

# Neue Formen der Unternehmensorganisation und Führung

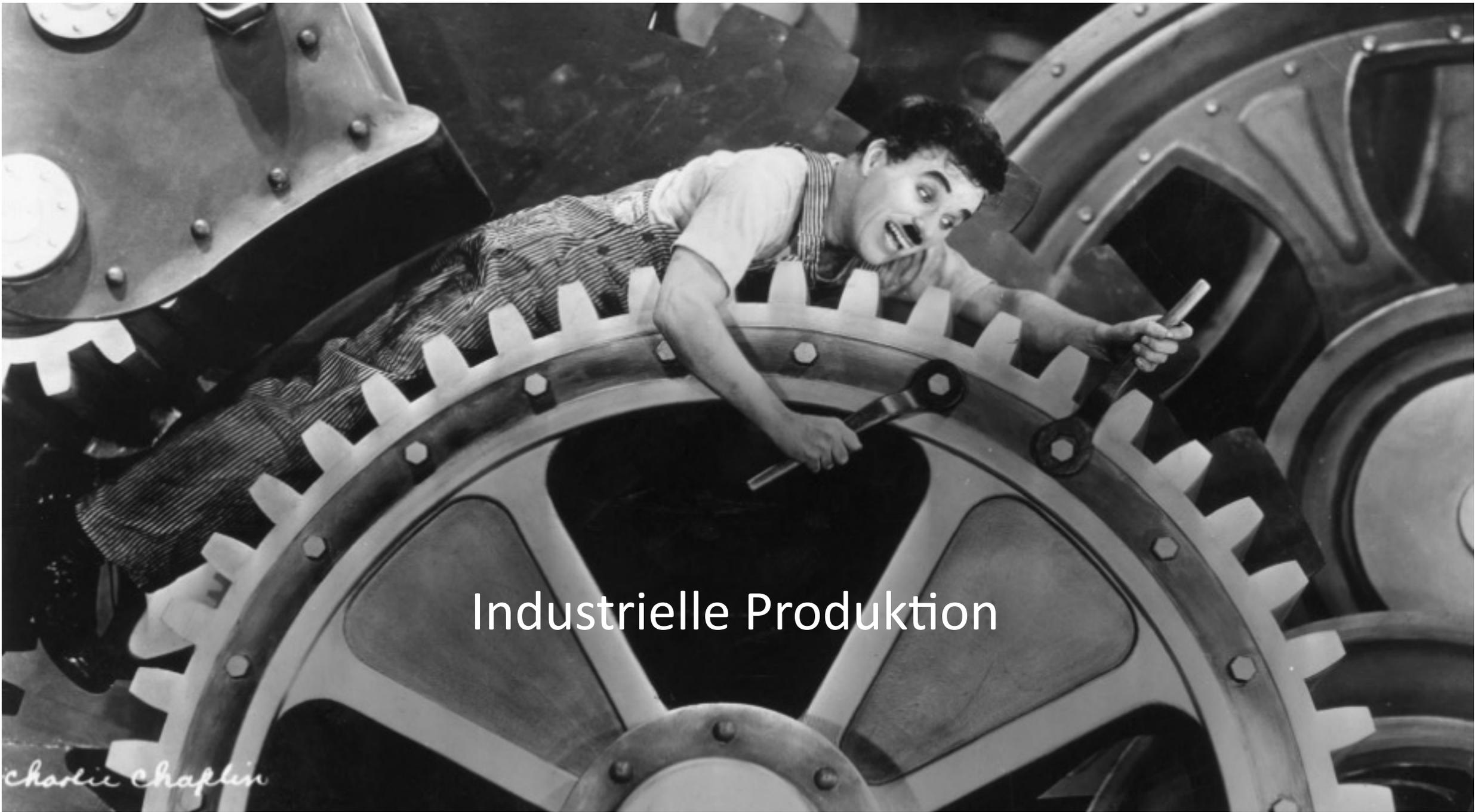
Echte Verbesserung oder Modeerscheinung?

Themenabend der Wittenberger Wirtschaftsfrauen

am 24. 4.2023

Impuls von Elke Böckstiegel

Auf welche Entwicklungen reagieren  
neue Organisations- und Führungsmodelle?



# Industrielle Produktion

*Charlie Chaplin*

# Digitalisierung

# Globalisierung



# Dauerkrisen



# Bedürfnis nach humaner Arbeit



Die heutige Welt ist

**VUCA \*** und

**individualistisch**

\*: Volatil, unsicher, komplex, ambivalent

Was bedeutet das für Organisationen?

# Organisationen benötigen

## mehr:

Flexibilität

Umgang mit „Unscharfem“

Arbeiten mit vielen Perspektiven

Verbundenes Denken

Kreativität

Intrinsisches Arbeiten

## weniger:

Starres

Definiertes

Eindimensionalität

Getrenntes

Eingefahrenes

Extrinsisches Arbeiten

# Von Top Down zu Bottom up



Stabile Rahmenbedingungen



Unsichere Rahmenbedingungen

# Agile Organisation

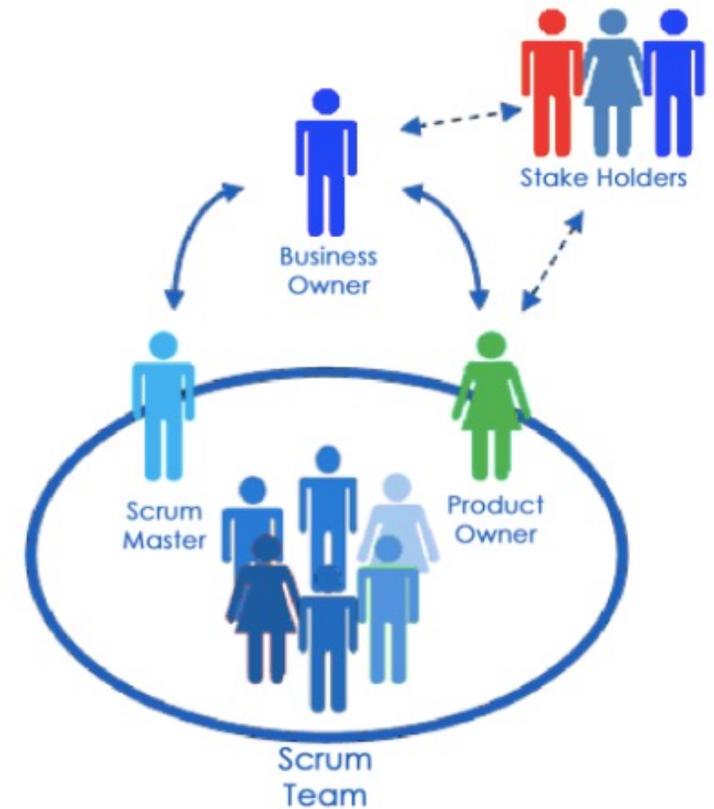
## Manifest für Agile Softwareentwicklung

Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln,  
indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.  
Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

**Individuen und Interaktionen** mehr als Prozesse und Werkzeuge  
**Funktionierende Software** mehr als umfassende Dokumentation  
**Zusammenarbeit mit dem Kunden** mehr als Vertragsverhandlung  
**Reagieren auf Veränderung** mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden,  
schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

<https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>



<https://milindageorge.wordpress.com/2013/03/26/an-agile-team-scrum-team-roles-responsibilities/>

Agilität bewegt sich zwischen den Polen:

Kundenorientierung

Fixe Prozesse

**New Work**

## Fünf Prinzipien der neuen Arbeit (Fritjof Bergmann)

1. Freiheit
2. Selbstverantwortung
3. Sinn
4. Entwicklung
5. Soziale Verantwortung



Abbildung 3: Anforderungen für ein Gelingen von „New Work“ (i. A. a. Schüller 2019)

New Work bewegt sich zwischen den Polen:

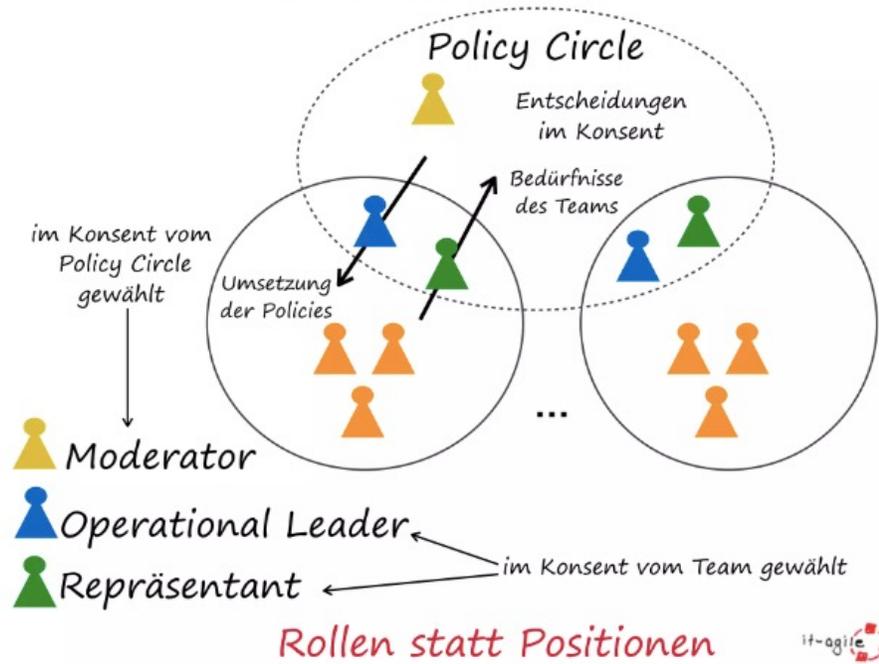
Selbstorganisation  
Wohlfühlen

Fixe Kennzahlen

# Selbstorganisation

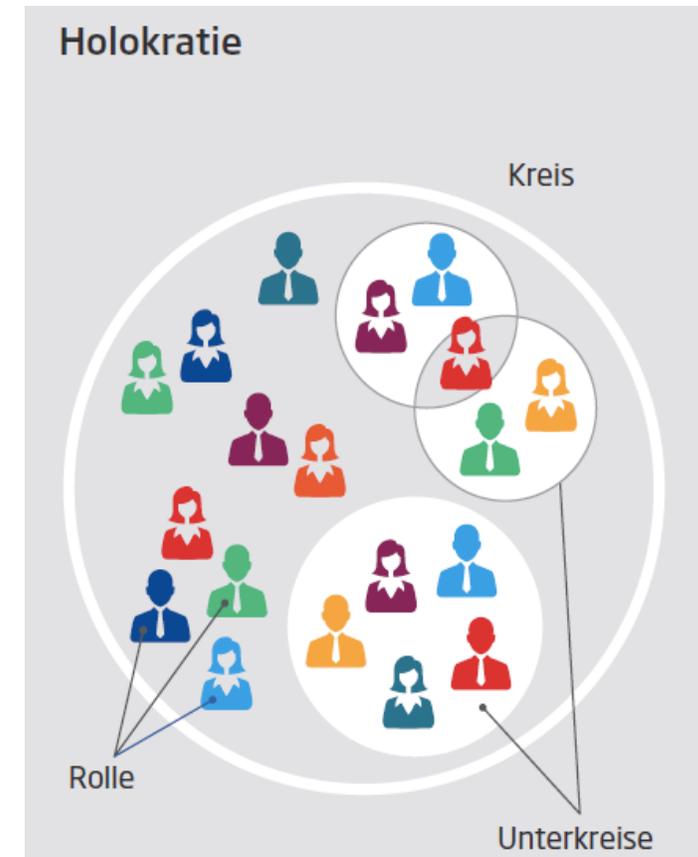
Soziokratie und Holokratie

# Soziokratie



**Soziokratie:**  
Die Mitarbeiter regieren

**Holokratie:**  
Die Verfassung regiert

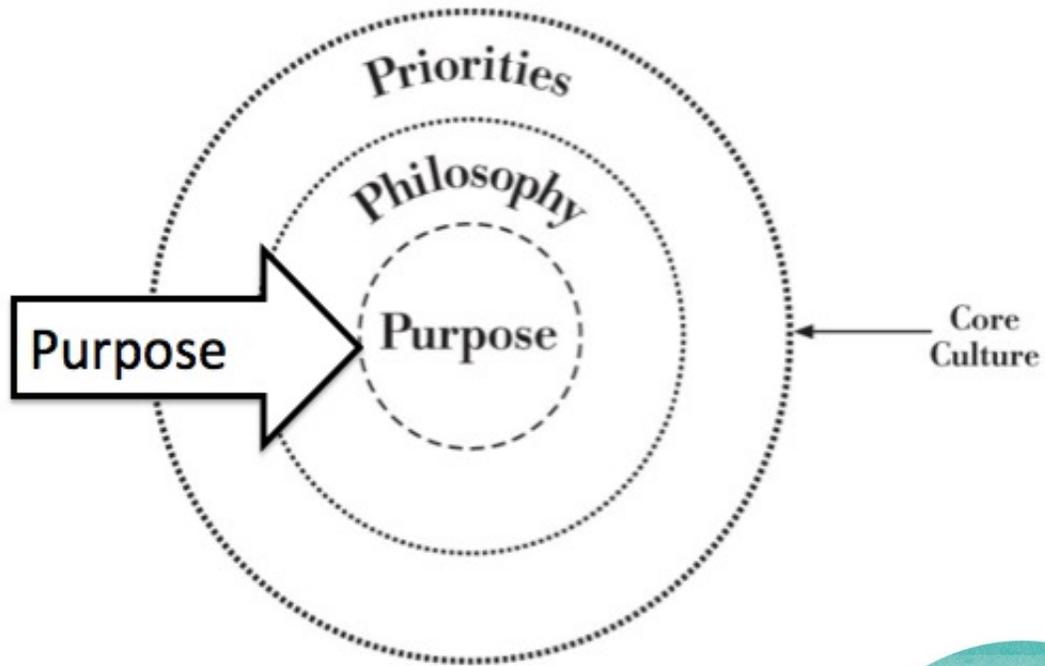


Selbstorganisation bewegt sich zwischen den Polen:

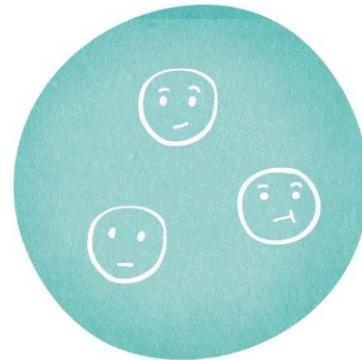
Intrinsisches Arbeiten

Starre „Kratien“

# Purpose Orientierung



**Auswirkung auf Gesellschaftsform:  
Verantwortungseigentum**



Verantwortung



Eigentum



Verantwortungseigentum

Purpose Orientierung bewegt sich zwischen zwei Polen:

Sinnhaftigkeit

Ethischer Overload

Was bedeutet das für  
die Führung in Organisationen?

# Permanentes „Navigieren“ zwischen den Polen

Kundenorientierung

Fixe Prozesse

Selbstorganisation / Wohlfühlen

Fixe Kennzahlen

Intrinsisch Arbeiten

Starre „Kratien“

Sinnhaftigkeit

Ethischer Overload

## **„Neue“ Führung:**

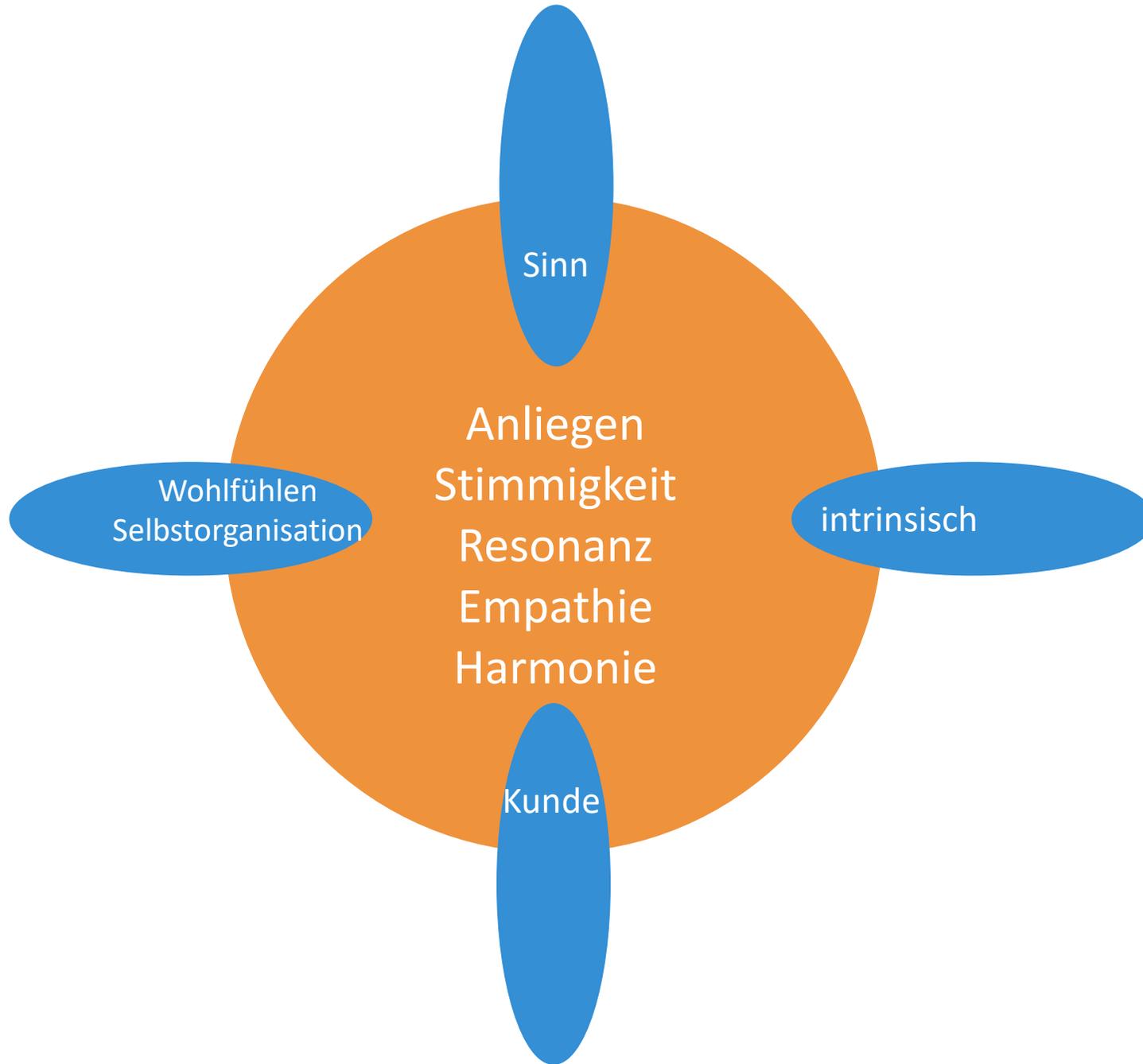
- Gibt Orientierung (inhaltliche und prozessuale Leitplanken)
- Unterstützt Mitarbeiter in Selbstorganisation und Selbstverantwortung
- Stellt sicher, dass Leitplanken eingehalten werden
- Stellt sicher, dass Ergebnisse erzielt werden

## **Setzt voraus, dass Führende:**

- den Überblick behalten
- Jederzeit selbst “orientiert“ sind
- Klar, umfassend und passend kommunizieren
- Intensiven Kontakt zu Mitarbeitern haben

**Weise Führen mit WisdomThinking®**

Ein Beitrag zum Gelingen



# WisdomThinking®



## 6 PHASEN





1 Aktuelle Phase

1 2 3 4 5 6 >

1.1 1.2

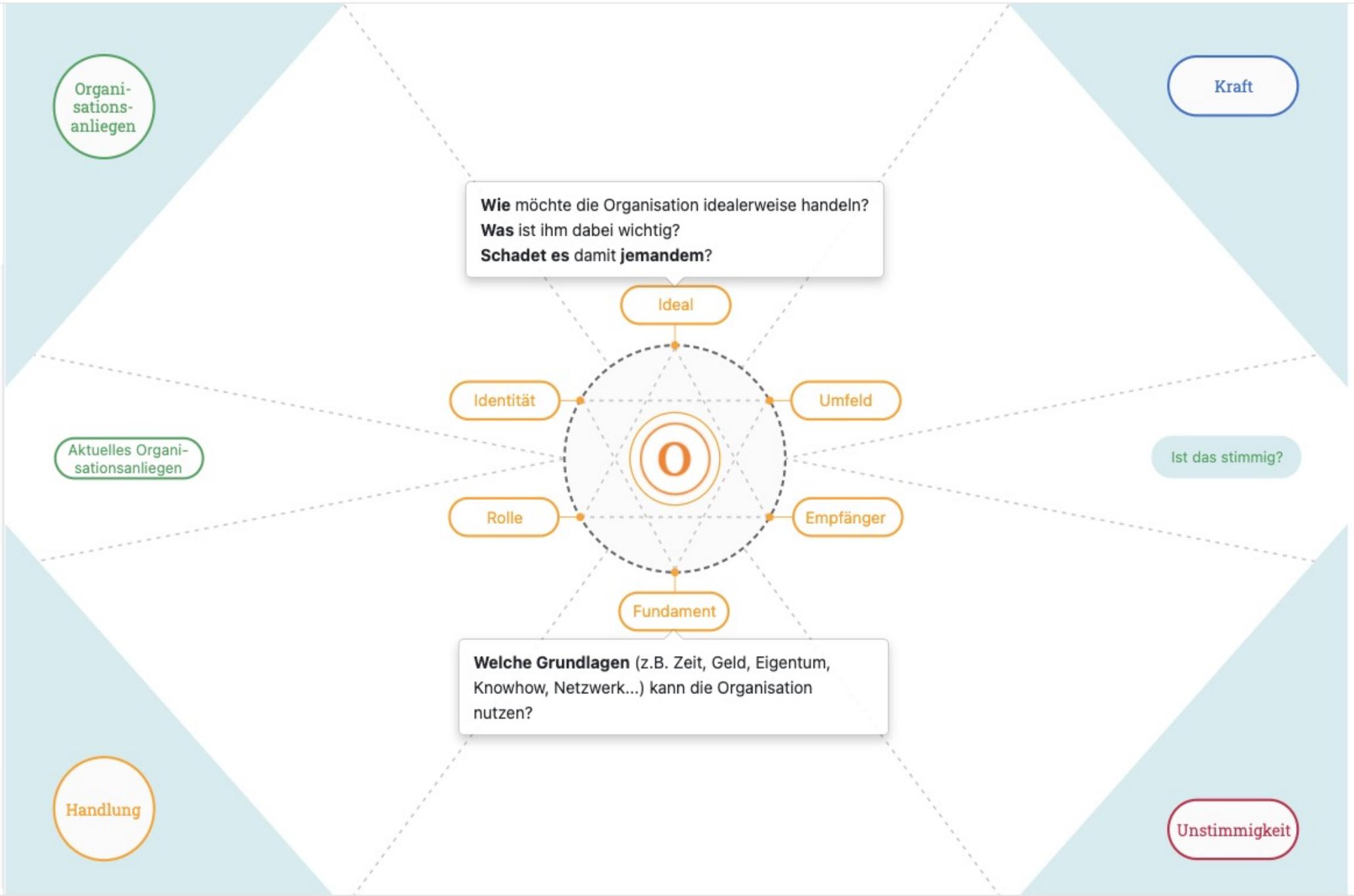
Assistent Phase 1

Was liegt für die Organisation an?

In dieser Phase geht es darum, das Anliegen der Organisation greifbarer und klarer zu machen: Weg vom unklaren Problem/ Unbehagen, hin zu einem strukturierten Bild des Organisationsanliegens.

Organisationsanliegen kann alles das sein, was die Organisation bewegt, egal ob intern (z.B. Mitarbeiter, Führung), extern (z.B. Kunden, Markt, Politik, Umwelt), strategisch, finanziell usw. Etwa durch Überraschungen, Unsicherheiten, Veränderungen und Herausforderungen oder durch Störgefühle, Probleme, Krisen, weil das bisherige Herangehen nicht mehr funktioniert.

Ich nähere mich dem



Organisationsanliegen

Kraft

Wie möchte die Organisation idealerweise handeln?  
Was ist ihm dabei wichtig?  
Schadet es damit jemandem?

Ideal

Identität

Umfeld

O

Ist das stimmig?

Aktuelles Organisationsanliegen

Rolle

Empfänger

Fundament

Welche Grundlagen (z.B. Zeit, Geld, Eigentum, Knowhow, Netzwerk...) kann die Organisation nutzen?

Handlung

Unstimmigkeit



## FAZIT:

„Bottom up“ passt zu VUCA und Individualisierung

Setzt ein neues Mindset voraus

Wird sich durchsetzen, wenn Mindset gelebt wird