagiographie.

[259] Aktueller Status: Trad. = jetzt traditionelles Unternehmen, ?? = unbekannt, Insolv. = Insolvent

Traditionelle Entscheidungsdomänen und mögliche Partizipation[260]

Diese Tabelle stellt einen Versuch da, alle wesentlichen Entscheidungen einer Organisation idealtypisch auf die verschiedenen Organe zuzuordnen:

Organe	Partizipation
Eigentümer/Gesellschafter • Schicksal des Unternehmens: Verkauf, Ankauf, Merger, Geschäftssitz-Wechsel, Organisationsform • Gründung/Schließung von Geschäftsstellen/-bereiche • Bestellung/Entlassung des Aufsichtsorgan • Prinzipielle Aufteilung der Gewinne: Investitionen, Rücklagen, Ausschüttung Eigentümer + Mitarbeiter (Rendite-Untergrenzen) • Verschuldung/Kreditaufnahme	Delegierte MA oder MA als Mit-Eigentümer Geschäfts-führung
Aufsichtsorgan • Verfassung des Unternehmens: • Bestellung/Entlassung/Kontrolle Geschäftsführung • Entlohnung der Geschäftsführung	Delegierte MA + Geschäfts-führung
Geschäftsführung • Strategien: Produkt, Technologie, Forschung & Entwicklung, Investitionen, Erschließung neuer Märkte, Grundausrichtung des Unternehmens • Gründung/ Schließung von Geschäftsstellen • Jahresziele, Leitbild, Vision, Mission • Kapitalbeschaffung, Beziehungspflege mit Banken und Investoren (innerhalb der Grenzen von oben) • Arbeitsorganisation, Aufgabenteilung, Zuständigkeitsbereiche (Kreise, Rollen) • Marketing und Werbung, PR – Außenbild • Prinzipielle Regeln zur Einstellung, Kündigung von MA, Anstellungsformen • Gehälter, -erhöhungen, -transparenz • Budgetgrenzen für die Bereiche	Delegierte MA oder Konsul-tation MA
Bereichs-/Abteilungs-Leitung • Alle Entscheidungen innerhalb der Rahmensetzungen von oben • Struktur und Gestaltung der Bereiche/Abteilungen	Delegierte MA oder Konsul-tation MA
Team • Alle Entscheidungen innerhalb der Rahmensetzung von oben • Alle Entscheidungen für die regelmäßige Zusammenarbeit	KonsenT o.ä.
Einzelperson • Alle Entscheidungen innerhalb meiner Rollen-Domäne • Absprachen/Verträge mit anderen Personen/Teams • Einstellung und Entlassung von Team-Mitgliedern	Eigenmächtig ggf. Konsultation

[260] Vgl. Osterreich, Delegationboard auf https://kollegiale-fuehrung.de/portfolio-item/delegationsboard_v2/ und anonymisiertes Beispiel auf S. 61, Influence Allocation Chart, Aus: https://www.youtube.com/watch?v=dNsRPJ5bPds Zeit: 41.00, letztendlich hängt natürlich viel von der konkreten Rechtsform der Organisation ab. Diese Tabelle soll eine Inspiration sein…

Mehr und Quellen: Literatur-/Youtube-Verzeichnis

Grundlagen-Literatur

- **Anderson, Kai/ Uhlig, Jan: [Unternehmen, 2015**] Das agile Unternehmen. Wie Organisationen sich neu erfinden. Mit vielen Beispielen aus der Praxis bekannte Topmanager, Campus, 2015
- **Carney, Biran/Getz, Isaac: [Freedom, 2009]** Freedom Inc. Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits and Growth, Crown, 2009
- **Gloger, Boris/Rösner, Dieter:[Selbstorganisation,** 2014] Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Management, Hanser, 2014
- **Kaltenecker, Siegfried: [Unternehmen, 2017]** Selbstorganisierter Unternehmen. Management und Coaching in der agilen welt, dpunkt.verlag, 2017
- **Laloux, Frederic: [Organizations, 2015]** Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Vahlen, 2015.
- **Laloux, Frederic/ Appert, Etienne: [visuell, 2017]** Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Vahlen, 2017
- **Nowotny, Valentin: [Unternehmen, 2016]** Agile Unternehmen. Nur was sich bewegt, kann sich verbessern, Businessvillage, 2016
- **Oesterreich, Bernd:[Unternehmen, 2017]** Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen, Vahlen, 2017.
- **Pfläging, Nils: [Komplexität, 2014]** Organisation für Komplexität. Wie Arbeit wieder lebendig wird und Höchstleistung entsteht, Redline, 2014.
- **O´Reilly, Charles/ Pfeffer, Jeffrey: Value, 2000]** Hidden Value. How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People, Harvard, 2000
- **Rüther, Christian: [Soziokratie, 2018]** Soziokratie, S3, Holakratie, Laloux‘ „Reinventing Organization“ und New Work, 2. erweiterte Auflagen, BoD, 2018
- **Scheller, Torsten: [Organisation, 2017]** Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten, Vahlen, 2017.

Ergänzende Literatur:

- **Freudenthaler-Mayrhofer, Daniela/Sposato, Teresa: [Corporate, 2017]** Corporate Design Thinking. Wie Unternehmen ihre Innovationen erfolgreich gestalten, SpringerGabler, 2017
- **Gorecke, Pawel/Pautsch, Peter: [Praxisbuch, 2018]** Praxisbuch Lean Management. Der Weg zur operiative Excellence, 3. Überarb. Auflage, Hanser, 2018 [UL GW.BMM Gore]
- **Hoffmann, Jürgen/Roock, Stefan: [Unternehmen, 2018]** Agile Unternehmen. Veränderungsprozesse gestalten, agile Prinzipien verankern, Selbstorganisation und neue Führungsstile etablieren, dpunkt.verlag, 2018

Umfassende Fallbeispiele

- **Arnold, Herman: [Chef, 2016]** Wir sind Chef. Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert, Haufe-Lexware, 2016 [Haufe-Umantis]
- **Dark Horse Innovation: [God, 2014]** Thank God It´s Monday. Wie wir die Arbeitswelt revolutionieren, Econ 2014 [KonsenT und andere Methoden]
- **Hamel, Gary: [Managers, 2011]** First, Let`s Fire all the Managers, Harvard Business Review, December 2011 [Morning Star] https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers
- **Hamel, Gary: [Innovation, 2010]** Innovation democracy. W.L. Gores original management modell, in http://www.managementexchange.com/story/innovation-democracy-wl-gores-original-management-model
- **Handelsbanken annual report** 2017, auf https://www.handelsbanken.com/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_q-reports_hb_2017_eng_annualreport/$file/hb_2017_eng_annualreport.pdf
- **IDEO: [book]** The little book of IDEA, https://lboi.ideo.com/
- **Kelly, Terri: [Nuturing, 2012]** Nuturing a Vibrant Cultur to drive innovation, auf https://techtv.mit.edu/videos/16462-nurturing-a-vibrant-culture-to-drive-innovation
- **Kirkpatrick, Doug:** Vortrag Instituk für Sozialorganik über Selbst-Organisation bei Morning Star, https://www.youtube.com/watch?v=_lV6so8Oq7Y
- **Lohmann, Detlef: [mittags, 2012]** „… und mittags geh ich heim. Die völlig andere Art, ein Unternehmen zum Erfolg zu führen, Linde, 2012 [Allsafe]
- **Lohmann, Detlef/Lohmann, Ulrich: [heute, 2016]** …und heute leg ich los. Die völlig andere Art, im Job zu leben, Linde, 2016 [Allsafe]
- **Pflüger, Gernot: [Erfolg, 2009]** Erfolg ohne Chef. Wie Arbeit aussieht, die sich Mitarbeiter wünschen, Econ, 2009 [CCP-Productions]
- **Semler, Ricardo: [Maverick, 1999**] Maverick! The success story behind the worlds most unusual workplace, Random House, 1999
- **Semler, Ricardo: [Weekend, 2003]** The Seven-Day-Weekend. A better way to Work in the 21st Century, Random House, 2003
- **Wallander, Jan: [Decentralisation, 2003]** Decentralisation – Why and How to Make it Wor. The Handelsbanken Way, SNS Förlag: 2003
- **Zoobrist: [FAVI.]** The story of FAVI, auf http://uk.ukwon.eu/File%20Storage/5160692_7_The-story-of-favi.pdf

Kleine Fallbeispiele

- **InVision:** https://www.youtube.com/user/InVisionWFM vgl. Peter Bollenbeck
- **Jimbo:** Roock: Culture is the true north, auf https://www.infoq.com/articles/scaling-at-jimdo

Weitere Quellen:

- August
  http://www.aug.co/steal-our-stuff
- brand eins
  www.brandeins.de/
- CONTRASTE Zeitschrift für Selbstorganisation…
  http://www.contraste.org/index.php?id=18
- Corporate Rebels:
  http://corporate-rebels.com/
- Fastcompany
  www.fastcompany.com/
- ManagementXchange:
  www.managementexchange.com/
- Medium
  https://medium.com/
- The Ready
  http://theready.com/