

# Agile Selbstorganisation

Wie Mit-Arbeiter zu Mit-Unternehmern werden

Ein erster Entwurf für ein Framework.  
Orientierung fürs eigene Tun.

Christian Rüter

[www.agile-organisation.com](http://www.agile-organisation.com)

[www.christianruether.com](http://www.christianruether.com)

[www.soziokratie.org](http://www.soziokratie.org)

[www.gfk-training.com](http://www.gfk-training.com)

## Quellen

- Soziokratie
- Laloux: Reinventing Organizations
- Bernd Oesterreich: Kollegiale Führung
- Holakratie und S3 (als Töchter der Soziokratie)
- Bücher rund um agile Unternehmen/  
Organisationen (Kaltenecker/Scheller)
- Fallbeispiele

**Soziokratie, S3, Holakratie,  
Frederic Laloux'  
"Reinventing Organizations"  
und "New Work"**

Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation  
und Partizipation.

2. überarbeitete und stark erweiterte Auflage

Gratis als PDF herunterladbar auf [www.soziokratie.org](http://www.soziokratie.org)

Mein Skript  
Soziokratie,  
Holakratie + Laloux  
„Reinventing  
Organization  
als BoD  
erwerbbar  
[hier](#)  
oder als  
kostenloses PDF  
downloadbar  
[hier](#)

## Fallbeispiele

- Vgl.  
<http://www.christianruether.com/fundus/fallbeispiele/>
- Allsafe
- Buurtzorg
- FAVI
- Morning Star
- Semco
- WL Gore

# Elemente

- Agilität
- Das Gemeinsame
- Entscheidungen
- Orgastruktur
- Kommunikation
- Implementierung

Agilität	Überschneidung	Selbstorganisation
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dyanmische Steuerung</li><li>• Prototyping</li><li>• Reaktionsgeschwindigkeit</li><li>• Tue mehr mit Ungefähr</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transparenz, Kennzahlen, Rückmeldung</li><li>• Lernen</li><li>• Kundenorientierung</li><li>• Effizienz + Qualität</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Delegation an die MA/ Teams</li><li>• Eigenverantwortung...</li></ul>

# Agilität

- Werte
- Elemente
- Dynamische Steuerung

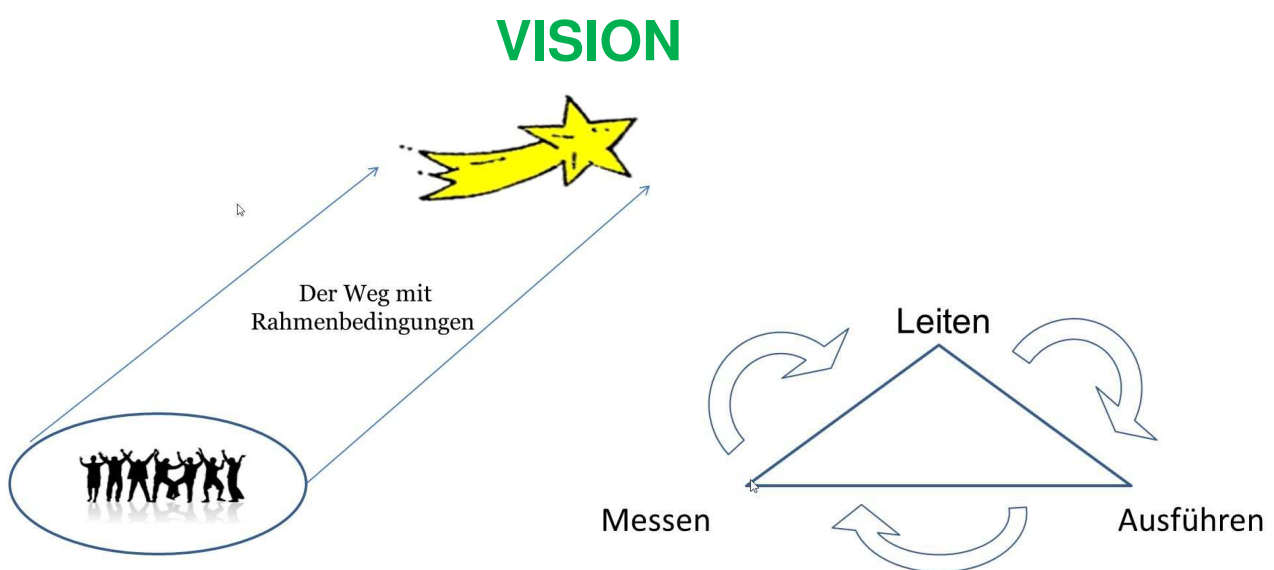
## Werte Agilität

- Pragmatismus: Tue mehr mit ungefähr
- Qualität und Effizienz
- Offenheit: Anfängergeist
- Flexibilität
- Sachlichkeit
- Entwicklung/Lernen

# Elemente Agilität

- Ziel-Offenheit und Ziel-Orientierung
- Feedback/Messungen /Kennzahlen
- Qualität mit Fehlertoleranz
- Hohe Anpassungsfähigkeit/Flexibilität/Reaktionsgeschwindigkeit
- Kurze Produktionszyklen/Iterationen = schnelle Marktfähigkeit
- Prototyping/Experimente = alles ist vorläufig
- Handlungsinitiative = Es tun
- Markt-/Kunden-/Nutzungs-Nähe: Consumption, Prosumtion, Co
- Diverse Mitarbeiter, crossfunktionale Teams/vielfältige Hintergründe (vgl. Design Thinking, Scrum)
- Flexible Rollen und Teams
- Keine Budgets, ungefähre Finanzplanungen
- Nachjustierbare Entscheidungen
- Innovationsräume

## Dynamische Steuerung



„Tue mehr mit Ungefähr!“

## Planung:

- Agile Planung
- Leitlinien statt Regeln
- Keine Budgets, ungefähre Planung
- Flexible Rollen/MA/Teams
- Qualitätsanspruch und Lernen aus Fehlern
- Nachjustierbare Entscheidungen

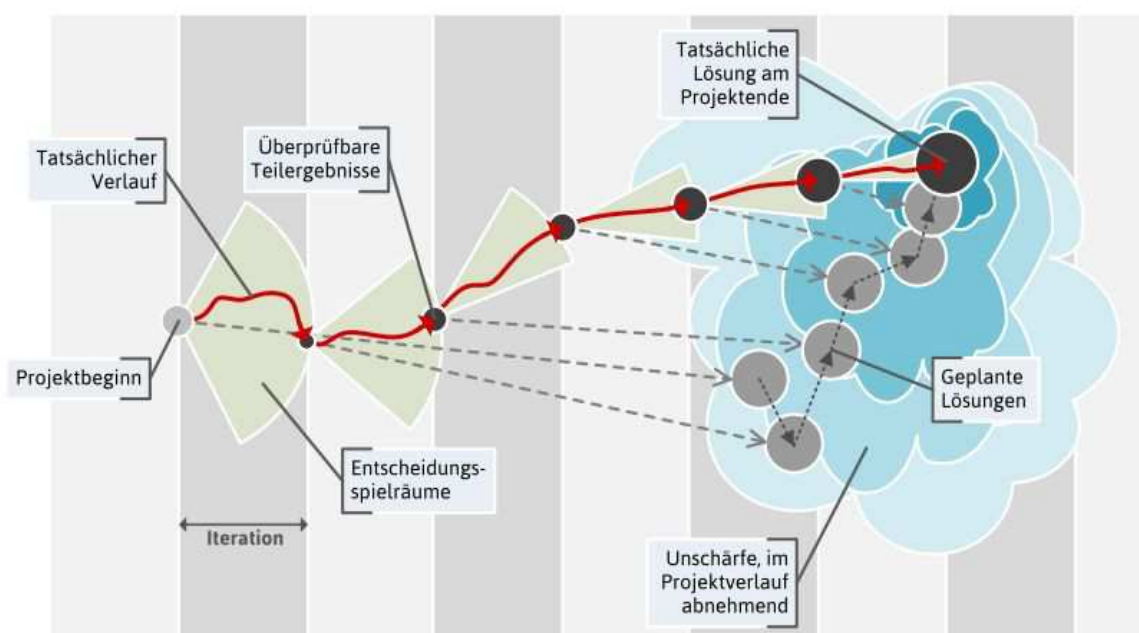
## Tun:

- Handlungsinitiative – es tun
- Prototyping/ Experimente - Innovationsräume
- Hohe Reaktionsgeschwindigkeit, kurze Iterationen

## Messungen:

- Feedback/Messungen
- Akzeptanz von Fehlern
- Mark-/Kunden-/Nutzerbezug

# Agile Planung



# Werte Selbstorganisation

- Menschlichkeit = Positives Menschenbild
- Vertrauen
- Gleichwertigkeit
- Freiheit
- Verlässlichkeit
- Subsidiarität + Selbstverantwortung
- Klarheit der Strukturen, Kontinuität, Orientierung
- Transparenz
- Spaß, glückliche Mitarbeiter

## Fragen des Menschenbildes

	Theorie X	Theorie Y
Menschenbild	Faul, bequem, kein Ehrgeiz, arbeitsvermeidend – wollen nicht arbeiten	engagiert, eigenverantwortlich, Wunsch nach Selbstentfaltung/Wachstum, wollen arbeiten
Motivation	Extrinsisch motiviert	Intrinsisch motiviert
Verantwortung	Möchten keine Verantwortung übernehmen	Suchen und akzeptieren Verantwortung unter den passenden Bedingungen
Führungsstil	Autoritär	Partnerschaftlich
Führung konkreter	Vorgabe + Kontrolle Mikromanagement - Eingriffe Belohnung und Bestrafung (Militär + Laborratte)	Verantwortungsspielräume + Selbstorganisation, Peer-Feedback, Coaching, Werte + Sinn
Bottom-Line	X = Angepasster Y	Es gibt nur diesen Menschen!

# Das Gemeinsame

- Vision (Soziokratie)
- Purpose (Laloux/Holakratie) und Mission
- Werte und Prinzipien
- Gelebte Unternehmenskultur

## Vision

### **Die Sehnsucht vom Meer**

*„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“*

Antoine de Saint-Exupery, (Werk: Die Stadt in der Wüste / Citadelle)

### **Dombau**

Ein kleiner Junge kommt auf eine Dombauplatz. Es herrscht ein geschäftiges Treiben und er möchte wissen, was da geschieht. Er fragt den ersten Arbeiter, was er macht:

*„Ich klopfe Steine“* – das stellt den Jungen nicht zufrieden, er fragt den nächsten:

*„Ich verdiene meinen Lebensunterhalt“* – auch das befriedigt ihn nicht, er fragt den nächsten:

*„Ich baue einen Dom!“* – es fehlt noch was, ein vierter Arbeiter kommt hinzu und sagt:

*„Ich baue ein Gottes-Haus, in dem die Menschen für unzählige Generationen die Schönheit Gottes erfahren und zusammen mit anderen Menschen seine Gegenwart erleben können.“*



# Vision und Angebote



Eine **Vision** ist die ideale Beschreibung der Zukunft außerhalb des Kreises. Die Vision ist auf die Gesellschaft, die Umwelt orientiert: Wie wünsche ich mir diese Welt?

Das **Angebot** sind die konkreten Produkte und Dienstleistungen, die von der Organisation hergestellt werden. Das Angebot dient dazu, die Menschen von heute in Richtung Vision zu verändern.

## Beispiele Vision 1

### Männerberatung einer deutschen Großstadt:

*„Wir wünschen, dass jeder Mann\*, Bursche\* und Jugendlicher\* in XYZ eine Anlaufstelle hat, wo er als Mann in seiner Entwicklung unterstützt wird.*

*Wir wollen eine differenzierte Sicht auf männliche Rollen und Lebensgestaltung und ein Klima des Vertrauens entwickeln.*

*Positive Männlichkeit bedeutet, die Fähigkeiten als Mann zu erkennen, sich als Partner, Vater oder Freund einzusetzen und sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu sein.*

*Wir wollen Männer neugierig machen, was alles an positiver Kraft und an Fertigkeiten in Männern steckt, damit auch negative Aspekte der Männlichkeit und in der Sackgasse stecken-gebliebene Männerbilder verändert werden können.*

*Männer nehmen ihr Leben eigenverantwortlich in die Hand und beziehen vorbildhaft Stellung gegen lebensfeindliche Haltungen und Handlungen.“*

# Beispiele Vision 2

## Netzwerk von Soziokratie-Unternehmensberatern:

*„Wir wünschen uns eine Welt, in der die Menschen als verschiedene und gleichwertige Menschen, Organisationen und Gesellschaften zusammenleben.“*

## Wohnprojekt Wien:

*„Wir sind eine Gruppe von derzeit rund 70 Menschen, die sich die Förderung und Umsetzung von nachhaltigem Leben, Wohnen und Arbeiten in einer interkulturellen und generationenübergreifenden Gemeinschaft zum Ziel gesetzt haben. Unser „Verein für nachhaltiges Leben“ möchte eine neue, solidarische Normalität des Zusammenlebens, des Umgangs mit sich selbst und mit den Gütern der Erde nach innen und nach außen vermitteln.“*

## Purpose/Mission

- Andere Wörter: Daseinszweck, Bestimmung, Sinn, DNA des Unternehmens, Anliegen, Wesensgrund
- Kernsatz, der das Wesen der Organisation beschreibt
- Herz/Seele des Unternehmens

# Beispiele

- **Dwarfs and Giants:** „*Rewriting the future of organization. Catalyzing the evolution of wholesome organizations.*“
- **Precious Nutrition:** „*To help clients all over the world discover the joys of living a fit, healthy life. And to help thousands of professionals deliver this purpose to their own clients.*“
- **Disney Land:** „*Happiest place in the world*“
- **Morning Star:** „*Produzieren von Tomatenprodukten, kosteneffizient und in einer nachhaltigen Art und Weise, die den Erwartungen der Kunden entsprechen*“
- **FAVI:** „*Immer mehr, besser und preiswerter mit Liebe zu unseren Kunden, in Hallencourt und respektvoll gegenüber der Erde und unseren Kindern.*“
- **W.L.Gore:**
  - Kurzfassung: „*Das Ziel des Unternehmens ist es, Geld zu machen und Spaß zu haben*“
  - Langfassung: „*„Nähre eine pulsierende **Kultur**, in der sich talentierte **Partner** engagieren und innovare **Produkte** mit außergewöhnlichem Wert für alle unsere Stakeholder schaffen!*“

## Werte, Grundprinzipien, Glaubenssätze

- Prinzipien als Leitplanken/Geländer
- Keine Regeln, sobald es regeln werden, dann werden sie exekutiert und können zum Dogma werden: „Eine Regel ist eine Regel“ und „Keine Regel ohne Ausnahme“
- Meistens einfach, nicht niedergeschrieben und selbst gefunden

# Buurtzorg

- Ein Team soll nicht mehr als zwölf Mitarbeiterinnen haben.
- Die Aufgaben im Team sollen gleichmäßig auf alle Mitarbeiter verteilt werden.
- Neben den Teambesprechungen sollen regelmäßige Beratungstreffen stattfinden, in denen konkrete Fragen rund um die Patientinnen im Vordergrund stehen (so eine Art Peer-Super*Vision*).
- Die Teammitglieder beurteilen sich jedes Jahr.
- Die Teams entwerfen Jahrespläne.
- In erfahrenen Teams sollen 60-65% der Stunden beim Fördergeber abrechenbar sein.
- Die Teams treffen ihre Entscheidungen auf Basis der vorgestellten Moderationsmethode.

# W.L.Gore

## **Grundprinzipien**

- Freiheit (im Handeln, im Fehlermachen, in der Kreativität, im Eingehen von Vereinbarungen)
- Fairness (miteinander und mit den Lieferanten, Kunden und anderen Stakeholdern)
- Verlässlichkeit (wir halten unsere Vereinbarungen ein)
- Wirtschaftliche Umsicht („Wasserlinie“ – Entscheidungen mit hohem Risiko werden nur nach einem Konsultationsprozess getroffen)

## **Glaubenssätze:**

- Glaube an den Mitarbeiter, der das Wohl des Unternehmens im Blick hat
- Zusammenarbeit in kleinen Teams mit schnellen Entscheidungen, vielfältigen Perspektiven und konstruktiven Miteinander
- Wir sitzen alle im gleichen Boot und teilen gemeinsam die Risiken und Erfolge. Es gilt die Wasserlinie zu halten und vorsichtig zu sein bei Risiken, sie unterhalb der Wasserlinie drücken könnten (4. Grundprinzip).
- Langfristigkeit – bei den Investitionsentscheidungen blicken wir auf eine langfristige Perspektive und opfern unsere Wert nicht für einen kurzfristigen Erfolg

# Semco

- Wir sehen uns als eine zuverlässige und vertrauenswürdige Firma
- Wir schätzen Ehrlichkeit und Transparenz höher als alle zeitlichen Interessen
- Wir suchen eine Balance zwischen kurz- und langfristigem Profit
- Wir bieten Produkte und Dienstleistungen an, die von Kunden als beste auf dem Markt gesehen werden
- Wir bieten dem Kunden sehr ausdifferenzierte Dienstleistungen an und unsere Zuverlässigkeit dem Kunden gegenüber ist wichtiger als das Profitstreben
- Wir ermutigen Kreativität und unterstützen freches Verhalten
- Wir ermutigen die Partizipation von jedem und hinterfragen Entscheidungen, die von oben nach unten gehen
- Wir bewahren eine informelle und angenehme Arbeitsumgebung mit einer professionellen Einstellung und einem freien Geist
- Wir bewahren eine sichere Arbeitsumgebung und verbessern industrielle Geschäftsprozesse, um unser Personal und die Umwelt zu schützen
- Wir haben die Demut unsere Fehler zu erkennen und verstehen, dass wir uns immer wieder verbessern können

## Gelebte Unternehmenskultur

- Wesentlicher Grundsatz: WALK THE TALK (HAWK)
  - Kongruenz zwischen unsichtbar – sichtbar = Stimmigkeit
  - Konsequenz zwischen unsichtbar – sichtbar = Berechenbarkeit
- Was sichert die Kultur?
  - Vorbild von Big Papa – konsequentes Verhalten der Führungskräfte: Fisch stinkt vom Kopf her...
  - Klare Prinzipien und Grundsätze
  - Storytelling bei W.L.Gore (vgl. Bell 141)
  - Cultural Fit beim Onboarding
  - Einschulung in Kultur-Werte beim Onboarding

# Entscheidungen

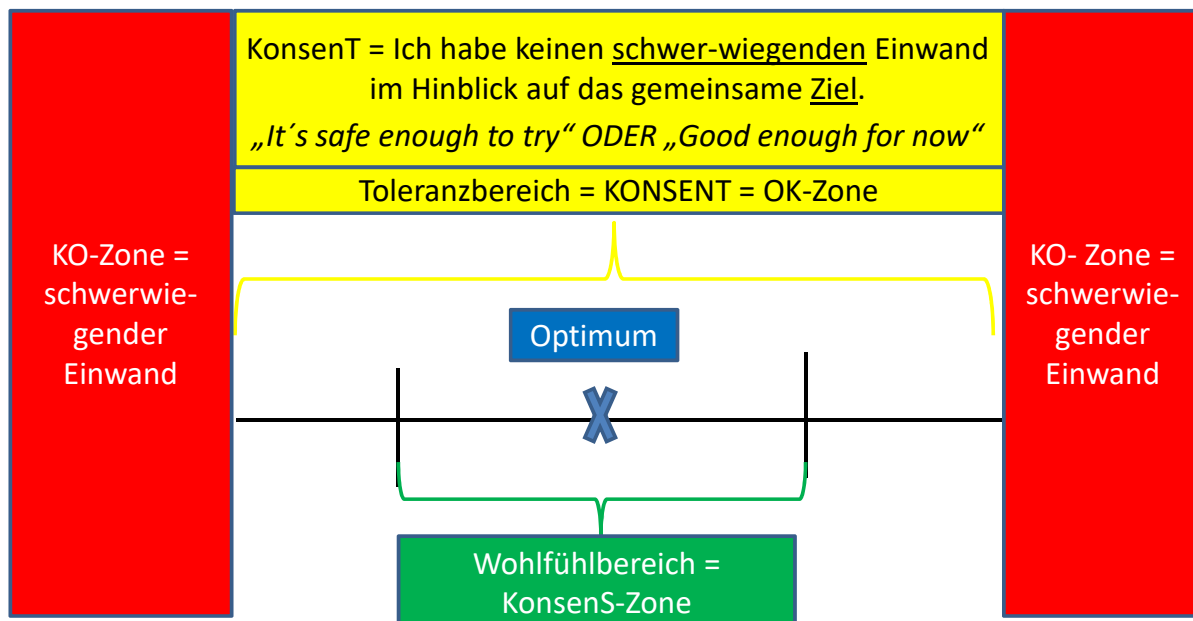
## Entscheidungen

Entscheidungsform	Art der Mitbestimmung
Rollenträger entscheidet allein	Keine, Evtl. Mitteilen/Erklären
Rollenträger entscheidet allein mit Konsultationspflicht evtl. Veto-Recht MA	Information + Anhörung vorher, nachher Begründung für Entscheidung
Mit-Entscheiden <ul style="list-style-type: none"><li>• Konsens</li><li>• Konsent</li><li>• Systemisches Konsensieren</li><li>• Mehrheitsentscheidung</li></ul>	Alle Stimmen gleichwertig Unterschiedlich starke „Macht“ einer einzelnen Stimme (je nachdem, ob „Überstimmen“ möglich ist)

# Aspekte bei der Wahl der Entscheidungsform

Grad der Partizipation	Kein, Information, Konsultation, Mit-Entscheidung, Selbstbestimmung (100%ige Delegation)
Art der Entscheidung	Grundsatz- oder Operative Entscheidungen Vgl. Strategisch – Taktisch - operativ
Häufigkeit der Entscheidung	Selten (Einzelentscheidung) oder laufend (regelmäßig im operativen Geschäft oder als Grundsatz-Entscheidung) Vgl. einmalig, ab und zu, regelmäßig, ständig/permanent
Anzahl der Beteiligten	Gering bis alle (3-5.000)
Macht der einzelnen Stimme	Hoch (Veto), mittel (schwerwiegender Einwand), gering (kann leicht überstimmt werden)
Direktheit	Direkte Mitbestimmung – Repräsentative Mitbestimmung über Delegierte/Vertreter

## Konsent



# Weitere Entscheidungsmethoden

- Mehrheitsdemokratie: Semco, CCP
- Systemisches Konsensieren: super Methode, wenig Praxiserfahrungen
- KonsenS: Premium-Cola (eher KonsenT), selbstverwaltete Betriebe

---

## Einzel-Entscheid

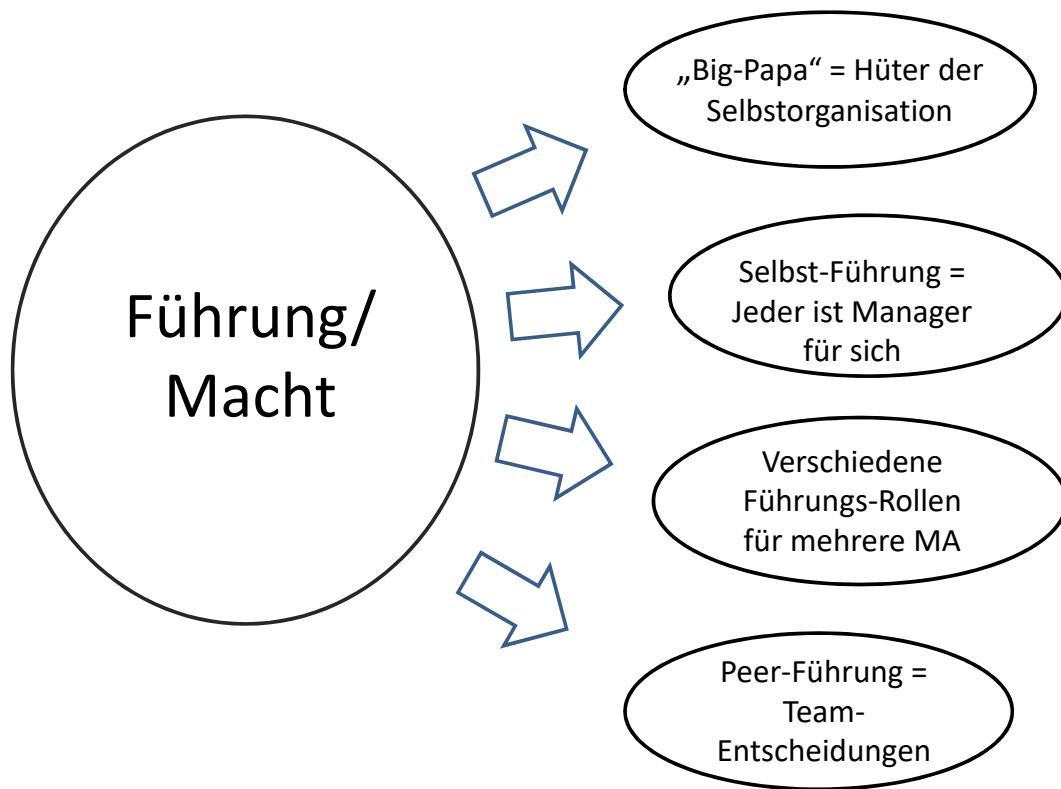
- In welchem Rahmen
- Innerhalb einer Rolle
- Aufgrund von vollkommener Verantwortung (Morning Star) bzw. Kontakt-Verantwortung
- Aufgrund von Projekten
- Mit/ohne Konsultation



# Rollenmodell

- Rollen-Name:
- Name der Person:
- Amtsdauer:
- *Vision*:  
(im Einklang mit der *Vision* des Kreises/der Organisation)
- Domäne/Herrschaftsbereich:
- *Angebote/ Aufgaben*:
  - a
  - b
- Schnittstellen:
- Rückmeldung von/an:
- Zeitbudget pro Woche:

# Führung



## Führungsrollen Big Papa

- LOSLASSEN der alten Führungsrollen
- Hüter der Selbstorganisation (sozialer Architekt)
- Rollenvorbild für Selbstorganisation
- Repräsentation (Gesicht nach außen)
- Risiko-Manager und –träger
- Visionär und Stratege

# Verteilung der Führung auf einzelne Rollen

- Verschiedene Mitarbeiter übernehmen verschiedene einzelne Rollen
- Je mehr Rollen bei einer Person landen, desto mehr „Macht“ hat die Person und desto eher die Gefahr einer „alten“ Machtbeziehung
- Prinzip: Dienende Führung
- Prinzip: Legitimation von unten, d.h. die Mitarbeiter wählen die Person in die Rolle bzw. können sie abwählen/bewerten/evaluieren

## Gesamt-Liste Führungsrollen 1

- Außenminister = Mit/ohne Entscheidungsmacht
- Botschafter = Vertritt das eigene System nach außen, macht Werbung dafür
- Coach = unterstützt MA/alte FK bei der Transformation in Richtung Selbstorganisation
- Eigentümer = hält Anteile an der Firma, ggf. Einzel-Eigentümer
- Fach-Entscheider = für eine bestimmte Domäne kann diese Person die operativen Entscheidungen treffen (FK im kleinen)
- Finanzminister = entscheidet über Budgets, Gelder und Ressourcen, ggf. Beyond Budgeting
- Füße-Treter (Controler) = erinnert an partnerschaftliche Vereinbarungen und Absprachen (vor allem auf Team-Ebene)
- Gastgeber (eines Meetings) = vgl. S3, Muster 8.4
- Geschichten-Erzähler = Sheridan/Menlo – Chief Storyteller and Tour Guide
- Gründer = Quelle
- Happy-Work-Manager (Chief Happiness Officer) = sorgt für gutes Betriebsklima
- Hüter der neuen Organisationform = Schützt und unterstützt den Wandel auch bei Schwierigkeiten
- Inkubator
- Intrapreneuer (WL-Gore – gründet neues Projekt)
- Konflikt-Manager = löst Konflikte in der Organisation, wenn die MA das untereinander nicht mehr schaffen
- Koordinator = Gesamtblick und Miteinander funktioniert, vgl. S3 Muster 9.7
- Krisen-Manager/Feuerwehr = mit Entscheidungsmacht in einem klar definierten Zeit/Raum Kontinuum
- Lern-Begleiter = unterstützt das gemeinsame Lernen im Team, sorgt für Retrospektiven/Reflexionen
- Lobbyist für besondere Themen (Stelzmann, Kaltenecker, Unternehmen, 139)
- Lückenfüller = Mädchen für alles, in der Ausführung tätig – Ziel: Diese Aufgaben einer Rolle/Person zuzuordnen (vgl. Lead-Link Holakratie)
- Marken-Botschafter/ Brand-Building (Davids, Wine-Keller, Freedom, 63)
- Mediator = vermittelt bei Konflikten
- Mentor einzelner MA

# Gesamtliste Führungsrollen 2

- Moderator von Meetings = keine Entscheidungsmacht
- Muse/Ideengeber = Gibt Inspirationen, Hinweise, neue Perspektive – keine Entscheidungsmacht
- Ökonom = finanzieller Überblick und Ratgeber, keine Entscheidungsmacht
- Personaler = Personal einstellen und entlassen (bzw. vorbereitende Tätigkeiten)
- Persönlich Haftender = aufgrund von rechtlichen Vorgaben haftet er persönlich für ...
- Pionier = vgl. Gründer = bearbeitet ein Feld zum ersten Mal
- Raumhalter, vgl. Artikel
- Repräsentant nach außen (Außenminister) = Keine Entscheidungsmacht, Bild nach Außen
- Richter = entscheidet bei Konflikten, klarer Prozess, unabhängig (Morning star + Menlo)
- Risikomanager – schaut mittelfristige Risiken an und macht das Unternehmen resilient für Auftragsrückgänge und Wachstumskrisen
- Spaziergänger und unmittelbarer Troubleshooter
- Sozialer Architekt = gestaltet die soziale Struktur der Organisation und schafft einen guten Rahmen für Selbstorganisation, ermöglicht von Selbstorganisation, alles wegräumen, was die Arbeiter hindert, ihre Arbeit eigenständig durchzuführen
- Sozialer Klebstoff = verbindet die Personen/Gruppen untereinander über die Teams/Lieblingmenschen hinweg
- Strategie = langfristige Umsetzung der Vision, mittel-langfristige Perspektive, vgl. Visionär
- Trainer
- Transformations-Driver = sorgt
- Transparenz-Manager = sorgt für umfassende Transparenz aller (relevanten) Kennzahlen
- Unterschriften-Geber = leistet die Unterschriften aus einer rechtlich verankerten Funktion heraus
- Verbindlichkeitsführungskraft = sorgt für das Einhalten von Comitements (WL-Gore)
- Visionär = langfristige Ausrichtung, mittel- und langfristige Perspektive in Verbindung mit dem Strategen
- Vorbild (der neuen Organisationsform) = lebt, atmet die Werte/Prozesse vor

## Delegation der Führung an MA

- Vgl. Rollenmodell = Mitarbeiter kann innerhalb seiner Rolle eigenständig entscheiden
- Entscheidungsmacht von der Führungsrolle auf den einzelnen Mitarbeiter, kein Mikromanagement mehr
- Vgl. Vollkommene Verantwortung = Sicht-Verantwortung (Morning Star)
- Einzelfall-Entscheid mit/ohne Konsultationspflicht

# Meetings

## Meeting-Formen (Lenzioni)

	Jährlich	¼ jährl.	Monatlich	Wöchentl.	Täglich
Name	Jahres-Klausur	Quartals-Klausur	Kreis-Meetings	Weekly-Tactical Meeting	Daily Stand Up Meeting
Dauer	1-2 Tage	0,5 – 1 Tag	2-4 Stden	1-2 Stunden	15-30 Min
Wer	Angemes-sen Viele	Angemessen Viele	Jeweilige Arbeitsgruppe	Jeweilige Arbeitsgruppe	Jeweilige AG
Art der Ent-scheidun-gen	Grundsatz-entscheidg	Grundsatz-entscheidg	Grundsatz-entscheidg	Operative Koordination	Operative Koordina.
Entscheidg	Konsent	Konsent	Konsent	Keine	Keine
Mögliche Inhalte	Vision, Strategie, Jahres Pläne	Offen gebliebenes, Quartalspläne	Rahmen für das operat. Geschäft	Arbeitsplan für die Woche	Aufgaben für den Tag
Ablauf	Individuell	Einstieg Admin 2-3 Themen Abschluss	Einstieg Admin 2-3 Themen Abschluss	Rückblick Ausblick Koordination „zackig“	Rückblick Ausblick Koordina. „zackig“

# Aspekte von Meetings

- Regelmäßig/ad-hoc
- Anzahl in h pro Arbeitstag
- Teilnehmer von Meetings: Fix, Experten für die jeweilige Sitzung
- Entscheidungsmodi: KonsenT, Konsultation...
- Runden/Diskussionen/Brainstorming

## Kommunikation

- Hilfreiche Konzepte
  - Gewaltfreie Kommunikation
  - Radikal Ehrlich
  - Harvard-Konzept
  - Dyaloge/Dyaden
- Prinzip: Direkte 1:1 Kommunikation
- Eskalationsprozess Morning Star

# Eskalationsprozess Morning Star

- Direktes 1:1 Gespräch sobald wie möglich, um Schwierigkeiten miteinander zu lösen
- Wenn ein Kollege unzufrieden ist, dann wird ein weiterer Kollege dazu genommen (beide stimmen zu zum 3. Kollegen), kein Judge – 3rd party – no requirement for 3rd party, need to have some technical inside on the issue
- Dann 3-5 zusätzliche Kollegen, die zum Thema passen. Alle versuchen eine gemeinsame Lösung zu finden. Pannelist – assist to find a solution
- President of Morning Star (Chris Rufer)
  - Joins the panel
  - Decides the issue
  - Designate eine passende Person, die die Entscheidung trifft

---

## Besondere Themen

# Besondere Themen

- On-Boarding
- Off-Boarding
- Gehälter + Gewinne
- Eigentum
- Arbeitszeit

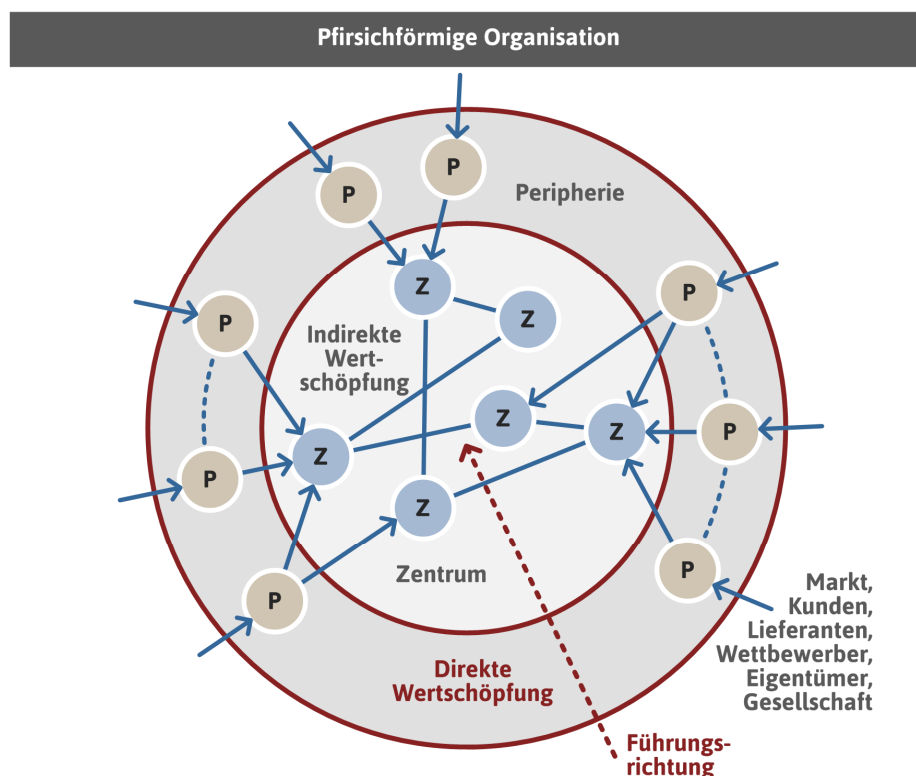
---

# Organisationsstruktur



# Orgastruktur

- Netzwerk (Morningstar)
- Pfirsich (Favi/Buurtzorg)
- Projekt (WL Gore)
- Prozess (Allsafe)
- Scrum (Spotify)



Pfirsich

# Netzwerk/Gitternetz

- Vgl. Morning Star
- Gitternetz – WL Gore

---

Implementierung

# Implementierung

- Macht-Abgabe??
- Ablaufmodell Soziokratie/Holakratie
- Pattern-Modell S3
- Schnelle Umstellung/langsam
- Für ein Projekt
- Für ein Team
- Prinzip: Dynamische Steuerung = agile Implementierung

## Fragen an den Big Boss

- Wozu überhaupt?
- Will ich wirklich Macht abgeben und kann ich entsprechend loslassen?

# Implementierung

## Kennenlernen der Soziokratie

Die Theorie

Praxis-Moderation an einem realen Thema

### Implementierungs-Kreis

- Entscheidung ob, wo, wie, Stufen..
- Messkriterien für Erfolg festlegen
- Begleiten und Evaluieren des Prozesses
- Sicherstellen der notwendigen Schulung + Coaching für FK/Rollen

### Pilotkreis:

sechs Monate lang, alle vier Wochen, ca drei Stunden Kreistreffen, z uerst externer Moderator, dann interner Mod. +Organisations-TüV

### Weitere Kreise (Modell Pilotkreis)

ggf. Ausrollen auf die gesamte Organisation (Schritt für Schritt im passenden Tempo)

### Integration und Institutionalisierung

Schulung der verschiedenen Rollen, rechtliche Verankerung der Soziokratie, Spitzenkreis

21.08.2018

[www.soziookratie.org](http://www.soziookratie.org)

55

# Implementierung: Einführung

## Prinzipien Implementierung

- Einführung Top-Down
- Implementierungskreis = Projektkreis, GF leitet, Soz-Experte moderiert
- „Alles muss klein beginnen“ – „Gesamttransformation“ – idR. Pilotkreis + Kriterien für den Erfolg + Art der Erhebung
- Prinzip „dynamische Steuerung“
- Mittelfristiges Projekt, 2-3 Jahre, d.h. Geduld, Lernbereitschaft, Experiment

## Pilotkreis

- Organisations-TÜV in den ersten Sitzungen: Vision/Ziel des Kreises, Rollen/ Verantwortlichkeiten, Schnittstellen, Meetingformate, Prozesse/Abläufe
- Grundsatzentscheidungen, die derzeit anstehen
- Schulung/Coaching der Führungskräfte, Delegierte, Moderatoren

21.08.2018

[www.soziookratie.org](http://www.soziookratie.org)

56

# Organisations-TÜV

- Vision + Ziele der Organisation/Abteilungen klar und kraftvoll?
- Domänen/Verantwortungsbereiche der Teams/Abteilungen klar und umfassend?
- Aufgaben/Rollen der einzelnen Personen klar und umfassend? Zusammenarbeit zwischen Personen funktioniert?
- Prozesse/Abläufe klar und effizient?
- Wie kann mehr Selbstorganisation hineinkommen?
- Welche und wie viele Meetings sind hilfreich? Welche können weggelassen werden?

## Beispiel: Mutige Führungskraft gibt Team mehr Entscheidungsmacht

Wohngruppe Menschen mit  
Verhaltensauffälligkeiten  
KonsenT + Rollenaufteilung

# Entscheidungen

Entscheidung	Wer und wie?
Rolle der Pädagogischen Leitung/ Unterstützung	BL mit Anhörung Team
Einstellung der Päd. Leitung	BL mit GF
Einstellung/ Kündigung/ Einsetzung + Führungskraft nach außen	BL mit Anhörung Team
Einstellung Mitarbeiter, Entscheidung in Probemonat und Befristung	Team im Konsent, BL untersch.
Dienstanweisungen/ Durchgriffsrecht + Eskalation	Führungskraft nach außen mit betr. MA/Team
Versetzung/Rotation von Mitarbeitern	BL mit Anhörung Team
Kündigung MA	BL mit Anhörung Team
(Verdacht auf) Misshandlungen, Übergriffe	BL nach Vorbereitung Führungskraft nach außen
Neuaufnahme von Klienten mit dem Ziel der Vollbesetzung	Team im Konsent
Abschluss des Heimvertrages	Pädagogische Fachkraft, BL untersch.
KlientInnen-Partizipation und Achten auf Umsetzung des IV-Konzeptes und des Mitbestimmungskataloges (Einstellung von MA...)	Pädagogische Fachkraft mit Team
Psychische Akutkrisen	Team; Pädagogische Fachkraft

# Unterstützende Rollen

Rolle	Beschreibung	Sonst FK?
Chef vom Dienst	Führungskraft für diesen Dienst, trifft schnelle Entscheidungen, wenn nötig	Ja
CHO (Happiness Officer)	Sorgt für größtmögliches Wohlbefinden der MA	Jein
Controlletti	Kontrolliert und unterstützt beim Einhalten der jeweiligen Richtlinien	Ja
Dienstplan-Managerin	Erstellt und adaptiert den Dienstplan, vgl. Koordinator Tagesstruktur WG	Ja
Finanz-Admin	Budgetverantwortliche, genehmigt Ausgaben	Ja
Führungskraft nach außen	Vertritt die Wohngruppe nach außen, Ansprechpartner für Außen	Ja
Gruppendynamiker	Schaut auf die Gruppendynamik und gibt Rückmeldung	Jein
Hygiene-Fachkraft	Sorgt für das Einhalten der Hygiene-Vorschriften + Sauberkeit	Nein
Klienten-Personal-Managerin	Neuaufnahme von Klienten und Organisation der Klienten-Daten	Päd.FK
Koordinator + Ausputzerin	Blick auf die Organisation und Ausführen von Aufgaben, die keiner macht	Ja
Koordinator Tagesstruktur	Erstellt die Tagesstruktur für die Klienten	Päd.FK
Krisenmanager	Ansprechperson für Krisen/Vorfälle	Ja
Mediatorin/Coach	Ansprechperson für Konflikte und Schwierigkeit der Mitarbeiter	Jein
Mentor	Unterstützt neue Mitarbeiter beim Onboarding	Jein
Moderator	Moderiert die Kreissitzungen	Jein
Orga-Fachkraft	Sorgt für die Durchführung/Ausführung der allgemeinen Richtlinien	Jein
Personal-Managerin	Personalverantwortliche	Ja
Pädagogische Fachkraft	Ansprechperson für pädagogische Fragen	Päd. FK
Technischer Support	Unterstützt bei allen technischen Fragen	Nein

# Finanz-Admin-In (Geldsack/Finanzminister)

- Wer: QRS
- Vision: Wir gehen sorgsam mit den anvertrauten Geldern der XYZ und der Klienten um.
- Aufgaben
  - Erstellen eines Gruppenbudgets nach Vorgaben der RL (a), Teilnahme an der ersten Budgetrunde
  - Budgetnachverhandlungen mit RL (a)
  - Überprüfung der Einhaltung des Budgets (a)
  - Klärung der Ausgabenrahmen für einzelne Bereiche (z.B. Ausflüge, Supervision, Essen,...) (iAm Teamleitung)
  - KlientInnengeldverwaltung in der WG (iAm BetreuerInnen allgemein und BezugsbetreuerIn)
  - Kassabücher, Belege – laufend überprüfen, Geld wechseln (Taschengeld), Rechnungen
  - Jahresabschluss der Kassabücher (Kassabelege und erste Seite vom Kassabuch ins Büro zur Ablage geben)
  - Kassabuch abzeichnen im Auftrag (i.A.)
  - Rechnungen sachlich richtig freigeben
- Rückmeldungen von: Regionalleiter, Kreis
- Rückmeldung an: Regionalleiter, Kreis
- Zeitbudget pro Woche: 1-2 Stunden

# Personal-Manager

- Wer: TUV
- Vision: Jede/r Mitarbeiter/in fühlt sich wohl im Team, wir haben die passenden MitarbeiterInnen für unsere Arbeit, jeder kann sich weiterentwickeln und wird optimal gefördert
- Aufgaben
  - Erstgespräche mit neuen MA (a)
  - Erstgespräche mit neuen MA und Begleiten von Schnuppern (iAm allen Teammitgliedern)
  - Einschulung neuer MitarbeiterInnen (iAm Teammitgliedern)
  - Administrieren und Organisieren der MA-Gespräche (a)
  - Administrieren der Fortbildungen (iAm Teammitgliedern)
  - Erstellen eines Supervisionsvertrages (iAm Teammitgliedern)
  - Administrieren des Bedarfes an neuen MitarbeiterInnen (a)
  - Fortbildungs- und Urlaubsplanung; Umsetzung des bereichsspezifischen Fortbildungskonzepts
  - Aus-/Weiterbildung von ErsthelferInnen und Blick auf rechtliche Umsetzung
  - Abrechnung von Dienstplänen / Stundenlisten und Zulagen
  - Kümern um Bewerbungen von MitarbeiterInnen (FK bei RL)
  - Check Probemonat und Probezeit – Entscheidungen auf die Agenda des Teams setzen
- Rückmeldungen von: Kreis + Koordinator
- Rückmeldung an: Kreis
- Zeitbudget pro Woche: 2-4 Stunden