



Agile Strukturen für dynamische Zeiten

– wie «moderne» Organisations- & Führungsstrukturen
Innovation fördern

Prof. Dr. Alexandra Cloots

22.02.2022

Ihre Referentin

Prof. Dr. Alexandra Cloots

- Institutsleiterin Gender & Diversity, a.i.
- Leiterin des HR-Panels New Work, Forscherin und Dozentin
- Vorstandsmitglied Forum BGM Ostschweiz
- Expertise: New Work, Arbeitskultur, flexible Arbeitsmodelle, digitale Transformation, Organisationsentwicklung
- **HR-Panel New Work**
 - begleitet Unternehmen und Mitarbeitenden auf dem Weg hin zu «New Work»
 - schafft ein Forum mit derzeit 30 Mitgliedsorganisationen, welches bestehende Praxis vernetzt, Zugang zu neuen Lösungen und spannenden Forschungsergebnissen schafft, Wissen vermittelt und neue Impulse gibt.





**Die Art und Weise, wie wir Organisationen führen (und gestalten),
funktioniert nicht mehr.**

(angelehnt an Frédéric Laloux 2016)

Woher kommen wir?



in Ravenswaay
per, Stern, Planet, Entstehung, Urknall

Wie wir über Organisationen denken, prägt unsere Sicht auf die Mitarbeiter und bestimmt die Art und Weise, wie wir strukturieren und arbeiten. Das Problem ist, dass die aktuelle Denkweise ...

Entwickelt in der industriellen Revolution



9 septembre 1887



8 octobre 1887



10 novembre 1887



14 décembre 1887



15 mars 1888



10 avril 1888



10 mai 1888

- Kreativität und Initiative waren NICHT erwünscht
- Taylorismus



Implizite Annahmen

- Starke Strukturierung und Kontrollen
- Arbeitnehmende werden als faul angesehen, die nur aufgrund der Kontrolle arbeiten
- Lohn als Motivationsfaktor
- Mitarbeitenden kann nicht vertraut werden

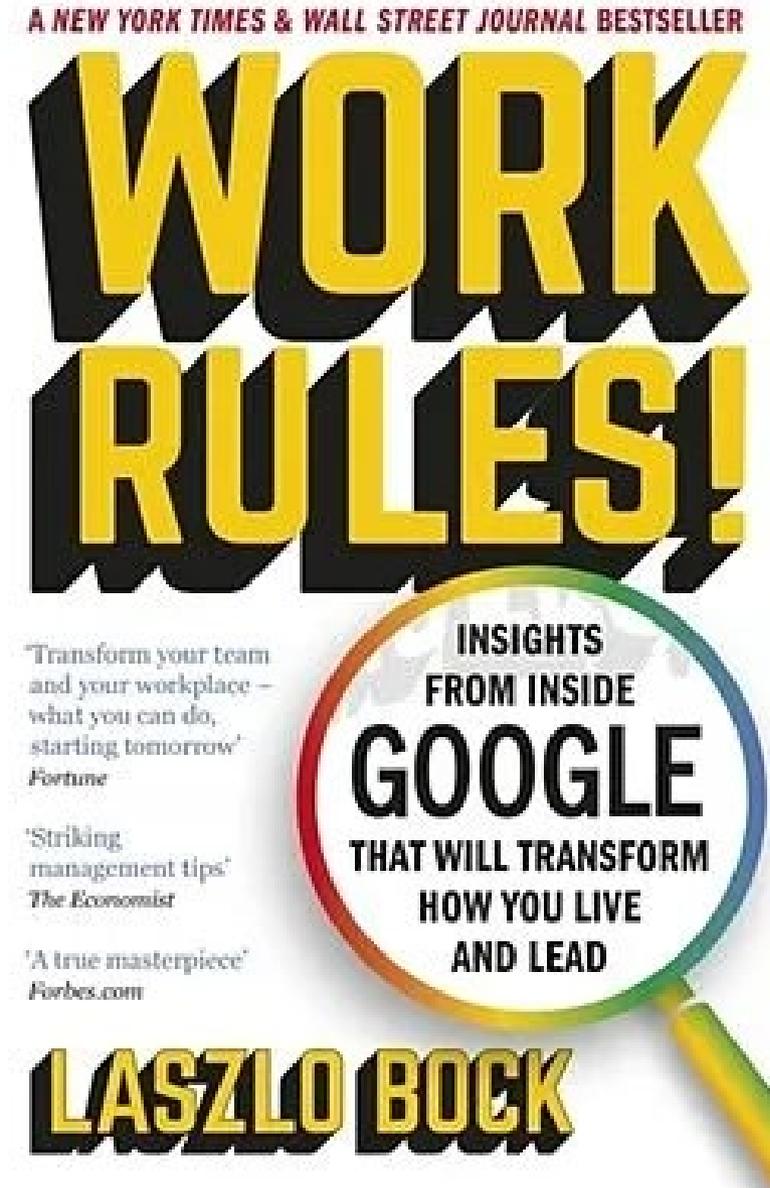
- Trennung Kopf-/Handarbeit
- Vorgesetztenrolle wichtig – klare autoritäre Führung



Heute soll Arbeit ...

- sinnvoll
- selbstbestimmt
- flexibel
- lebensphasenorientiert
- individuell

... gestaltet sein



Organisationsmodelle über die Zeit



Impulsiv

Arbeitsteilung

Top-down

Konformistisch

Wiederholbare
Prozesse

Stabiles
Organigramm

Leistungs- orientiert

Innovation
Verlässlichkeit
Leistungsprinzip

Pluralistisch

Empowerment

Wertorientierte
Kultur

Integration
verschiedener
Interessengruppen

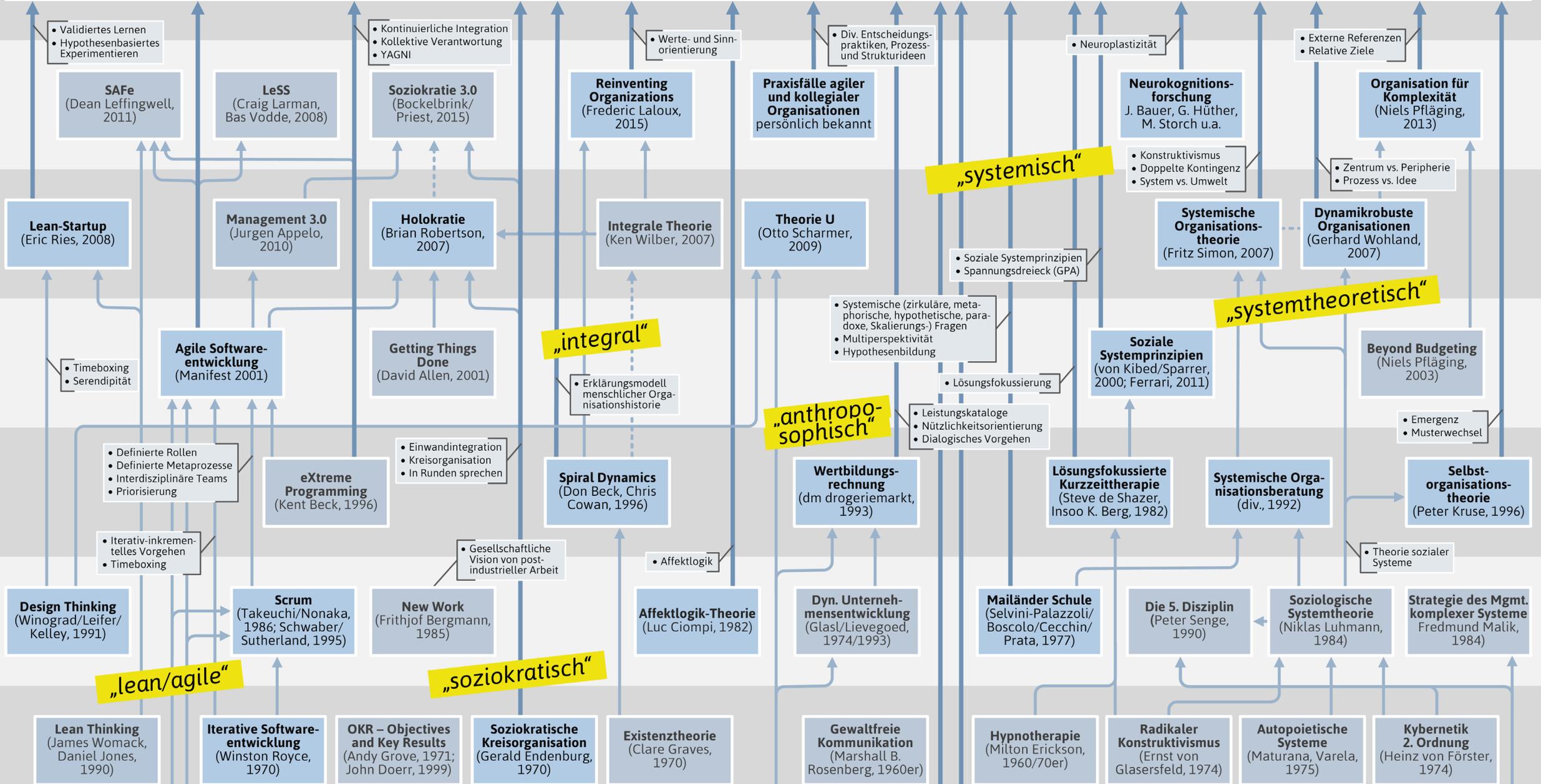
Evolutionär

?

Kollegial geführte agile Organisationsentwicklung*

(Oestereich/Schröder, 2016)

Version 8/2019





Silicon Valley
NEXT EXIT

Organisation, Flexibilität und Innovationsfähigkeit

- Innovation = Erarbeitung und Implementierung einer Lösung, die in dieser Organisation bisher noch nicht realisiert wurde.
- Erfüllen zwei Funktionen:
 1. Beitrag zur Lösung der von der Umwelt aufgeworfenen Probleme
 2. Können Dynamik und Abhängigkeit in bestimmten Bereichen längerfristig dämpfen

Wie sehen nun Organisationsstrukturen aus?

- Ziel: günstige Voraussetzungen für Flexibilität und die Realisierung von Innovationen schaffen
 - Geringe Spezialisierung auf Stellen- und Abteilungsebene
 - Starke Dezentralisierung
 - Flache Hierarchien
 - Minimierung der Stärke zentraler unterstützender Abteilungen
 - Einfache Koordination, d.h. keine umfassenden Matrixstrukturen
 - Leichte Ergänzenbarkeit um temporäre Teams für grössere innovative Vorhaben
 - Verstärkter Einsatz von Selbstabstimmung und Organisationskultur zur Koordination innovativer Aktivitäten

Koordinationsmechanismen in dynamischen Umwelten

- Programmierung
- Planung
- Selbstabstimmung ständige Gruppen / temporäre Gruppen
- Organisationskultur

Agilität als Mindset

- Kein Prozess, kein Werkzeug und ist auch nicht nebenbei.
- Kein Taylorismus
- Vielmehr zeitgemässes Management
 - Mitarbeitende übernehmen Managementaufgaben
 - Agil werden ist wie Organisationsentwicklung oder organisationales Lernen – Kein Ende in Sicht...
- Die richtigen Dinge tun (Effektivität)
- Die Dinge richtig tun (Effizienz)

Das Agile Manifest

Wer agil sein will, muss die 4 Wertepaare und die 12 Praktiken leben

- Menschen
- Produkt
- Anpassungsfähigkeit

Agile Werte & Prinzipien



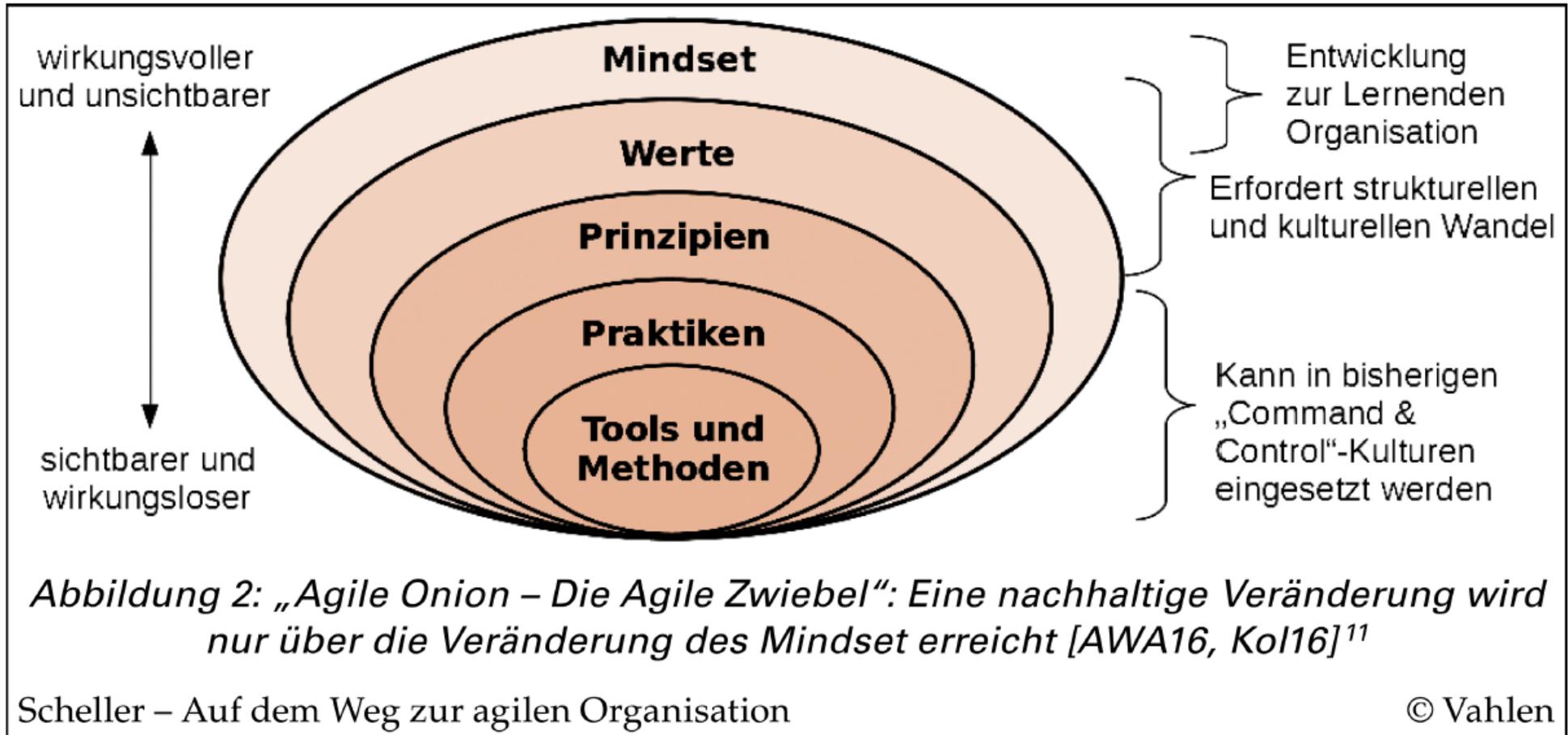
© synexa consult

synexa
consult



Die agile Organisation

Agile Onion



Vision

- Wir **RENNEN**
- am Morgen **FREUDIG**
- zu unserer Arbeit und **ENTFALTEN KOOPERATIV**
- unser Potential, um unsere **KUNDEN**
- mit herausragenden innovativen Produkten und Services **ZU BEGEISTERN.**

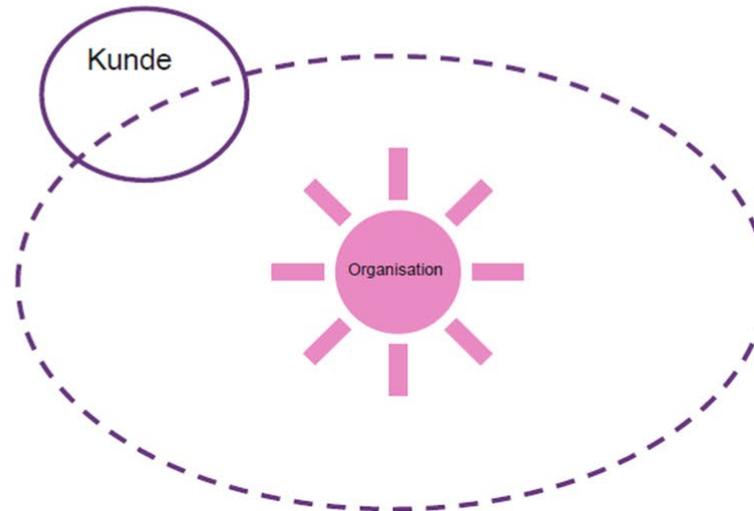
Der Mensch im Fokus

- Organisationsexterner Kunde
- Mitarbeitende
- Das Lernen

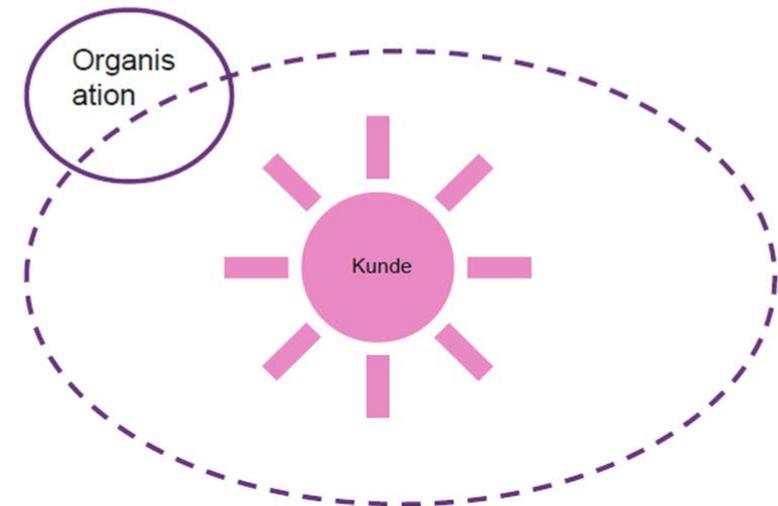
Die agile Organisation

Neue Grundeinstellung

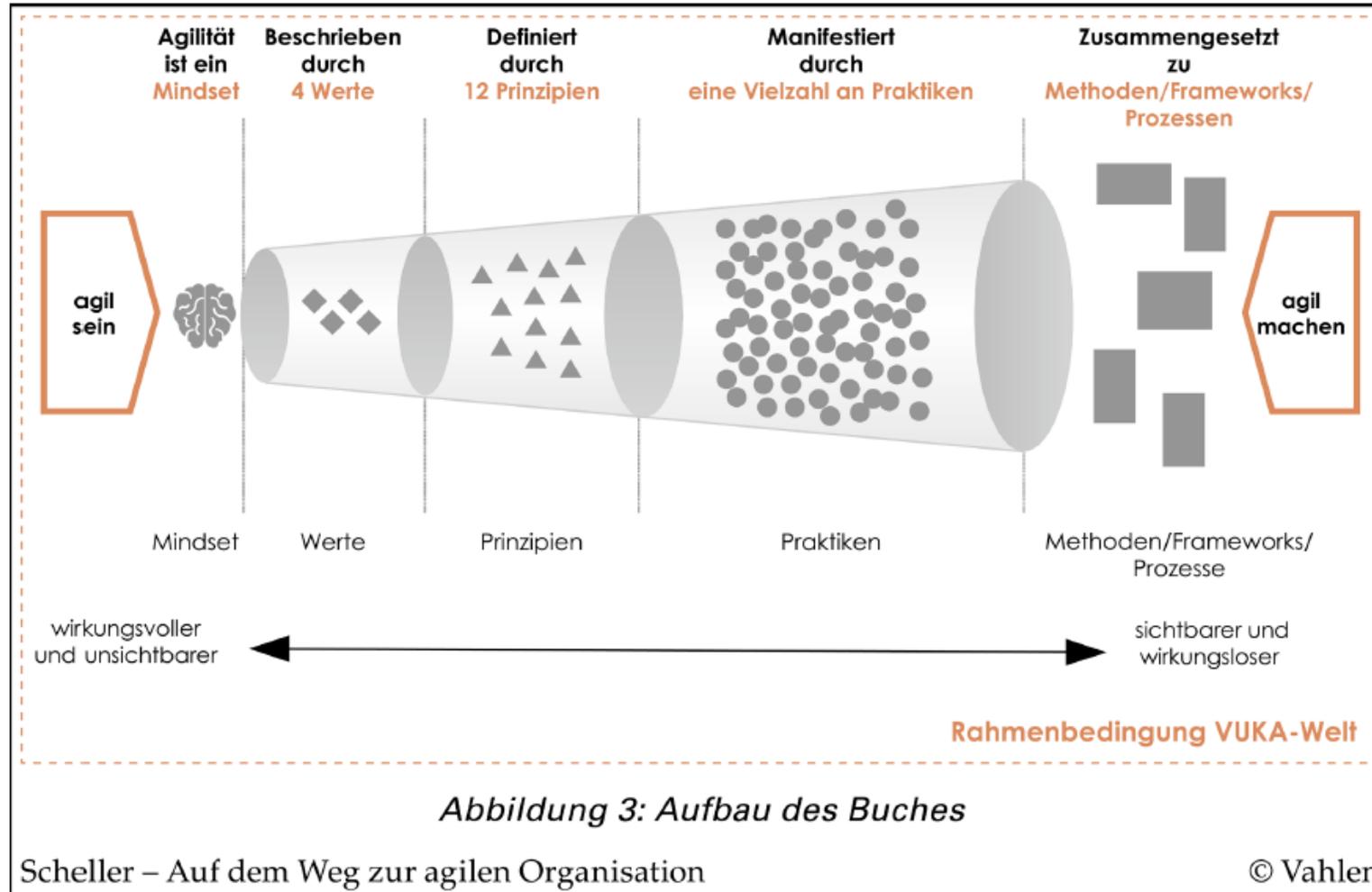
Altes «Weltbild»



Neues «Weltbild»



Prozess der Organisationsentwicklung



Herausforderungen

- Neuheitsrhetorik, Scheinheilige Dynamik, die am Ende zu Stillstand führt
- **Unterschiedliche Logiken treffen aufeinander**
- Spannungen bei der Verteilung von Ressourcen
- Kontextabhängigkeit von agilen Organisation
- Transparenz als soziale Kontrolle
- Agile Organisationsformen auf Ebene Team durch Arbeitsmethoden
- **Suche nach einer eindeutigen Lösung** führt zum Suchen einer vermeintlichen Lösung
- Unsicherheiten bei der Arbeit mit Prototypen, Inselartige Umsetzung agiler Methoden schafft keine Stabilität

Spannungsfelder bei der Einführung von New Organizing

Parameter	Hierarchische Logik der Organisation	Agile Logik im Team
Ressourcenverteilung	Wirtschaftlichkeitsberechnungen & Budgetplanung	Ergebnisoffenheit & Flexibilisierung
Qualitätsanforderungen	Nullfehlervision	Arbeit mit Fehlern
Ergebnisverantwortung	Liegt bei der Führungskraft/Hierarchie	Liegt beim Team
Leistungs- und Ergebnismonitoring	Kontrolle von oben	Transparenz & Vergleich unter Gleichen

Quelle: Groth et al. (2021). New Organizing, S. 60

Ein Überblick

	Traditional Management	Agile Methods	Social Business	Sociocracy	Holacracy	Sociocracy 3.0
Organizational Structure	Hierarchy	Cross-functional teams	Communities	Hierarchy of circles	Hierarchy of circles	Hierarchy of circles
Primary Actors	Managers, workers	Peer team members	Participants	Leaders, workers	Roles	Peers, roles
Motive Force	Business need	User need	Community objective	Vision, mission, aims	Tension	Driver
Leadership Force	Management	Product vision, external change	Community consensus	Consent	Transparent rules	Consent
Primary Leadership	Top-down	Split by domain: product, process and technology	Emergent	Top-down and bottom-up	distributed	distributed
Processes	Linear, waterfall	Iterative or continuous flow	Informal, continuous	Emergent, adaptive	Emergent, adaptive	Emergent, adaptive
Focus	Control and alignment	Developing software	Consensus and equivalence	Consent and equivalence	Rules and autonomy in roles	Culture of effective collaboration

Quelle: Bernhard Bockelbring (2015): <https://evolvingcollaboration.com/comparing-different-models-of-management/>

Welche Organisationsform passt?

Wo stehen wir?

- Welcher Branche gehöre ich an?
- Wer ist unser Kunde?
- Was sind unserer Unternehmenswerte?
- Wie gestaltet sich unsere Arbeitskultur?
- Wie sind wir strukturiert?
- Welche Führungskultur haben wir?
- Welche Mitarbeitenden haben wir?

Wo wollen wir hin?

- Was ist unsere Vision?
- Warum wollen wir dahin?
- Was benötigen wir?
- Wen benötigen wir?

Die Rolle der Führung in agilen Organisationen

Welchen Einfluss hat eine moderne Führungskultur?

Führungs- form Individuum	Nicht-Führung (Laissez-faire)	Autoritäre Führung	Moderne Führung	
			Inspirierende Führung	Geteilte Führung
Motivation	16%	16%	42%	43%
Produktivität	17%	18%	41%	42%
Sinnhaftigkeit	16%	17%	37%	41%
Arbeitskultur	15%	13%	56%	50%
Kompetenz- förderung	16%	16%	50%	51%
Erschöpfung	19%	39%	23%	28%

**«Organisationen vergessen sich selbst»
Niklas Luhmann**



For takeaway

- **Agil ist kein Managementkonzept, sondern eine Haltung.**
- **Mensch im Fokus**
- **Klassische grundlegende Führungs- und Organisationsfragen zulassen**
- **«Nicht immer den ganzen Besteckkasten rausholen»**
- **Balance zwischen Bewahren und Erneuern halten**
- **Vernetzte Teams fördern**
- **Systemdenken pushen**
- **Führungskräfte sind Motor**



Literaturempfehlungen

- Torsten Groth, Gerhard P. Krejci, Stefan Günther (Hrsg.) 2021. New Organizing – wir Grossorganisationen Agilität, Holacracy & Co. einführen – und was man daraus lernen kann.
- Bernd Oestereich, Claudia Schröder (2019). Agile Organisationsentwicklung - Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen.
- Torsten Scheller (2017). Auf dem Weg zur agilen Organisation - Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten.
- Frederic Laloux (2015). Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und Mitarbeit.

