



# Organisationsmodelle im Überblick



# Inhaltsverzeichnis

- Überblick zu den Grundlagen der einzelnen Modelle, die wir uns angeschaut haben
- Bewertungsmatrix

# Soziokratie 3.0

Rule of companions



# Die Basis



# Die Basis



Flexible soziale „Technologie“, um eine Organisation agil und stabil in die Zukunft zu bringen



Statt radikaler Veränderungen: Schrittweise Einführung



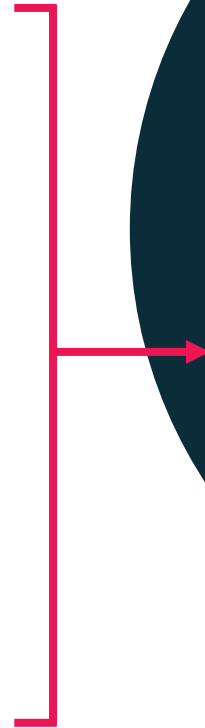
Flexibel, basierend auf Grundprinzipien



Kostenlose Ressourcen und ständig wachsende Community

# Umsetzung durch Patterns

	Mitgestaltung und Evolution
	Gemeinsame Entwicklung
	Zusammenarbeit ermöglichen
	Organisationsentwicklung
	S3 einführen
	Klare Vereinbarung
	Fokussierte Interaktionen
	Effektive Meetings
	Arbeitsorganisation
	Organisationsstruktur



## Governance Meeting

Teams meet at regular intervals to decide what to do to achieve objectives, and to set constraints on how and when things will be done.

# Holocracy

Rule of the parts of a whole



# Die Basis



Die Verfassung schreibt Regeln für die selbstorganisierte Zusammenarbeit fest



Kernelemente: Struktur der Organisation (Rollen & Kreise), deren Anpassung, Regelung der operativen Arbeit



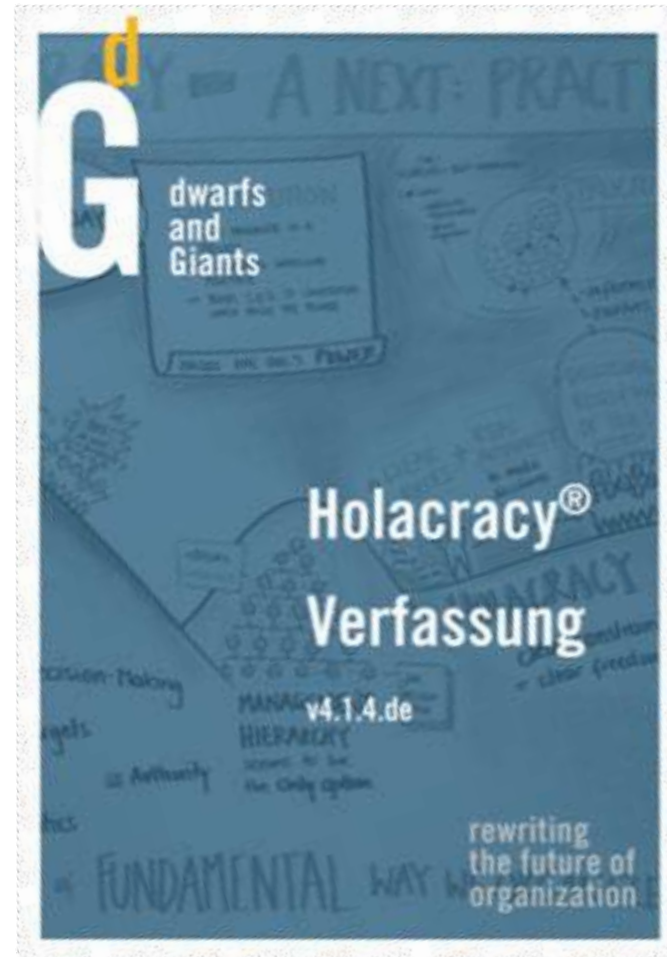
Prinzip: „Entscheiden, wo gehandelt wird“



Purpose-Hierarchie



Integrative Entscheidungsfindung





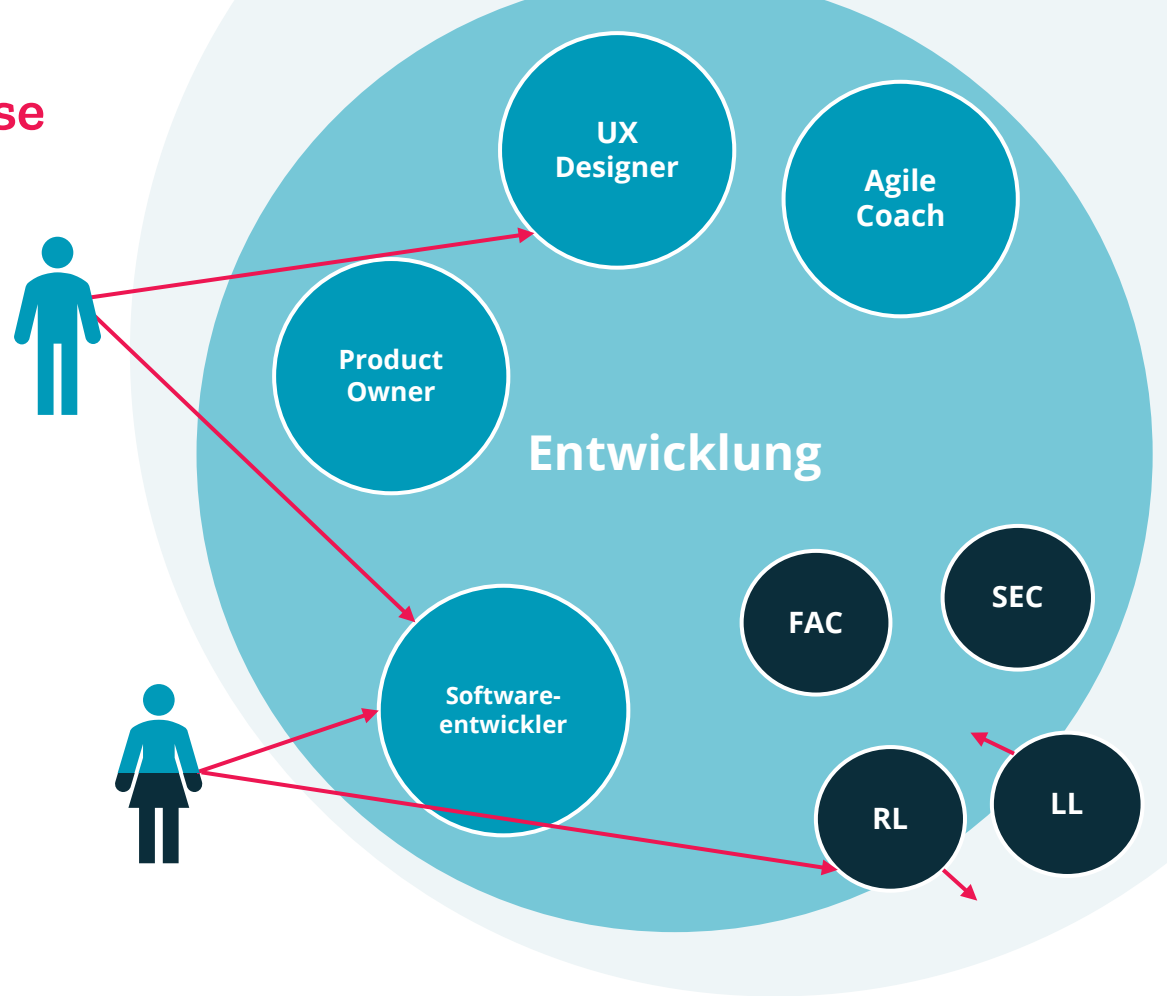
# Struktur - Rollen & Kreise

Rollen und Kreise haben

- einen Namen
- einen Purpose
- Accountabilities
- ggf. Domänen und Richtlinien

Eine Person kann mehrere Rollen füllen und eine Rolle kann von mehreren Personen gefüllt werden

Role vs. Soul



# Tactical & Governance - Trennung von operativen und steuernden Meetings

## Tactical Meeting

- > Arbeit **IN** der Organisation
- > Updates zu Kennzahlen, Checklisten und Projekten
- > Operative Spannungen verarzten:
  - > neue Projekte oder Next Actions einfordern
  - > Information einholen oder teilen

## Governance Meeting

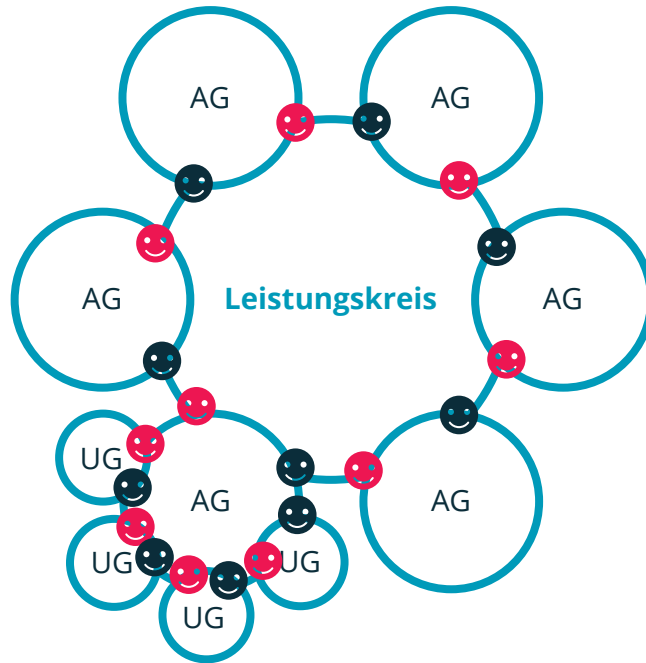
- > Arbeit **AN** der Organisation
- > Rollen und Kreise erstellen, ändern und löschen
- > Richtlinien und Stoppschilder erstellen, ändern und löschen
- > Gewählte Rollen (Rep Link, Facilitator und Secretary) wählen

# Soziokratisches Kreismodell (SKM)

Die Macht der  
Gemeinschaft



# Die Basis



## Vier zentrale Basisprinzipien

1. Konsent-Prinzip
2. Kreisprinzip
3. doppelte Verknüpfung der Kreise
4. Offene Wahlen im Konsent für wesentliche Funktionen und Rollen im Kreis

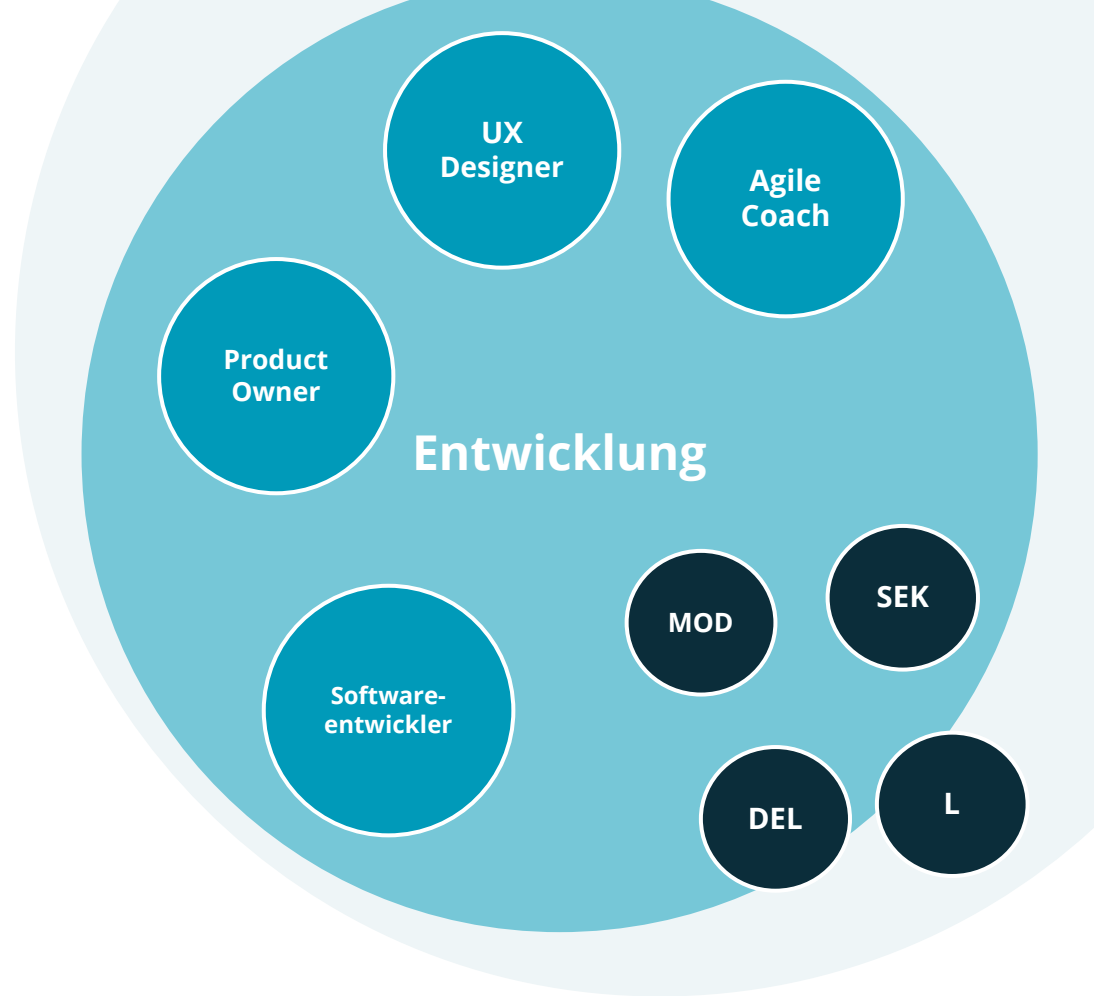
😊 Führungskraft    😊 Delegierter

# Struktur - Rollen & Kreise

Je Kreis vier Standard-Funktionen:

Leitung/Führungskraft, Moderation,  
Sekretär und Delegierter

Weitere individuell benötigte Rollen  
werden ergänzt, z.B. UX Designer



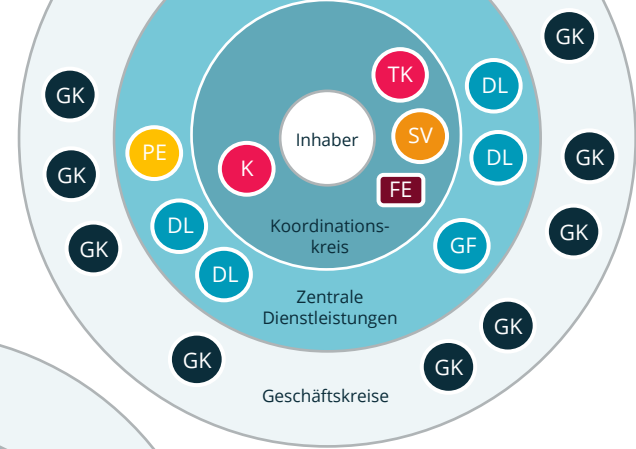
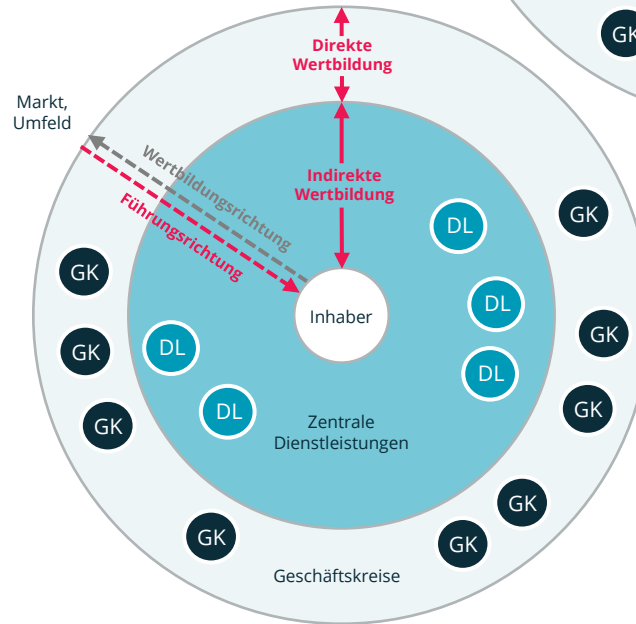
# Kollegial- selbstorganisierte Organisations- entwicklung



# Kreismodell als Führungsmodell

Das kollegiale Kreismodell beschreibt:

- die Führungsstruktur der Organisation. Es zeigt, welche Kreise (Führungseinheiten) existieren und welcher Art sie sind (Geschäftskreis, Dienstleistungskreis, Koordinationskreis etc.)
- Systemgrenzen
- Strukturelle Organisation der Führung



## Legende

- GK Geschäftskreise
- DL Zentrale Dienstleistungskreise
- GF Formale Geschäftsführung
- PE Innovation & Produktentwicklung
- SV Strategie & Vision
- TK Topkreis
- K Übergreifende Koordinationskreise
- FE (Konsultative) Fallentscheidung

**Zweck und Rahmenbedingungen der Organisation:**  
[Inhaber/Gesellschafter]

Verantwortlich für geltende Organisationsprinzipien, -prozesse und -strukturen:  
[Geschäftsführung und Führungskräfte]

Mögliche Koexistenz alter und neuer Organisationsprinzipien  
[Selbstorganisationskreis] [Kollegenschaft]

Inhaber/Geschäftsführung:

1. Motivation („Wozu?“) erklären und zumuten.
2. Kollegiale Gestaltungsmöglichkeiten („Was?“) anbieten.
3. Prinzipien und Spielregeln („Wie?“) des Übergangs anbieten.

Kollegenschaft:

1. Was haben wir verstanden?
2. Was brauchen wir noch zum Erproben?
3. Selbstorganisationskreis bilden: Wer von uns soll das Neue maßgeblich mitgestalten?

Kollegenschaft/Selbstorganisationskreis:

1. Erste Kreise konstituieren und kollegiale Selbstorganisation erproben.
2. Kollegen/Kreise ziehen sich nach und nach weitere Verantwortungsbereiche.
3. Bisherige Wertschöpfung und Leistungsfähigkeit beibehalten/wieder herstellen.

Neue Kreise und Rollen:

1. Organisationsmodell schrittweise erweitern (Rollen, Kreise, Prozesse, Werkzeuge und Prinzipien).
2. Organisationsvorrang und erweiterte kommunikative Grundfertigkeiten einüben.
3. Souverän werden

Alle Kreise und Rollen:

1. Organisationsmodell kontinuierlich nach eigenen Zielen weiterentwickeln.
2. Vertrauen in Selbstermächtigung entwickeln.
3. Resonanz mit Umgebung wirksamer werden lassen (integrale Reifung).



Auftraggeber der externen Organisationsbegleitung:  
[Inhaber/Geschäftsführung] [Selbstorganisationskreis] [Kreise]



Adaptionsmodell (8/19)  
<https://kollegiale-fuehrung.de/>

© Kommerzielle Nutzung bei Nennung der Rechteinhaber erlaubt: Bernd Österreich, Claudia Schröder (<https://kollegiale-fuehrung.de/>)





# Teal / Reinventing Organizations



# Die Basis

Laloux gibt jeder Stufe der organisationalen Entwicklung eine Farbform. Die derzeit höchstentwickelte Stufe nennt er *teal*.

Organisationale Paradigmen nach Laloux			
Tribal	Mächtiger Anführer		Befehlsautorität, Arbeitsteilung <b>Analogie: Wolfrudel</b>
Traditionell	Hierarchie, Stabilität, Kontrolle		Formale Rollen, Prozesse <b>Analogie: Militär</b>
Modern	Wettbewerb, Profit, Ziele		Innovation, Leistungsprinzip, Verlässlichkeit <b>Analogie: Maschine</b>
Postmodern	Gemeinsame Werte, Engagement		Empowerment, wertorientierte Kultur, alle Interessen sind wichtig <b>Analogie: Familie</b>
Teal	Höherer Sinn, Verteilung von Entscheidungen		Selbstführung, Ganzheitlichkeit, Evolutionärer Sinn <b>Analogie: Lebendiger Organismus</b>



## Teal Organisationen

kennzeichnen sich durch ständige Anpassung und Weiterentwicklung, ohne dass es einer zentralen Steuerung bedarf. Veränderung ist ein integraler Bestandteil des Systems.

Das Fundament der Zusammenarbeit in evolutionären Organisationen ist Vertrauen.

# Drei Durchbrüche auf den Weg zu einer Teal Organization



## Selbstorganisation

Zudem funktionieren **Teal**-Organisationen selbstorganisiert. Sie haben einen Weg gefunden, wie sich Individuen und Teams ohne Horden von Managern organisieren können. Das muss nicht zwangsläufig heißen, dass es keine Hierarchien mehr gibt, es wird aber möglichst viel Entscheidungsgewalt in die Organisation delegiert.



## Ein evolutionärer Sinn

**Teal**-Organisationen können die Frage danach, warum sie existieren, klar in der Form eines gemeinsamen Purpose beantworten. Dieser Daseinsgrund ist im ganzen Unternehmen bekannt und dient der Organisation als evolutionäres Zentrum, um das herum sich alles stetig weiterentwickelt.



## Ganzheit

Mit dem Begriff Ganzheit beschreibt Laloux die Tatsache, dass sich Menschen in **Teal**-Organisationen ganz, also unverstellt und mit ihrer ganzen Persönlichkeit zeigen können. In klassischen Hierarchien wird von den Mitarbeitern hingegen erwartet, dass sie am Arbeitsplatz die Maske des professionellen Angestellten tragen.

# Loop Approach

Ein neues Mindset



## Der Loop-Approach



Alte Struktur

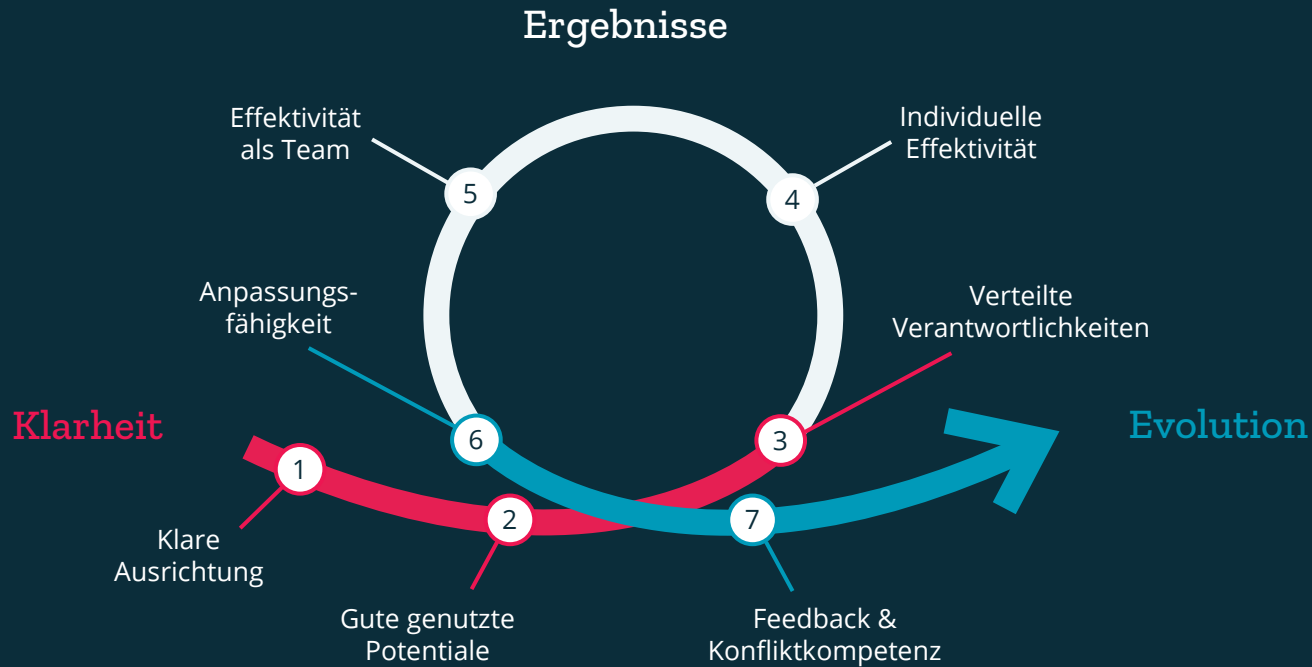


Der Weg ist das Ziel



Das Endprodukt ist nicht klar definiert

# Die 7 Tugenden



# SAFe

## Scaled Agile Framework



## Idee / Gedanke

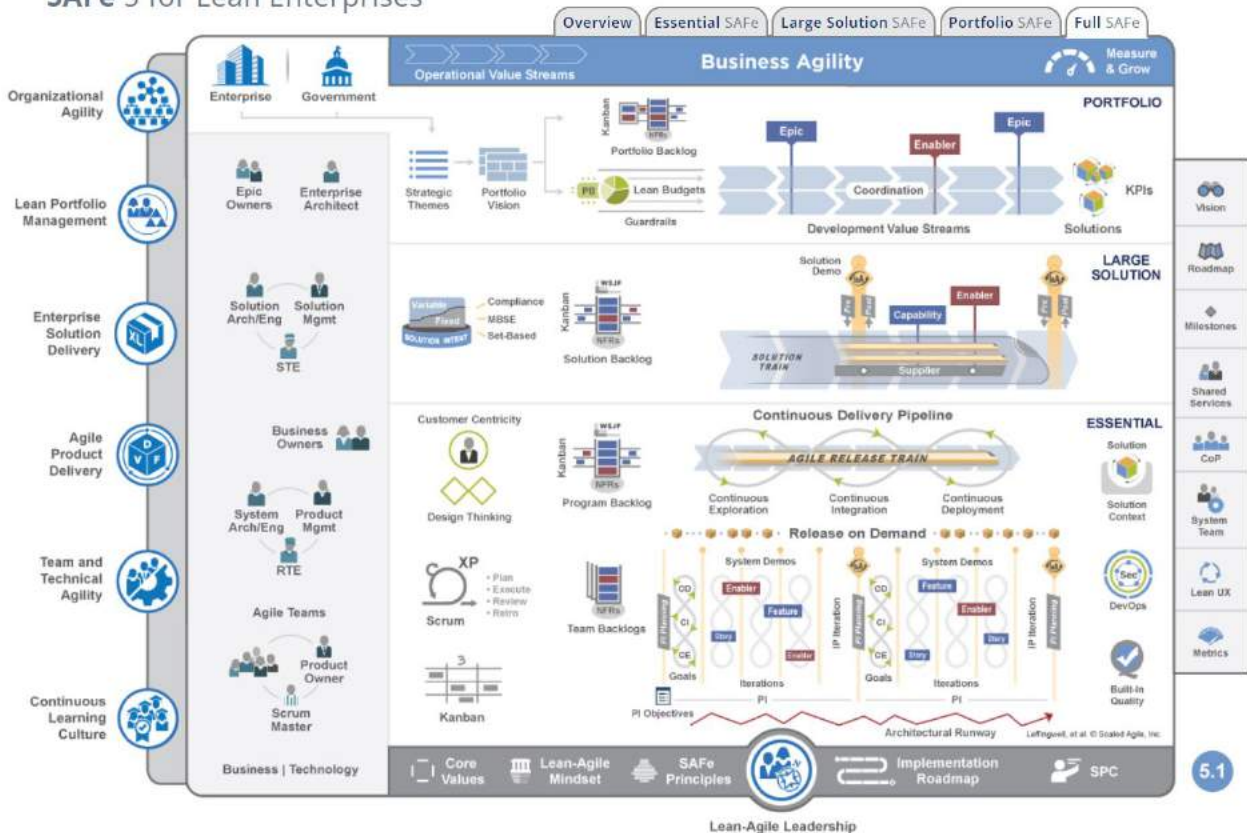
Eine Reihe von Unternehmens-  
und Workflow-Mustern zur  
Implementierung von Agilen  
Praktiken im gesamten  
Unternehmen

Wissenssammlung mit  
strukturierten Leitlinien zu Rollen  
und Zuständigkeiten zur Planung  
und Verwaltung von Aufgaben und  
förderungswürdigen Werten



# SAFe 5 for Lean Enterprises

Select Configuration



# Bewertungs- matrix



# Zusammensetzung der Bewertungskriterien

Folgende drei K.O.-Kriterien wurden definiert:

<b>Framework vs. Mindset</b>	<b>Fokussiert Weiterentwicklung der Organisationsstruktur</b>	<b>Lizenzkosten</b>
Muss Framework sein, das uns Struktur & Methoden gibt	Muss ja sein	Muss: Keine bzw. nur geringe Lizenzkosten für die reine Verwendung

# Zusammensetzung der Bewertungskriterien

## Weitere Kriterien

- Integration in bestehende Strukturen
- Unternehmensgröße
- Flexibilität vs. Effizienz
- Einführungsstrategie
- Community
- Material
- Wissen in ADITO
- Tooling
- Referenzen

Zum Schluss jeweils ein Fazit  
und Zusammenfassung zum  
jeweiligen Modell

# Bewertungsmatrix

	S3	Holacracy	Soziokratie (SKM)	Kollegial-selbstorganisierte Organisationsentwicklung	Teal / Reinventing Organizations	Loop Approach	SAFe
<b>Framework vs. Mindset</b>	Framework	Framework	Framework	Framework	Konzept & Best Practices	Einführungsstrategie	Framework für Skalierung agiler Produktentwicklung
<b>Fokussiert Weiterentwicklung der Organisationsstruktur</b>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja, Ziel ist eine lebende, lernende Organisation	Ja	Jein (Fokus liegt auf agiler Produktentwicklung)
<b>Lizenzkosten</b>	Keine	Keine	Keine	Keine	Keine	Keine	Keine
<b>Integration in bestehende Strukturen</b>	Teilweise möglich, eine Strukturänderung ist aber vorgesehen in den Patterns. Widerspricht Scrum o.ä. nicht	Die bestehenden Strukturen werden erstmal holakratisch abgebildet und dann der dynamischen Anpassung überlassen	möglich, eine Strukturänderung ist aber vorgesehen	Ja: Umstellung kann langsam und schrittweise erfolgen und somit zu einer zeitweisen oder dauerhaften Koexistenz der beiden Systeme führen	Teal muss auf die ganze Organisation ausgerichtet werden, aber man startet auch in Piloten und kleineren Einheiten bevor es weiter ausgerollt werden. Je mehr teal eine Orga, desto mehr Flexibilität	Bestehende Strukturen bleiben erstmal erhalten und werden dann nach und nach durch neue Strukturen ersetzt	Ja: Umstellung kann langsam und schrittweise erfolgen und somit zu einer zeitweisen oder dauerhaften Koexistenz der beiden Systeme führen
<b>Unternehmensgröße</b>	Für alle	Für alle	Für alle	mittlere bis große Unternehmen (50-5000 MA)	für alle?	Für alle?	Für alle

	S3	Holacracy	Soziokratie (SKM)	Kollegial-selbstorganisierte Organisationsentwicklung	Teal / Reinventing Organizations	Loop Approach	SAFe
<b>Flexibilität vs. Effizienz</b>	Flexibel	Festes (erweiterbares) Regelset	Soziokratie Normen und Basisprinzipien	Verläuft ergebnisoffen, empirisch, rückgekoppelt und nach dem Sog-Prinzip Kreise mit klaren Definitionen, Verantwortungen, Rollen, Prozesse, Kompetenzen etc. -> können selbst von ADITO definiert werden und sind flexibel anpassbar	Flexibel und veränderbar Kreisstruktur und Rollen	Flexibel (der Weg ist das Ziel, kein vorgegebenes Zielbild)	Flexibel an Firma anpassbar
<b>Einführungsstrategie</b>	Langsame Einführung (-> Patterns nach und nach)	Kreis für Kreis (evtl. mit Hilfe des Loop Approach)	Kreis für Kreis (evtl. mit Hilfe des Loop Approach)	Transformationsstrategien nach und nach	nach und nach	Nach und nach	<u>Nach und nach anhand der Roadmap</u>
<b>Community</b>	Online Community&Treffen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Community of Practice: <a href="https://community.holacracy.org/">https://community.holacracy.org/</a></li> <li>Kleine deutschsprachige Community (Hypoport, xpreneurs, ...)</li> </ul>	Soziokratische Zentren	Beraternetzwerk	Community, Wiki, Online Learning community	Kurse - "Loop academy" ?	<a href="https://community.scaledagile.com/s/login?language=en_US">https://community.scaledagile.com/s/login?language=en_US</a>

	S3	Holacracy	Soziokratie (SKM)	Kollegial-selbstorganisierte Organisationsentwicklung	Teal / Reinventing Organizations	Loop Approach	SAFE
<b>Material</b>	Webseite, kostenlos	Fertige interne Trainings und Workshops der SmIT und Hypoport	Fachbücher, Leitfäden	Fachbücher, Poster, Werkstatt	Buch, partizipative Wiki-Plattform, Lern- und Diskussionsplattform, Leitfaden	Buch	Fachbücher, Webinare, Leitfäden, Community
<b>Wissen in ADITO</b>	Gering	4 Jahre Holacracy Erfahrung von Patrick	Relativ gut, da Basis von Holacracy	bedient sich vieler Modelle: teilweise Wissen vorhanden (Kommunikationstheorien, Aktives Zuhören, MBO, OKR, Design Thinking, Systemtheorie, Scrum, etc.)	Etwas	Etwas	Etwas
<b>Tooling</b>	Bei Adito möglich, kein eigenes Tool vorgegeben	x) Holaspirit (3,90€ pro User/Monat) x) Glassfrog (gratis) x) Bei Adito möglich	x) Holaspirit (3,90€ pro User/Monat) x) Bei Adito möglich	Bei Adito möglich/nicht notwendig bzw. abhängig davon, welche Modelle zum Einsatz kommen	Bei Adito möglich/nicht notwendig	Bei Adito möglich/nicht notwendig	Targetprozess (keine Preisangabe gefunden), JIRA mit entsprechenden Plugins, ADITO theoretisch möglich, jedoch sehr aufwändig es dahingehend weiterzuentwickeln
<b>Referenzen; wer nutzt den Ansatz?</b>	jambit GmbH, VSHN AG, Zürich BIOSUISSE, Schweizer Rotes Kreuz, ENGIE, ovwb, Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Simplificator	z.B. Hypoport, Zappos, Vattenfall ( <a href="https://www.holacracy.org/whos-practicing-holacracy">https://www.holacracy.org/whos-practicing-holacracy</a> )	<a href="https://www.sociocracyforall.org/work-2/">https://www.sociocracyforall.org/work-2/</a>	oose	Patagonia, Morningstar, Bert 's, Buurtzorg, Favi, Zappos	Europace	FedEx, American Express, Nokia Software, Allianz Global Corporate & Specialty SE, Bosch, Pepsi, Deutsche Bahn, Cisco, Intel, Playstation Network, TomTom, etc.

	S3	Holacracy	Soziokratie (SKM)	Kollegial-selbstorganisierte Organisationsentwicklung	Teal / Reinventing Organizations	Loop Approach	SAFe
<b>Fazit (meinungsfrei); Stärken &amp; Schwächen zusammenfassen, Einführungsaufwand</b>	Die hohe Flexibilität ist zugleich Vor- und Nachteil des Frameworks (mehr Aufwand als ein von Anfang an festgelegtes Regelset, aber perfekt auf ADITO zuschneidbar). Zudem gibt es bei ADITO keinen Experten für dieses Framework	Das vorgegebene Regelset ist zugleich Vor- und Nachteil des Frameworks: Man kann sich den Aufwand der Erstellung eines eigenen Regelsets sparen, dafür ist das Regelset ggf. nicht 100% stimmig für ADITO.	SKM ist die Grundlage für S3 und Holacracy. In beiden Frameworks wurden die Gedanken und Konzepte von SKM weiterentwickelt. Eine Verwendung von SKM ist aber durchaus auch denkbar.	<p>Positiv: schrittweise Veränderungen, empirische Reflektion, neue Prinzipien, Regeln, Strukturen, Werkzeuge werden ausprobiert und im Anschluß bewertet. Je nachdem wird die Veränderung beibehalten oder wieder durch neue Experimente ersetzt</p> <p>Durch vorgegebene Rollen und Rahmenbedingungen wird einem eine Struktur angeboten, die man angepasst auf ADITO Bedürfnisse verwenden kann</p> <p>negativ: Prozess sehr ergebnisoffen, kann lange dauern oder auch in sehr verschiedene Richtungen gehen, Kosten durch externe Berater</p>	<p>Wholeness, Selbstmanagement und Purpose</p> <p>Ausrichtung der Arbeit an den Bedürfnissen des Menschen</p> <p>Vertikale Entwicklungsmöglichkeiten</p> <p>Jede Farbe hat ihre positiven Eigenschaften, Weg ist das Ziel</p> <p>evtl. zu sinnorientiert?</p>	Der Loop Approach eignet sich wunderbar als Herangehensweise, um z.B. S3, Holacracy oder SKM einzuführen, stellt jedoch kein eigenständiges Framework dar.	SAFe zielt sehr detailliert auf den Softwareproduktentwicklungsprozess ab. Hier besitzt es auch seine Stärken. Gerade das Konzept mit dem Agile Release Train stellt eine gute Methode dar, wie man mehrere Entwicklungsteams in einem Releaseprozess vereint und könnte für uns durchaus interessant sein. Als Framework für eine agile Organisationsstrukturentwicklung ist es daher eher ungeeignet, was aber auch nicht heißt, dass das Eine das Andere ausschließt. Es erscheint gut möglich, dass man als grundlegende Organisationsstruktur Holakratie oder S3 hat, der Softwareentwicklungsprozess aber auf SAFe aufbaut