Kollegial geführte agile Organisationsentwicklung

Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen

Werkstatt für kollegiale Führung

kollegiale-führung.de
Bernd Oestereich
Claudia Schröder

Zeit

1. Vorbereitung — Wochen
2. Orientierung — Wochen
3. Entwicklung — Monate
4. Operative Selbstorganisation
5. Organisationale Selbstorganisation — dauerhaft

Ziele

Inhaber → Geschäftsführung/Top-Führungskräfte:
1. Motivation erklären und zumuten: Wofür möchten die Inhaber kollegiale Führungsprinzipien?
2. Rahmenbedingungen (Delegationsmatrix) festlegen: Was genau ist (ggf. bedingt) kollegial gestaltbar?
3. Prinzipien und Spielregeln des Übergangs anbieten: Wie soll der Übergang auf der Metaebene erfolgen?
4. Welche Begriffe, Metaphern und (Heldenreisen) Geschichten unterstützen die interne Kommunikation?

Kollegenschaft:
1. Was haben wir verstanden?
2. Was brauchen wir noch dafür (Einwände integrieren)?
3. Wer von uns soll den Übergang maßgeblich mitgestalten (Übergangsteam bilden)?

Übergangsteam:
1. Neue Prozesse, Strukturen, Werkzeuge und Prinzipien selbst (transparent) als Übungsteam erproben.
2. Metaführung für den Übergang.
3. Kollegen beim Erproben und Übernehmen unterstützen.

Neue Kreise und Rollen:
1. Schrittweise neues Führungs- und Organisationsmodell einüben (Prozesse, Strukturen, Werkzeuge und Prinzipien)
2. Neue soziale Beziehungen stabilisieren
3. Frühere Leistungsfähigkeit wieder herstellen
4. Erweiterte kommunikative Grundfertigkeiten einüben
5. Organisationales Lernen etablieren (inkl. Organisationsvorrang, ökonomische Kompetenz

Alle Kreise und Rollen:
1. Organisationsmodell kontinuierlich weiterentwickeln (Prozesse, Strukturen, Werkzeuge und Prinzipien)
2. Vertrauen in Selbstermächtigung entwickeln
3. Disruptive Musterwechsel ermöglichen lernen

Maßnahmen

Coaching und Beratung der Inhaber/GF

Regelmäßige Kreis- und Rollenretrospektiven (bspw. vierteljährlich)

Regelmäßige Diskussion smarktplätze, Poster Sessions, interne Open Spaces o.ä. (wöchentlich, monatlich o.ä.)

Coaching und Beratung des Übergangsteams

Kontinuierliche Lernbegleitung aller Beteiligten (GF, FK, Mitarbeiter)

In großen Unternehmen ist der Inhaber die nächstobere Führungskraft eines Bereichs es mit maximal ca. 250 Mitarbeitenden.

Orientierungs-Workshop für Inhaber/GF → Inhaber + GF

Kommunikations-Workshop für Inhaber/GF

Orientierungs-Workshop für Kollegenschaft → Kollegenschaft; FK, BR, HR etc.; Ggf. weitere Zielgruppen-Workshops

Einwandintegration zum Entwicklungsstart

Übergangsteam; Aufbau team interne Selbstorganisation (Übungsteam)

Vorbereitung kollegiale Organisationsentwicklung

Führungsmonitor (Team- oder Company-Board) bspw. wöchentlich

Abschluss des Übergangs (als Konsent?)

Abschiedsritual für alte Org. u. Übergangsteam

Rückfälle in alte Handlungsmuster? Kommen immer mal wieder vor. Lassen Sie sich nicht beirren!

Dieses Poster und die einzelnen enthaltenen und unter https://kollegiale-fuehrung.de/material verfügbaren Grafiken stehen unter einer Creative Commons Lizenz 4.0. (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) Sie dürfen dieses Material ohne weitere Rückfrage frei verwenden, auch kommerziell, auch im Wettbewerb zu uns, solange Sie uns mit der URL https://kollegiale-fuehrung.de als Quelle nennen und an einer gleichen Bedingungen weitergeben.

Prinzipien und Operationalisierung (Prozesse, Strukturen, Artefakte)

Rahmenbedingungen kollegialer Führung (Delegationsmatrix)

Verantwortungsbereich	Inhaber	Geschäftsführung	Kollegenschaft
Unternehmensstrategie	Management-Board der Holding		
Geschäftsplan (jährlich)		X	Veto-option
Geschäftsführung bestimmen	X		Veto-option
Personalbedarf festlegen		Veto-option	X
Bewerbervorauswahl			durch gewählte Vertreter oder nach Vorschlag des Bewerbers
Neueinstellung von Kollegen			durch Kollegenpaare
Mitarbeiterentwicklung			durch Kollegenpaare
Indiv. Wochenarbeitszeit verändern			durch Kollegenpaare

Kontextbrücke

Soziale Systemprinzipien

Die vier Prinzipien bauen von unten nach oben aufeinander auf und beeinflussen die soziale Beziehungsarbeit. Verzicht auf Leistungsdruck (Anerkennen was ist) ist dabei das Basisprinzip. Schwach ausgeprägte Prinzipienwirken sollten gestärkt, Disbalancen ausgeglichen werden (Ausgleichsmaßnahmen).

(Adaption einer Idee von M. Varga von Kibed und Insa Sparrer für den Kontext Kollegiale Führung)

Kontinuierliche Lernbegleitung

Typische Inhalte: Ich-Botschaften, Sprachwirkung, Wirklichkeitskonstruktion, Aktives Zuhören, Eigen-/Fremdbild, Arbeitsfreiheits-Feedback, Fragetechniken, Prozessfragen, Team- und Konfliktdynamiken, Moderation, Visualisierung, Ich-Wir-Balance, Entscheidungen, Rollenreflexion, Retrospektiven

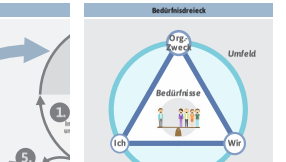
Spannungsdreieck

Das Spannungsdreieck ist ein Hilfsmittel, um die sich ergänzenden Pole Ordnung (Hand), Vertrauen (Herz) und Erkenntnis (Kopf) auszubalancieren und Schwerpunkte für die nächsten Schritte der Organisationsentwicklung zu finden. Im deutschen Kulturkreis beobachten wir oft die Stärkung des Ordnungspols zum Start.

(Adaption des GPA-Schemas von M. Varga von Kibed und Insa Sparrer für den Kontext Kollegiale Führung)

Agiler Organisationsentwicklungszyklus

Bedürfnisdreieck



Die kollegiale geführte Organisation ist permanent gefordert, die Bedürfnisse der Individuen, der Teams/Gruppen und der Gesamtorganisation angemessen zu berücksichtigen. Dabei hat die Gesamtorganisation stets Vorrang vor den Teams und die Teams wiederum Vorrang vor den Individuen, weil sonst die Bedürfnisse Einzelner die Existenz des Größeren und den Organisationszweck gefährden könnten.

Rahmen

Auftraggeberschaft und Rahmenbedingungen für die kollegiale Führung (Prinzip *Führungsarbeit*): [Geschäftsführung]

Auftraggeberschaft und Rahmenbedingungen für kollegiale Organisationsentwicklung und -führung: [Übergangsteam]

Kollegiale Organisationsentwicklung und -führung: [Kollegenschaft mit Metaführung durch OE-Kreis o.ä.]

Verantwortlich für bisherige Organisationsprinzipien, -prozesse und -strukturen (Prinzip *Führungskraft*): [Geschäftsführung]

Verantwortlich für Zweck und Rahmenbedingungen der Organisation: [Inhaber]

weitere Koexistenz der Führungsprinzipien möglich

Wichtige Entscheidungswerkzeuge

Kollegiale Rollenwahl

Die kollegiale Rollenwahl ist ein resonanzbasiertes, wertschätzendes und prägnantes Verfahren, um Rolleninhaber, Prozessverantwortliche oder Kreismitglieder zu wählen.

Sie kann beobachtbare in verschiedener Weise variiert werden; die sozialrechtlichen Rollenwahl, auf der sie basiert, ist eine nicht große Anpassung. Der Zeitbedarf für die Vorbereitung und Durchführung ist gering und die Anforderungen an die Moderation und Kreisleitung sind hoch.

Infos und Vorlagen: kollegiale-fuehrung.de/rollenwahl

Beauftragte konsultive Fallentscheidung

Beim konsultativen Fallentscheid (auch Einzelentscheid genannt) wird eine Person von einem Kreis beauftragt und bevollmächtigt, für einen einzelnen Fall eine für den Kreis verbindliche Entscheidung zu treffen, wenn mit dem Wunsch, bestimmte Personen, Rollen oder Interessenvertreter dafür zu konsultieren und gut weiteren Auflagen (bspw. Termin).

Es ist ein zweistufiger Entscheidungsprozess, bei dem erst entschieden wird, wer entscheiden soll, und dann der gewählte Entscheider die eigentliche Entscheidung trifft.

Infos und Vorlagen: kollegiale-fuehrung.de/fallentscheid

Universelles Entscheidungsverfahren

Das universelle Entscheidungsverfahren ist ein Ein-eine-Stufige Widerstandsabfrage, bei der über heterogene Arten von Entscheidungsobjekten (Inhalte, Personen, Maßnahmen) zu einem Entscheidungsbedarf in einem Zusammenhang abgestimmt wird, um größtmögliche Flexibilität bei gleichzeitiger hoher Effizienz und Vermeidung von Entscheidungsketten (mit Verfahren bestimmen, dann Entscheidung, dann Inhalt). Varianten: gebremsteffizient, physisch/online, mit/ohne Veto, Pilotkreis für die Company Board-Moderation.

Infos und Vorlagen:
kollegiale-fuehrung.de/universelles-entscheidungsverfahren

Wichtige Entscheidungsvorfälle	Folies	Veto-Option	(Mehrpunkt-Skala)	Teilnehmer (ca. pro Kreis)	Zeitaufwand	Moderation	Besonderheit
Widerstandsabfrage (Systemisches Konsentieren)	Einwände qualitativ mitnehmen	Möglich	1:n Inhalte zugl. Verbesserungen	1 - 15 (40 / n)	001 - 015	einfach	Einfachheit
Aus der Mitte wählen	Resonanz qualitativ mitnehmen	Möglich	1:n Personen	3 - 15 (50 / 5)	001 - 005	sehr einfach	Zeitaufwendig, Lösen mit nach Zeitplan
Einwandbasiertes Entscheidungsverfahren	Einwände qualitativ mitnehmen	Speziffisch pro Option möglich	1:n Inhalte; Personen; Verfahren; zugl. Verbesserungen	2 - 15 (40 / n)	003 - 015	einfach	Einfachheit der Entscheidung
Einwandintegration (Konsent/Moderation)	Einwände qualitativ mitnehmen	Ja	1 Inhalt (Anspruchsvoll)	3 - 12 (20 / 5)	030 - 1:00	anspruchsvoll	Hohe Ansprüche an die Moderation und Kreisleitung
Kollegiale Rollenwahl (Soziokratische Rollenwahl)	Resonanz qualitativ mitnehmen	Nein	1:n Personen	3 - 10 (60 / 10)	010 - 030	einfach	Fokussiertes Verfahren, Ergebnis Rollenzuteilung
Zustimmungsabfrage (Mehrheits-Begründung)	Zustimmung quantitativ mitnehmen	Nein	1:n Personen oder Inhalte	2 - 40 (80 / n)	010 - 030	einfach	Einfache Mehrheit
Einwandbasiertes Wahlverfahren (Einwandbewertung)	Zustimmung quantitativ mitnehmen	Nein	1:n Personen oder Inhalte	2 - 40 (100 / n)	010 - 030	einfach	Fokussiertes und zugleich transparentes Verfahren
Konsultativer Fallentscheid (Konsultativer Einzelentscheid)	Einwände qualitativ mitnehmen	Nein	1 Entscheidungsträger + Person	1 (7 / n)	Tage - Wochen	anspruchsvoll	Offen ist für kurze Entscheidungen, aber Vorsicht bei Entscheidungen

Widerstandsabfrage

Bei einer Widerstandsabfrage (auch systemisches Konsentieren genannt) bewerten die Teilnehmer einen Widerstand gegen jede Alternative auf einer Skala (bspw. von 0 = keinen Widerstand bis 5 = maximalen Widerstand) und meistens durch entsprechende Handzeichen. Pro Alternative werden dann die Summen gebildet.

Die Idee: Situation ist immer eine Alternative.
Die Alternative mit einem geringsten Widerstand gewinnt.

Wie groß ist Dein Widerstand gegen diese Option?

kein	gering	mittel	hoch	extrem
1	2	3	4	5

Aus der Mitte wählen

Die Wahl aus der Mitte ist ein Rollenwahlverfahren, auch passend für einen Fallentscheid, bei der nach Klärung der Rolle oder des Entscheidungsbedarfes jede Teilnehmerin für sich die Bereitschaft klärt, ob sie hinzu die Entscheidung und Verantwortung übernehmen würde.

Nach kurzer Bedenkzeit werden alle dazu bereiten Personen gebeten, in die Mitte des Raumes zu gehen, um dann (ohne weitere Vorgaben), unter sich die Entscheidern/Rolleninhabern zu bestimmen.

Geht nur eine Person in die Mitte, ist diese automatisch bestimmt. Es ist zulässig, mit einem Veto in die Mitte zu gehen. Spätestens nach 5 Minuten wird die innere Runde ergebnislos abgebrochen und zu einem anderen Verfahren gewechselt.

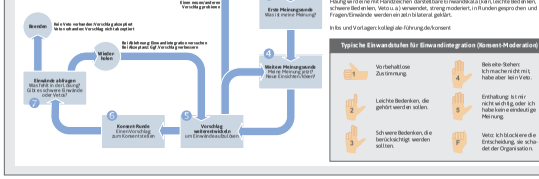
Infos und Vorlagen: kollegiale-fuehrung.de/aus-der-mitte

Einwandintegration (Konsent-Moderation)

Die Einwandintegration per Konsent ist ein Moderationsverfahren, mit dem ein Entscheidungsvorschlag gemeinsam so entwickelt wird, dass Einwände minimiert werden. Es wird nicht nach Zustimmung gefragt, sondern danach, ob der Vorschlag sicher genug ist, ihn ausprobieren. Ein Veto dient nur der Verhinderung nicht verkraftbarer Schäden für die Organisation.

Häufig wird eine mit Handzeichen dargestellte Einwandskala (kein, leichte Bedenken, schwere Bedenken, Veto o.ä.) verwendet, ohne gegenüberstellen, ob Fragen/Einwände werden sich bilateral geklärt.

Infos und Vorlagen: kollegiale-fuehrung.de/konsent



Typische Einwandstufen für Einwandintegration (Konsent/Moderation)

1	Vorbehaltlose Zustimmung	Bestehe Stehen: Ich machen nicht mit, habe aber kein Veto
2	Leichte Bedenken, die geklärt werden sollen	Enthaltung: Ich mir nicht wohlfühlen, oder ich habe keine eindeutige Meinung
3	Schwere Bedenken, die berücksichtigt werden sollten	Veto: Ich blockiere die Entscheidung, sie schadet der Organisation

Kreisinterne Führung

Kreisbeinstitution

Zur Konstitution eines Kreises gehören folgende Aspekte:
- Zweck: Was ist der Zweck des Kreises? Wofür ist er zuständig und verantwortlich? Der Zweck eines Kreises sollte so beschrieben werden, dass neue Kolleginnen (fit gut und schnell verstehen können.
- Mitglieder: Wer ist die Mitglieder?
- Rollen und Leitkreise: Welche Rollen, Arbeitsbereiche und Repräsentation gibt es? Welche Verantwortungsbereiche werden zwischen Rollen? Wer sind die aktuellen Rolleninhaber und wann und wie sind sie wieder neu zu bestimmen?
- Die Rolle Kreisgeber ist obligatorisch. Die Rollen Leitkreisgeber und Moderator empfehlen sich. Außerdem sollten für alle vereinbarten Prozesse und Arbeitsartefakte Verantwortliche benannt werden.
- Welche Entscheidungsprinzipien gelten?
- Ggf. Leistungsindikatoren, Welche Wertschöpfungen (Produkte, Dienstleistungen) bietet der Kreis intern und extern an?

Empfehlung unschöne Rollen

Definieren Sie nicht zu viele Rollen. Die Kollegen müssen sie normalerweise, was zutun ist. Der Zweck einer Rolle beschreibung ist nicht, dem Inhaber Vorgaben zu machen, sondern allen eine einfache Orientierung über Zuständigkeiten zu ermöglichen.

Wenn der Kreiskreis klar ist, sind differenzierte Rollenbeschreibungen innerhalb eines Kreises nicht gleichwertig ggf. nicht mehr relevant.

Kreis-Gastgeber

Der Kreis-Gastgeber hat die Verantwortung, den Kreis intern organisatorisch (nicht inhaltlich) zu führen, sodass der Kreis, wie von seinen Mitgliedern wenn daart, funktioniert.

Er stellt sicher, dass alle Rollen des Kreises besetzt sind und organisiert ggf. Rollenwahlen. Dazu gehören auch Repräsentanten für Ober-, Unter- und Nachbarkreise und Verantwortliche für die wenn übertragen Prozesse und regelmäßigen Arbeitstreffen.

Kreis-Dokumentar oder Logbuchführer

Der Kreis Dokumentar dokumentiert sichtbar und einfach zugänglich alle wichtige Entscheidungen und Einrichten des Kreises. Er aktualisiert (in Kooperation mit dem Gastgeber) die Beschreibung der Kreiskonstitution, dokumentiert ökonomische Kennzahlen und ggf. den Leistungskatalog (in Kooperation mit den Ökonomi) und archiviert Protokolle und Arbeitsergebnisse des Kreis.

Kreis-Lernbegleiter

Der Lernbegleiter unterstützt seinen Kreis und seine Mitglieder und Rolleninhaber beim lernen aus der eigenen Arbeit. Er organisiert regelmäßig (mindestens jährlich) eine Retrospektive und gemeinsame Reflexion.

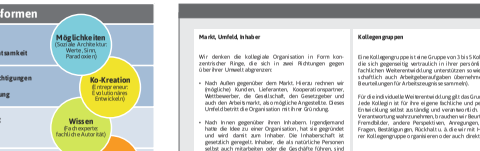
Kreis-Ökonom

Ein Kreis-Ökonom befähigt einen Kreis, die ökonomische Situation des Kreises zu verbessern. Er stellt Kennzahlen, Auswertungen und andere Informationen bereit, kann an einem und unterstützt den Kreis, seine Leistungen zu reflektieren und sich weiterzuentwickeln. Er ist nicht verantwortlich dafür, dass bestimmte Kennzahlen erreicht werden.

Spezifische Rollen und Prozessverantwortliche

Alle wiederkehrenden Verantwortungen sollten eindeutig bestimmten Mitgliedern zugeordnet werden. Dazu gehören regelmäßige Arbeitstreffen wie bspw. wöchentliche Führungsmonitor-Moderationen, Einsatzplanung, Mentoring neuer Kollegen, Teamtrainings, konstruktive Fallentschleunigungen usw.

Evolution menschlicher Organisationsformen



Kompetenzrot/Farben entsprechend Spiral Dynamics von D. E. Beck und C. C. Cowan (ohne Pupur und Beige) Bei Ken Wilber (und Frederic Laloux) abweichend: *Bernstein und **Petrol (Teal)

Grundprinzipien der kollegialen Kreiskonstitution

Unserer Meinung nach sind folgende die acht nachfolgenden Regeln wirklich wirksam und hilfreich. Sie sind Meta-Modell und sind wechselseitig abhängig formuliert:

1. **Kreise:** Um den spezifischen Organisationszweck zu erfüllen, gliedert sich die Organisation in eine Reihe von exklusiven (ich von allen anderen unterschiedlichen) Verantwortungsbereichen, die Kreise genannt werden.
2. **Hierarchie:** Jeder Kreis kann Unterkreise gründen (und wieder auflösen), an der Tiefe seines Verantwortungsbereiches delegiert. Mindestens eine von Kreis gewählte Person ist dann in beiden Kreisen Mitglied.
3. **Mitglieder:** Ein Kreis besteht aus 1 - 10 Personen und entscheidet selbst, wer als Mitglied aufgenommen oder ausgeschlossen wird. Jedes Organisationsmitglied ist Mitglied in beliebig vielen Kreisen.
4. **Entscheidungen:** In einem Kreis entstehen Entscheidungen dadurch, dass ein Mitglied einen Vorschlag macht und kein anderes Mitglied ein Veto äußert. Auf diese Weise kann der Kreis auch andere Entscheidungsverfahren beschließen.
5. **Inhaber:** Die Inhaber der Organisation konstituieren den übergeordneten Kreis, sind in diesem auch mitglied und bestimmen einen Vertreter repräsentiert und legen als Rahmenbedingungen schriftlich fest, welche Elemente und Aspekte der Organisation kollegial gestaltbar und welche von den Inhabern vorgegeben sind.
6. **Rolle:** Ein Verantwortungsbereich, der bewusst nur von einer einzelnen Person wahrzunehmen ist, wird Rolle genannt.
7. **Repräsentant:** Ein Mitglied, das von einem Kreis mit einem definierten Anliegen in einem anderen Kreis entsendet wird, wird Repräsentant genannt.
8. **Spirallinie:** Diese Regeln sind durch weitere spezifische Regeln, Prinzipien und Standards zu ergänzen.

Alle anderen in unserem Buch beschriebenen Inhalte sind also lediglich Angebote und Ideen, um die letzte Regel in einfacher Weise individuell erfüllen zu können.

Organisationsstruktur (Makrostruktur)

Markt, Umfeld, Inhaber

Wir denken die kollegiale Organisation in Form konzentrischer Ringe, die sich in zwei Richtungen gegen über ihrer Umwelt abgrenzen:

- Nach Außen gegenüber dem Markt. Hierzu rechnen wir (möglichst Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner, Wettbewerber, die Gesellschaft, den Gesetzgeber und auch den Arbeitsmarkt, als mögliche Angestellte. Dieses Umfeld betrifft die Organisation mit ihrer Gründung.
- Nach Innen gegenüber ihren Inhabern. Irgendjemand hatte die Idee zu einer Organisation, hat sie gegründet und weist damit zum Inhaber. Der Inhaberschaft ist gesetzlich geregelt. Inhaber, die als natürliche Personen setzt auch mitarbeiten oder die Geschäftsführung ausüben, auch Teil ihrer Organisation. Inhaber, die nicht mitarbeiten, sind für die soziale Organisation externe.

Jede Organisation hat ein von den Inhabern definierten Geschäftszweck, der dann bezieht, einen bestimmten konkreten Nutzen für Kundenzuordnungen.

Kollegenkreis (KG)

Einer Kollegenkreis ist eine Gruppe von 3 bis 5 Kollegen, die sich gegenseitig wirksam in ihrer persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung unterstützen sowie gemeinschaftlich auch Arbeitsgemeinschaften übernehmen (bspw. Beurteilungen für Arbeitsangebote sammeln).

Für die individuelle Weiterentwicklung ist das Grundprinzip: jede Kollegin ist für ihre eigene fachliche und persönliche Entwicklung selbst zuständig und verantwortlich. Um diese Verantwortung wahrzunehmen, brauchen wir Beurteilungen, Fremdbilder, andere Perspektiven, Anregungen, kritische Fragen, Bestätigungen, Rückhalt u. a. Dafür mit Hilfe unserer Kollegengruppe organisieren oder auch direkt erhalten.

Rollengruppen, Praktikergruppen, Expertengruppen (PG)

Praktikergemeinschaften (Communities of Practice) sind regelmäßige Treffen (ohne Entscheidungsbefugnisse) von Spezialisten eines Fachgebietes oder von Inhabern der gleichen Rolle um gemeinsame Erfahrungen und Wissen auszutauschen, miteinander zu lernen und fachliche Auskünfte von gegenseitig anerkannten Experten einzuholen.

Zum einen haben verschiedene Kreise eine Menge ähnlicher Rollen (bspw. einen Kreis Kundenbetreuer, Ökonomen, Mentoren). Zum anderen sind in unverschiedenen interdisziplinären Teams ähnliche fachliche Disziplinen vertreten (bspw. Qualitätssicherung, Entwicklung) die einen fachlichen Austausch auf Augenhöhe nur mit ähnlichen Experten anderer Kreise erreichen können.

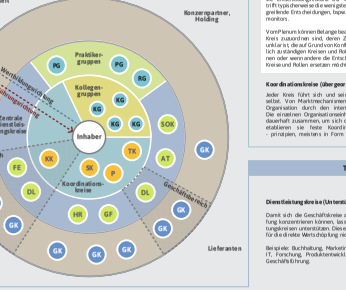
Plenum (P)

Das Plenum ist die Vollversammlung aller Organisationsmitglieder. Sofern vorhanden, ist das Plenum die höchste Entscheidungsinstanz der Organisation. Das Plenum trifft zum ihrem sie die wenigen Entscheidungen, die mit Hilfe eines Führungsmonitors.

Vom Plenum können Belange bearbeitet werden, die keinem Kreis zuzuordnen sind, deren Zuordnung zu einem Kreis unklar ist, deren auf Grund von Konflikten nicht von den engeren Kreis bearbeitet werden können oder die Kreisgrenzen überschreiten und deren Entscheidungen der zuständigen Kreis und Rollen einsetzen müssen.

Koordinationskreise (über gerichtete Führung kreise)

Jeder Kreis führt sich und seinen Zuständigkeitsbereich selbst. Von Mehrkreisthemen unterscheidet sich eine Organisation in Form von Koordinationskreisen. Diese Kreise organisieren Organisationsentwicklungsprozesse stetig und dauerhaft zusammen, um sich die Arbeit zu teilen. Dafür etablieren sie feste Koordinationsmechanismen und - prinzipien, meistens in Form von Koordinationskreisen.



Geschäftsbereiche

Geschäftsbereiche sind Aggregationen von Kreisen, die für einen abgrenzbaren geschäftlichen Bereich grundsätzlich gemeinsam agieren.

Ansonsten ergeben sich ggf. und unabhängige Kreise geben also bestimmte Verantwortungsbereiche an übergeordnete Kreise ab, die sie sich mit anderen teilen. Dadurch entstehen zwischen diesen Kreisen hierarchische Abhängigkeiten.

Darüber hinaus sind Geschäftsbereiche lediglich identitätsstiftende Bezeichnungen ohne spezielle Konstitution.

Geschäftskreise

Der äußerste Ring (Peripherie) enthält per Definition die Kreise der direkten Wertschöpfung. Hier sind alle Rollen, Aufgaben und Prozesse versammelt, die unmittelbar eine Wertschöpfung erbringen.

Geschäftskreise können Unterkreise gründen (und wieder auflösen), an der Tiefe seines Verantwortungsbereiches delegiert. Mindestens eine von Kreis gewählte Person ist dann in beiden Kreisen Mitglied.

Die Geschäftskreise sollen so die Geschäftsfeldern eröffnet sind, also deren Personen, die auch die interne Forschung und Entwicklung, neuen daraus ebenso gemeinte Kreise, die die Unternehmung die Kreise entsteht nicht danach, ohne die gleichen Personen sind, sondern was der Zweck des Kreises ist.

Forschung und Entwicklung (FE)

Ein interner Forschungs- oder Entwicklungsbereich sollte immer direkte, sondern eine nicht direkte Wertschöpfung. Die Forschungsergebnisse leisten einen Beitrag, später einmal neue Produkte oder Dienstleistungen zu erbringen.

Entwicklungen über Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen obliegen den Geschäftskreisen.

Die Abnehmer oder Auftraggeber der internen Forschung sind die Geschäftskreise. Sofern es die Geschäftskreise selbst sind, also deren Personen, die auch die interne Forschung und Entwicklung, neuen daraus ebenso gemeinte Kreise, die die Unternehmung die Kreise entsteht nicht danach, ohne die gleichen Personen sind, sondern was der Zweck des Kreises ist.

Personalabteilung (HR)

Das Personalabteilungskreis unterstützt Kollegen, Kollegengruppen und Geschäfts- und Dienstleistungskreise bei der Personalarbeit: Krankmeldungen bearbeiten, Personalakte führen, Arbeitsvertrag verwalten, vertragsrelevante Leistungsdaten wie Überstunden, Urlaub und Fehlzeiten dokumentieren, Parameter für die Gehaltsabrechnung an die Gehaltsbuchhaltung melden, Arbeitsangebote erstellen und abstimmen.

Ggf. proaktive Organisation von Kollegengruppentreffen, Abfrage von Feedback-Protokollen in den Personalakten, Bereitstellung von Standards (bspw. Checklisten).

Aufsichtsrat (AT)

Für die Neuentwicklung von Kollegen bildet eine weitere selbstorganisierten Unternehmens temporäre Aufnahmeteams. Meistens kleine Teams mit 3 - 4 Kollegen mit. Die Teams können sich für die Einzelbewerber oder davon abhängig sein, wer zu dem Zeitpunkt gerade verfügbar und interessiert ist, also jeder Mal anders besetzt sein. Typisch ist jedoch, für einen konkreten Personalbedarf ein festes Team zu bilden, die der Bedarf gedeckt ist.

Der Bedarf kann von einem einzelnen Kreis oder von mehreren Kreisen ausgehen, die hierfür einen gemeinsamen Unterkreis bilden. Häufig unterstützt oder organisiert eventuelle Unterstützungskreise mit HR-Spezialisten den Prozess.

Typische Koordinationskreise (ab ergeordneter Führungskreise)

Strategiekreis oder Strategieteile (SK)

Ein Strategiekreis oder ein einzelner Strategieamtswortlicher beeinflusst die Kommunikationen und praktischen Handlungen in einem Unternehmen im Hinblick auf die grundsätzliche Entwicklungsrichtung der Organisation.

Er sollte kein Proporz- oder hierarchieorientiertes Gremium sein, sondern ein Kreiser Kreis von respektierten Talenten. Dazu gehören Mitarbeiter, die Kundenkontakte haben, aber auch die Unternehmer zusammen oder aber vom Plenum direkt gewählte Vertreter. Denkbar sind auch Proporzverfahren, Rotationsprinzipien, aber auch Tritte und zufällige Zusammensetzungen.

Ein Topkreis kann ein Plenum ersetzen. Falls der Topkreis zusätzlich zum Plenum existiert, sind die Zuständigkeiten der beiden Kreise abzugrenzen.

Topkreis (TK)

Der Topkreis ist der oberste Führungskreis einer kollegial geführten Unternehmens. Topkreis ist eine bewusste Analogie zum traditionellen Begriff des Topkreis-ingenieurs (ein soziokratischen Kreis modell). Der Topkreis hängen ebenso wie es eine Ebene unter der Aufsichtsrat.

Die Mitglieder des Topkreises setzen sich aus Repräsentanten der Kreise zusammen, die sich mit Hilfe eines Führungsmonitors zusammen oder aber vom Plenum direkt gewählte Vertreter. Denkbar sind auch Proporzverfahren, Rotationsprinzipien, aber auch Tritte und zufällige Zusammensetzungen.

Ein Topkreis kann ein Plenum ersetzen. Falls der Topkreis zusätzlich zum Plenum existiert, sind die Zuständigkeiten der beiden Kreise abzugrenzen.

Interessensvertretungskreise (...)

Aus verschiedenen Gründen kann es zwecksmäßig sein, bestimmte Interessensgruppen als eigene Rollen oder Kreise zu konstituieren, soweit diese nicht anderweitig, bspw. im Topkreis, repräsentiert sind. Beispiele: Gewerkschaftsbewegung, Gesellschafter, Mitarbeiterbeirat (gegengesellschaft), Aufsichtsrat, Betrat, Führungskräfte, langjährig ausgedienten Kreisen und Rollen gegriffen werden können. Die ersteren Organisationsentwicklungsprozesse stetig und dauerhaft zusammen, um sich die Arbeit zu teilen. Dafür etablieren sie feste Koordinationsmechanismen und - prinzipien, meistens in Form von Koordinationskreisen.

Typische Dienstleistungs- und Unterstützungskreise

Dienstleistungskreise (Unterstützungskreise)

Damit sich die Geschäftskreise auf die direkte Wertschöpfung konzentrieren können, lassen sich sich von Dienstleistungskreisen unterstützen. Diese erfüllen allgemeine und für die direkte Wertschöpfung nicht spezifische Leistungen.

Beispiele: Buchhaltung, Marketing, Personalwesen, interne IT, Forschung, Produktentwicklung, Innovation, Verkauf, Geschäftsführung.

Übergangskreis, OE- oder Selbstorganisationskreis (SOK)

Das Übergangskreis ist ein temporärer Kreis, der den Übergang von der bisherigen Organisationsform zu einer kollegial geführten und sich agil entwickelnden Organisation verantwortlich begleitet. Während des Übergangs ist das Übergangskreis ein moderierender und oft der einzige, der neue Führungsprinzipien praktisch anwendet und ausprobiert. Das Übergangskreis kann auch dauerhaft bestehen und dauerhaften Organisationsentwicklungskreis ersetzt werden.

Geschäftsführung (GF)

Geschäftsführung dient der Erfüllung formal-rechtlicher Aufgaben und Rahmenbedingungen und hat ggf. weitere zu Zwecke für die Außenperspektive. In Handelsregister ist verzeichnet, wer die Kapitalgesellschaft vertreten darf und welche Kapitalgesellschaftsform (Gesellschaftsvertrag, Prokura). Außerstehende gewinnen dadurch Sicherheit.

Zusätzlich regelt die Satzung des Unternehmens die Rechte und Pflichten der Geschäftsführung im Innerverhältnis, bspw. welche Geschäfte nur gemeinsam mit anderen Vertretungsberechtigten oder nur mit Zustimmung der Gesellschafterversammlung oder einen Beirates zulässig sind. Die Geschäftsführung verantwortet diese Einhaltung. Meistens sind Unternehmensbestimmungen, Immobiliengeschäfte und Verträge mit außerhalb Kreisen Beirat reglementiert.

In einer kollegial geführten Organisation ist die Geschäftsführung eine rein rechtswirksamen Orientierung.