



Agile Organisationsentwicklung¹

Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen

Bernd Oestereich / Claudia Schröder (2020)

Eine Buchbesprechung von Urs Kaegi.

Anfang Dezember 2019 ist das neue Buch von Oestereich und Schröder erschienen: Agile Organisationsentwicklung. Die beiden haben bereits mehrere Publikationen zu kollegialer Führung und kollegial geführten Unternehmen herausgegeben und fassen nun ihre Erkenntnisse in der «Agilen Organisationsentwicklung» zusammen. Ich würde dem Buch 9 von 10 möglichen Punkten geben!

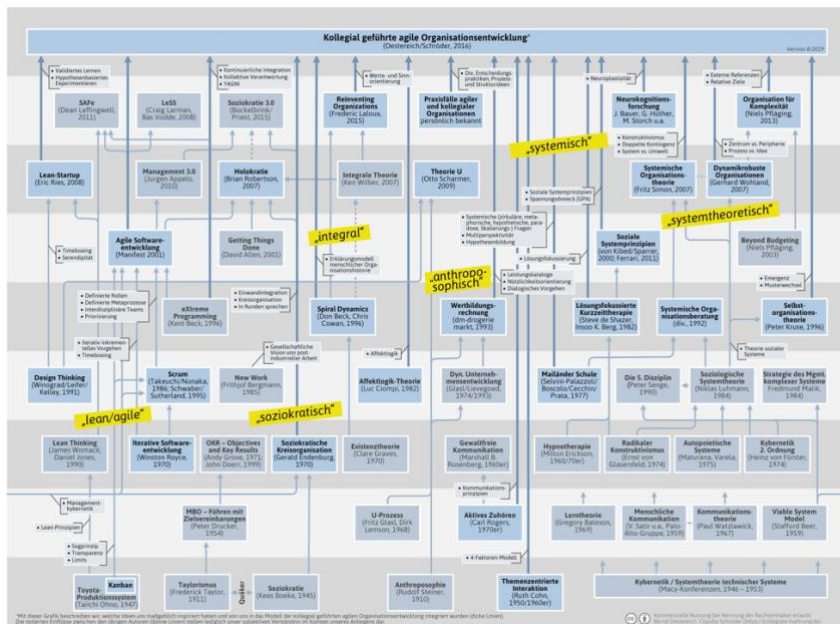
Das Buch ist eine sehr gelungene, praxisnahe Zusammenstellung der Elemente, die es braucht, um kollegiale Führung und Selbstorganisation einzuführen und umsetzen zu können. Es eignet sich sowohl für operativ in Organisationen Tätige als auch für externe Beratende.

Um was geht es?

Der Autor und die Autorin haben sich einen Namen gemacht durch die Verbindung verschiedener Ansätze aus der Selbstorganisation. In Weiterbildungen von Organisationsentwicklerinnen und –entwicklern und in eigenen Beratungen haben sie den Mindset (Haltungen), als auch die Tools und die Skills im Wandel einer Organisation zur Selbstorganisation erprobt und legen dieses Wissen nun dar. Agile Organisationsentwicklung ist aus ihrer Sicht die Antwort von Organisationen auf Digitalisierung, Disruptions- und Anpassungsfähigkeit unter den bekannten und weiterhin bestehenden Prämissen der Effizienz und Leistung (auch als VUCA bekannt: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity).

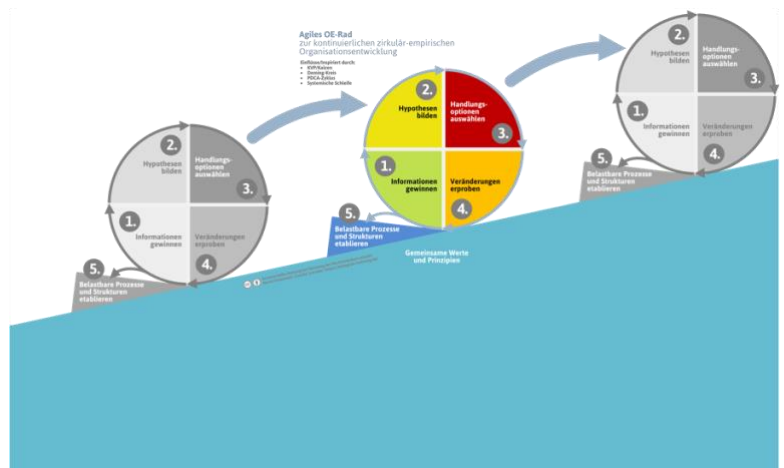
Wichtig scheint mir hervorzuheben, dass die Schreibenden aus verschiedenen Ansätzen ihr Modell der agilen Organisationsentwicklung hergeleitet haben. Sie machen dies transparent und stellen sogar die verschiedenen Ansätze der Selbstorganisation grafisch dar:

¹ Oestereich, Bernd/Schröder, Claudia (2020). Agile Organisationsentwicklung – Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen. München: Vahlen.



Wie ist das Buch aufgebaut?

In einem ersten Teil werden die Grundlagen (Basiskomponenten) der agilen Organisationsentwicklung vorgestellt. Es geht dabei um die Frage, ob man den Ansatz gleich in der ganzen Organisation einführen muss oder besser in kleinen Schritten (die beiden unterstützten letzteres, richtig!),



diskutieren die Haltungen (systemisch-integral), welche hinter dem Ansatz stehen, erläutern ihr Verständnis der kollegialen Führung (alle Mitarbeitende kommen in Führungssituationen) und schliessen diesen Teil mit dem Appell, bereits bei Beginn des Veränderungsprozesses klare Prozess- und Struktursicherheit zu schaffen.

² Bilder stehen als Downloads unter <https://kollegiale-fuehrung.de/material/> zur Verfügung

Dann folgt das Kernstück des Buches: ein zeitlich gegliedertes Prozessmodell (Adaptationsmodelle, S. 45-137), wie schrittweise die Umstellung auf ein kollegial geführtes Unternehmen verlaufen kann. Dabei beginnt es bereits mit der Frage, ob diese Umstellung sinnvollerweise extern begleitet werden soll (Ja). Weiter geht es mit der Veränderung von Rollen, wie der Prozess kommuniziert werden kann, wie neue Führungsstruktur mittels Kreisen (siehe Soziokratie) erbracht werden und wie Entscheidungen getroffen werden:

Unterschiede und Besonderheiten wichtiger kollegialer Entscheidungswerkzeuge							
Entscheidungswerkzeug	Fokus	Veto-Option	Objekt (Menge)	Teilnehmer (max. phys./elektr.)	Dauer	Moderation	Besonderheit
Aus der Mitte wählen	Ressourcen qualitativ optimieren	Möglich	Personen (n aus m)	3 – 20 (50 / 0)	0:01 – 0:05	Sehr einfach	Versuchsweise, Abbruch nach 5 Min.
Kollegiale Rollenwahl (Soziokratische Rollenwahl)	Ressourcen qualitativ optimieren	Nein	Personen (n aus m)	2 – 20 (40 / 80)	0:10 – 0:30	Einfach	Positives Feedback, breitere Machtverteilung
Widerstandsabfrage (Systemisches Konsensieren)	Einwände quantitativ minimieren	Möglich	Inhalte (1 aus n zzgl. Ist-Situation)	1 – 15 (40 / n)	0:01 – 0:15	Einfach	Einfachheit
Kollegiale Einwandintegration (Soziokratischer Konsent)	Einwände inhaltlich minimieren	Ja	Inhalt (ja/nein)	2 – 11 (20 / 0)	0:20 – 1:10	Anspruchsvoll	Hohe Entscheidungsqualität, Akzeptanz
Themenzentrierte Einwandintegration (TZI)	Einwände inhaltlich minimieren	Nein	Inhalt (ja/nein)	12 – 250 (250 / 0)	0:40 – 1:30	Aufwändig	Für große Gruppen
Konsultativer Fallentscheid (Konsultativer Einzelentscheid)	Einwände inhaltlich minimieren	Nein	Entscheidungsauftrag + Person (1)	1 (3 / 0)	Tage – Wochen	Mittel – anspruchsvoll	Effizient für kontroverse und anspruchsvolle Entscheidungen
Entscheidungsrat (Dynamic Facilitation)	Weisheit einer Gruppe nutzen	Nein	Inhalt (1 Thema)	4 – 10 (12 / 0)	Stunden – Tage	Anspruchsvoll	Ausgewogene und reife Lösungen für große Organisationen
Universelles Entscheidungsverfahren	Einwände quantitativ minimieren	Spezifisch pro Option möglich	Inhalte, Personen, Verfahren (n aus m)	2 – 15 (40 / n)	0:03 – 0:15	Einfach	Universalität, gut für Team-Board (Führungsmonitor)
Zustimmungsabfrage (Mehrfach-Bepunktung)	Zustimmung quantitativ maximieren	Nein	Personen oder Inhalte (1 aus n)	2 – 40 (60 / n)	0:10 – 0:30	Einfach	Einfachheit
Mehrheitsentscheidung (Einfach-Bepunktung)	Zustimmung quantitativ maximieren	Nein	Personen oder Inhalte (1 aus n)	2 – 60 (150 / n)	0:10 – 0:30	Einfach	Mäßige bis geringe Akzeptanz

© Kommerzielle Nutzung bei Nennung der Rechteinhaber erlaubt: Bernd Oestereich, Claudia Schröder (<https://kollegiale-fuehrung.de>) * Im Wortsinn: Verhindernder oder verzögernder Einwand **beachtenswert** wichtiges Merkmal

Vor allem die Bildung von Kreisen als Führungsmodell wird ausführlich dargelegt und unterscheidet sich zum Teil deutlich von den Ausführungen in der Soziokratie. Hier ist zu spüren, dass die Schreibenden bei der Einführung von Kreisen viele Jahre Erfahrung in der Praxis gesammelt haben.

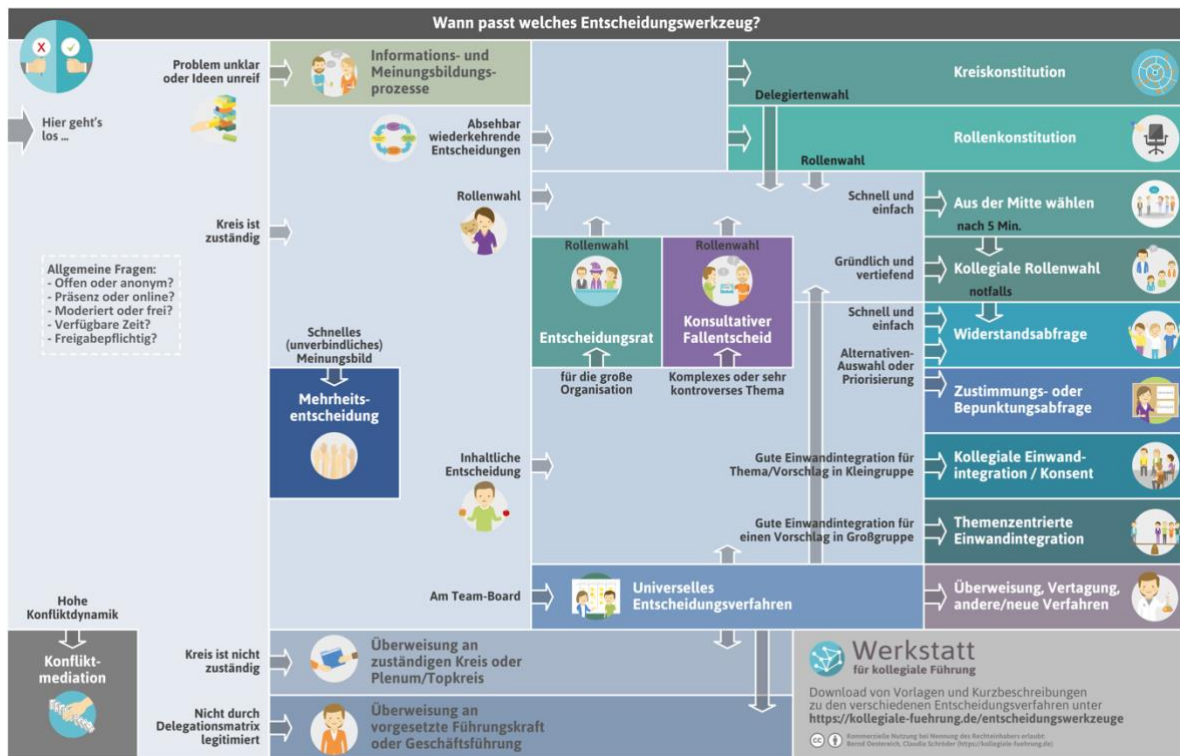
Im dritten Kapitel werden dann «Werkzeuge und Hilfsmittel» (S. 140-239) vorgestellt: Organisationsformen, Entscheidungswerkzeuge und vieles mehr. Die beiden Autoren gehen dabei sehr offen mit der Nutzung ihrer Unterlagen vor (Creative-Commons). Das meiste ist unter Zitierung kostenlos unter <https://kollegiale-fuehrung.de/downloadmaterial> herunter zu laden (die hier verwendeten Darstellungen stammen aus dieser Quelle).

Meine Highlights

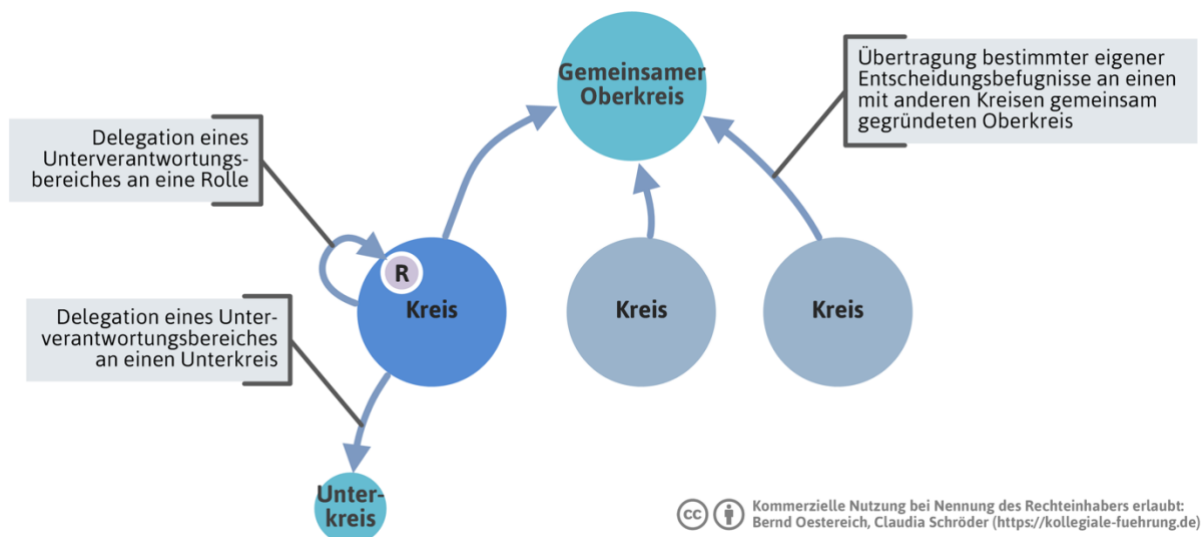
Highlights habe ich viele entdeckt! Es beginnt mit der **Grundhaltung der Transparenz** von Oestereich und Schröder: sie betten ihren Ansatz in bestehende Modelle ein (S. 11) und erweitern diese zu ihrem Ansatz der kollegialen Führung. Im Gegensatz zu vielen Publikationen im Themenkreis der Selbstorganisation gaukeln sie nicht vor, dies alles selbst erfunden zu haben. Bravo!

Weiter legen sie einen Strauss von möglichen Formen der **Entscheidungsfindung** vor. Nicht nur die bekannten wie Konsent und konsultativer Einzelentscheid (Fallentscheid), sondern Widerstandsabfrage (systemisches Konsensieren), Entscheidungsrat, Zustimmungsabfrage und weitere (S. 142-165). Wiederum bleiben sie sich ihrem Ansatz treu: es gibt nicht die richtige Form

der Entscheidungsfindung, sondern verschiedenen Entscheidungswerkzeuge, welche Besonderheiten aufweisen und je nach Situation verwendet werden können:



Mein drittes Highlight sind die Darstellungen und die Erläuterungen zum **Kreismodell** als Führungsinstrument (S. 104-135). Die Bedeutung von Kreisen, ihre kooperative Verbindung, die Führung in und durch Kreise, die Kernaufgaben von Kreisen, die Rollen in Kreisen: alles wird ausführlich und mit hoher Praxisrelevanz dargelegt:



Mein Fazit

Sie ahnen es: mir hat das neue Buch von Oestereich/Schröder sehr gut gefallen. Ich habe es auf meinen Schreibtisch gelegt, um immer wieder bei anstehenden Fragen zu Veränderungen in Richtung Selbstorganisation darin blättern zu können. Die vielen Anregungen, welche nie zu Rezepten werden, lassen mich über Adaptationen reflektieren und geben mir Impulse anstehende Fragen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten. Und: man muss das Buch nicht von Seite 1 bis 264 durchlesen: selektiv lassen sich viele Anregungen nachschlagen.

Solothurn, den 27.12.2019



Urs Kaegi



em. Professor der Fachhochschule Nordwestschweiz, selbständiger Coach und Organisationsberater

Schwerpunkte: Kooperation in Organisationen, organisationaler Wandel

Urs Kaegi ist der Bücherwurm in der NetzwerkSelbstorganisation.net Administration und schreibt gerne [Literaturempfehlungen](#).

Falls Sie ihm ein Buch oder ein Artikel unterbreiten möchten, können Sie dies unter folgender Postadresse tun:

Urs Kaegi, c/o EcoSolidar, Dornacherstrasse 192, CH-4053 Basel

Bitte beachten Sie, dass nicht alle eingesandten Bücher in die Literaturempfehlungen aufgenommen werden oder aufgenommen werden können. Wir beschränken uns auf Empfehlungen, also auf Publikationen, welche wir aus Sicht der Selbstorganisation für lesenswert halten.

Dafür bitten wir um Verständnis.