

# SANTIS Zukunftsgespräch - Agile Organisationen ohne Hierarchien?

---



**SANTIS** lädt in loser Folge Experten zu Zukunftsgesprächen über aktuelle Themen zur sich entwickelnden Zukunft ein - [Theory U](#) "emerging future" gemäss MIT Prof. Otto Scharmer.

Am 8. Februar treffen sich unter der (anfänglichen) Moderation von **SANTIS** Partner Dr. Peter Janes erfahrene Experten zum **SANTIS** Zukunftsgespräch über agile Organisationen. Der vorliegende Beitrag ist getreu dem Thema gemeinsam von den Teilnehmern redigiert (unterstützt durch technische Kollaborationswerkzeuge).

## Die Experten

- **René Bollier**, bollier.biz: Interim Manager mit langjähriger Führungserfahrung im Industrialisierungs-Umfeld
- **Alexia Böniger**, CYP: Umsetzungserfahrung zu einer rollenbasierten Organisation mit Lernplattformen in der Finanzbranche
- **Jörg Eugster**, NetBusiness Consulting: Internet Pionier, Zukunfts-Botschafter und Buchautor "Übermorgen", Markenzeichen türkis
- **Dr. Felix Frei**, AOC Unternehmensberatung: Langjährige Erfahrung in Organisationsentwicklung in Forschung und Praxis, Referent und Buchautor
- **Ralph Höfliger**, Höfliger Partners: Spezialist in Business Transformation mit langjähriger praktischer Umsetzungs-Erfahrung
- **Dr. Frank Klinkhammer**, Enabling Future Organizations: Unternehmer mit Umsetzungs-Erfahrung von Holocracy
- **Karin Oertle**, Potential Discovery GmbH: Unternehmerin mit Fokus auf systemische Organisationsentwicklung
- **Tonio Zemp**, Liip: Ehemaliges Mitglied der ehemaligen Geschäftsleitung - Organisation ohne Hierarchien in einer Web Agentur praktisch umgesetzt

# Die Fragestellungen

- Was bedeuten Hierarchien im Hinblick auf flexible Anpassungen von Organisationen?
- Wie viel und welche Hierarchien braucht es im Zeitalter beliebig rascher Informationsverteilung (noch)? Gibt es Unterschiede zwischen kleinen und grossen Organisationen?
- Wie sieht die Zusammenarbeit ausserhalb von Hierarchien aus?
- Was bedeutet eine Zusammenarbeit ohne Hierarchien für die "Arbeitnehmer"?
- Wer übernimmt in Organisationen ohne Hierarchien welche Verantwortung?

## Die Diskussion

Woraus entsteht der Bedarf nach einer agilen Organisation, und diese dann noch ohne Hierarchien?

Im Gegensatz zur Zeit der Entstehung von Hierarchien haben sich die Prozesse in der Gesellschaft ständig beschleunigt - durch zunehmenden Zugang zu Information, durch raschere Innovationszyklen, durch Übergang zu Konsumentenmärkten... Dadurch müssen sich Organisationen immer rascher an geänderte Gegebenheiten anpassen.

Um die polarisierende Frage gleich vorweg zu beantworten: Es gibt kein richtig und falsch.

**Hierarchien** eignen sich vorwiegend für einfache, **wohlstrukturierte Aufgabenstellungen**, die sich aufteilen lassen. Hierarchien scheitern jedoch häufig in volatilen, unvorhersehbaren, vernetzten und mehrdeutigen Situationen (**VUCA**), da sie sich nicht rasch genug intelligent adaptieren können. Für diese Fälle führt gemäss der Forschung von Prof. Peter Kruse die **Selbstorganisation** zu besseren Ergebnissen ([Video](#)).

Die geeignete Organisationsform hängt gemäss **Spiral Dynamics (Graves Modell)** auch von der **Bewusstseinsstufe** und damit von den Fähigkeiten der beteiligten Menschen in der Organisation ab: Für eine erfolgreiche Umsetzung müssen die Menschen mit ihrer aktuellen Bewusstseinsstufe die angestrebte Organisationsform auch leben können. Die Entwicklung des Bewusstseins ist ein kontinuierlicher Evolutionsprozess, der nicht erzwungen werden kann.

Charakteristisch für "klassische" Hierarchien ist die Trennung von Entscheidung und Ausführung - diese Organisationsform findet durch das zunehmende Bedürfnis nach Selbstbestimmung immer weniger Akzeptanz.

Entscheidend ist, wie, in welcher Form und durch wen **Verantwortung** wahrgenommen wird: Begibt sich der Einzelne in einer Hierarchie in eine passive "Opferrolle", oder gestaltet er aktiv seine Tätigkeit durch selbstwirksames Handeln? Wer kann und will seine Tätigkeiten selbst beeinflussen, und wer überlässt diesen Gestaltungsfreiraum lieber anderen?

Gemäss der Forschung von Prof. Peter Kruse lassen sich Organisationen am effektivsten durch **Trennung von Geld und Macht** führen - indem "Mitarbeiter" zu Investoren gemacht werden. Anzustrebende Organisationsform ist dabei die **autonome Bildung intelligenter Netzwerke** - damit schliesst sich der Kreis zu agilen Organisationen.

# Erfahrungen mit agilen Organisationsformen

Es ist **schmerzhaft**. Die Beteiligten müssen ihr Ego hintenan stellen. Auch bei einer selbstgewählten Transition von einer hierarchischen zu einer rollenbasierten Organisation müssen die kleinen Eitelkeiten zurückgelassen werden.

Es ist **erleichternd**. Durch die Verteilung von Verantwortung und Entscheidungskompetenz müssen nicht mehr wenige Beteiligte sehr viel entscheiden - nicht mehr für alles verantwortlich sein zu müssen ist der neue Luxus. Durch die klassisch hierarchische Sozialisierung lassen sich Rückfälle nicht ganz vermeiden - sowohl bei früheren Untergebenen als auf bei ehemaligen Vorgesetzten.

Rascher Start durch klare **Rahmenbedingungen**. Eine definierte Ausgangslage vermeidet lange Diskussionen und verhilft zu einem raschen Start in eine agile Organisation. Holacracy kann als Vorlage dienen, andere Ansätze sind ebenfalls praktikabel.

Ohne **Transparenz** geht es nicht. Relevante Tätigkeiten müssen identifiziert und mit Rollen organisiert und kommuniziert werden. Intransparente Absprachen und Konstrukte zerstören Vertrauen und funktionieren nicht (mehr).

Laufende **Selbst-Optimierung**: Agile und resiliente Organisationen verfügen in Ergänzung zur "Arbeit **im** System" (Operations) über Strukturen und Prozesse für die "Arbeit **am** System" (Governance), um sich verändernden Umfeldbedingungen anzupassen.

Es braucht sinnvolle **Flexibilität**. Mit zunehmender Erfahrung erhält eine flexible Interpretation mit Berücksichtigung der Bedürfnisse der beteiligten Menschen zunehmende Bedeutung.

Entscheidungsfindung der autonomen Gruppe mittels **Konsent-Verfahren**: Statt der Mehrheitsentscheidung (dafür bzw. dagegen) wird die Frage gestellt, ob es einen schwerwiegenden Grund **gegen** eine vorgeschlagene Initiative gibt.

**Menschlichkeit** trotz Rollen. Rollen entkoppeln vom Ego durch Identifikation und Offizialisierung relevanter Tätigkeiten. Dadurch dürfen aber die Bedürfnisse der beteiligten Personen nach sozialem Austausch und Anerkennung nicht auf der Strecke bleiben.

## Die Erkenntnisse

Was lässt sich aus dem Expertengespräch für aktuelle Organisationen mitnehmen?

- Menschen orientieren sich vermehrt an **Sinnhaftigkeit** und Mitbestimmung bei ihren Tätigkeiten
- Nur Unternehmen, welche die Erwartungen erfüllen, werden die **gesuchten Mitarbeiter** von sich überzeugen können
- Der Weg zur agilen Organisation ist **anspruchsvoll**, oft schmerzhaft und ein zeitintensiver Prozess - durch Schaffung von Prozessen und einer gemeinsamen Kultur wird einer wachsenden "Entropie" entgegengewirkt
- **Transparenz** ist wichtige Voraussetzung für die Bildung autonomer intelligenter Netzwerke als effiziente Arbeitsform
- Die Transformation zu autonomen Netzwerken bedingt **Reflexion** und **Lernbereitschaft** der Beteiligten

- Eine agile Organisation basiert auf Identifikation und Transparenz von **Rollen** für relevante Tätigkeiten
- Für einen **raschen Start** in die Transformation kann ein bewährter Rahmen Orientierung geben: Um eine Transformation erfolgreich umzusetzen, empfiehlt die Schaffung eines Orientierungsrahmens, jedoch genügend Spielraum für eigene Lösungen zuzulassen
- Ein erfahrener "Facilitator" hilft zum Coaching für die **Systemverbesserung**

## Weiterführende Information

- Schwab K.; [Die Vierte Industrielle Revolution](#), Pantheon Verlag, 2016, ISBN 978-3-570-55345-9
- Oestereich B.; Schröder C.; [Das kollegial geführte Unternehmen, Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen](#), Verlag Franz Vahlen, München, 2017
- Frei, F.; [HIERARCHIE - Das Ende eines Erfolgsrezepts](#), Pabst Science Publishers, 2016
- Frei, F.; [Verantwortung - Eine Entscheidungsfrage](#), Pabst Science Publishers, 2017
- [Next Generation Organizations](#)
- [Responsive Organization](#)
- [Sociocracy 3.0 \(Alternative zu Holocracy\)](#)
- [Beyond Budgeting](#)

(publiziert: <https://santis.ch/node/248>)