

---

# Rezension

*Bernd Oestereich und Claudia Schröder:* Agile Organisationsentwicklung: Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen. ISBN 978 3 8006 6076 6, 264 S., 35,99 EUR, Verlag Vahlen: München 2020.

Organisationsentwicklung (OE) bedeutet geplanter Veränderungsprozess in einer Organisation. Oestereich und Schröder zeigen den komplexen Prozess einer agilen Organisationsentwicklung. Es ist eine umfangreiche Lektüre, die Erkenntnisse sind für die Praxis inspirierend, besonders für die Organisationen die lateral, d. h. auf Basis des Vertrauens und der Bereitschaft zur Kooperation gestaltet werden.

Diese Arbeit besteht aus folgenden Teilen:

- Teil 1: Basiskomponenten agiler OE
- Teil 2: Adaptionmodell
- Teil 3: Werkzeuge und Hilfsmittel und
- Teil 4: Metainformationen

Um eine agile und funktionierende Organisationsentwicklung in einer Organisation aufzubauen, benötigt man konkrete Eigenschaften bzw. Komponente (Teil 1). Oestereich/Schröder sehen diese Komponente als professionelle systemisch-integrale Haltung (vgl. S. 16), was überdies die Basis einer agilen Organisationsentwicklung bestimmt. Zu Beginn müssen „Glaubenssätze“ (S. 17) und Werte definiert werden. Eine Organisationsentwicklung kann mit Hilfe externer Organisationsbegleiter unterstützt werden, um eine professionell systemisch-integrale und zielführende Haltung zu erzielen. Zur Erreichung dessen sind neue Denkstrukturen nötig (vgl. S. 19). Das Ziel des Unternehmens ist u. a. die Wertebildung, also die Differenz zwischen

den abgegebenen und empfangenen Leistungen. Exemplarisch wird Steuern und Spenden z. B. werden in einem Unternehmen der Wertschöpfung zugerechnet und soll der Leistung des Unternehmens dienen. Ein Zyklus der agilen Organisationsentwicklung besteht aus fünf Elementen: „Informationen gewinnen“, „Hypothesen bilden“, „Handlungsoptionen auswählen“, „Veränderungen erproben“ und „belastbare Prozesse und Strukturen etablieren“ (Abbildung: Agiles OE-Rad, S. 27). Die Beteiligten an diesem „Agilem OE-Rad“ lassen sich grundsätzlich von Werten leiten. Das Herantasten an diesem Zyklus erfordert von den Mitgliedern einer Organisation eine Fähigkeit und den Willen zur Reflexion. Relevant ist dabei die kollegiale und dialogische Führung, welche dezentral organisiert werden soll. Einhergehend mit der Zielsetzung eine vielfältige Entwicklung zu fördern. Des Weiteren wird mit Struktursicherheit die Abgrenzung diverser Führungssysteme in einer Organisation analysiert, dabei wird auf Zuständigkeiten und Kooperationsbeziehungen in einem kollegial geführten Bereich und einer „Linienorganisation“ (S. 40), hingewiesen. Eine wichtige Rolle in der agilen Prozessentwicklung, nehmen die Selbstorganisation und der Start der Metaprozesse.

Im Adaptionmodell (Teil 2) handelt sich um eine Umstellung auf eine kollegial geführte agile Organisationsentwicklung nach typischen Handlungsmustern.

Der Begriff der Agilität wird hierbei als Mittel verwendet und die Anpassungsfähigkeit als Zweck bestimmt. In diesem Modell müssen folgende Adaptationsperspektiven berücksichtigt werden, die Vorbereitung, die Orientierung, der Aufbau und die Entwicklung operativer Selbstorganisation und

organisationaler Selbstorganisation (vgl. S. 48 ff.). Für die Organisationsentwicklung soll hauptsächlich die Organisation selbst Sorge tragen. Externe OrganisationsbegleiterInnen sollen hierbei lediglich eine helfende Funktion einnehmen, um gemeinsames Konzept zu erstellen. Das Unternehmen entscheidet selbst über die künftige kollegial selbstorganisierte Führung. Mit dem Delegationsmix werden bestimmte Verantwortungsbereiche und Kooperationen definiert. Die Kontextbrücke wiederum sagt aus, in welchem Zustand sich die Verantwortungsbereiche befinden (vgl. S. 58). Mit Hilfe der internen Kommunikation kann geklärt werden, warum eine Organisation sich verändern soll. Bestehende Führungskräfte und Mitarbeitervertretung müssen integriert werden, um bestimmte Führungsprinzipien nicht auszuschließen. Der Selbstorganisationskreis übernimmt bestimmte Aufgaben im Bereich der kollegialen Selbstorganisation, wie z. B. Termine, Veränderungen und Vorbereitungen der agilen Organisationsentwicklung (vgl. S. 81 ff.). Die kollegiale Selbstorganisation benötigt einen Führungsmonitor, um bestimmte Entscheidungen nachvollziehbar zu machen (vgl. S. 88 ff.) etc.. Ein wichtiges Führungsmodell ist z. B. das Kreismodell, mit dessen Hilfe sich bestimmte Führungsstrukturen visualisieren lassen (vgl. S. 104 ff.). Zu diesem gehören zahlreiche Komponente, wobei in diesem Zuge vorrangig das Informieren und Reflektieren, sowie das Führen und Folgen zu nennen sind. Ferner stellen auch die Basisrollen fundamentale Eckpfeiler des Modells dar. Und werden in Form der Rollen der Gastgeberin, des Dokumentars, des Ökonomen, des Lernbegleiters, des Fachentscheiders und der Rollenkonstitution (vgl. S. 127 ff.) repräsentiert. Die Zeitpunkte der Beurteilung der vorläufigen Erfahrungen agiler kollegial geführter Organisationsentwicklungen, werden resümierend durch den Aspekt der organisationalen Selbstorganisation bestimmt. Im Endeffekt

handelt sich um eine passende Ausbaustufe, d.h. neue und ältere Führungs- und Organisationssysteme existieren parallel nebeneinander existieren. Der Adaptionsprozess verläuft zusammengefasst tendenziell eher evolutionär, seltener revolutionär (vgl. S. 137).

Im Teil 3 findet man praktische Hinweise, wie die ersten Veränderungsschritte in einer Organisation zu bewerkstelligen sind. Es gibt zahlreiche Formen der Organisation. Jede einzelne Form beansprucht eine spezifische Struktur für sich. Zu nennen sind hierbei die funktionale Organisation (Verwaltung und Vertrieb), die prozessorientierte Organisation (Wertschöpfungsprozesse), die Projektorganisation (zeitlich bestimmte und begrenzte Vorhaben), die Matrixorganisation (Unterteilung in zwei unabhängige Dimensionen) und die Wertschöpfungsorganisation (interdisziplinäre Zusammenarbeit für eine Produktorientierung) (vgl. S. 140 ff.). Mit Hilfe der Entscheidungswerkzeuge (Sach- und Beziehungsebene) im Sinne: Was? Womit? Und Wie ? kann man das Entscheidungsverfahren beginnen (vgl. S. 142 ff.). Zu den hierzu benötigten kollegialen Entscheidungswerkzeugen zählen die folgenden Methoden: „Aus der Mitte wählen“, „Kollegiale Rollenwahl“, „Widerstandsabfrage“, „Kollegiale Einwandintegration“, „Themenzentrierte Einwandintegration“, „Konsultativer Fallentscheid“, „Entscheidungsrat“, „Universelles Entscheidungsverfahren“, „Zustimmungsabfrage“ und „Mehrheitsentscheidung“ (vgl. 146 ff.). Jedes Entscheidungswerkzeug ist spezifisch. Die Wahl der jeweiligen Methoden ist in Abhängigkeit zum Zeitbedarf jeweiligen Gruppengröße zu stellen. Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen der kollegialen Selbstorganisation sind kommunikative Grundfähigkeiten in den Entscheidungsbedarfen. Wichtig ist dabei das kollegiale Lernen. Es bedeutet, dass das erworbene Wissen immer miteinander zu erproben und verbessern ist. Ska-

lierungsprinzipien sind je nach Größe der Organisation zu gestalten. Für eine große Organisation könnte man z. B. Holding mit Koordinations- und Verwaltungseinheiten bilden. Die entstandene Konflikte und soziale Dynamiken (Spannungsdreieck) müssen transparent, aufklärend und reflektierend beigelegt werden (vgl. S. 182 ff.). Mit kulturbildenden Momenten lässt sich in einer Gemeinschaft hohe Aufmerksamkeit erzeugen, welche die zukünftige Erfahrungen bereichern kann (vgl. S. 191). Alle Erfahrungen, das vorhandene Wissen und Können im Unternehmen, hat zum Ziel konkrete Werte zu schaffen. Des Weiteren sollte man zwischen Change-Management und systemischer Organisationsentwicklung unterscheiden. Das Erste meint unterschiedene Veränderungen umzusetzen, wiederum Organisationsentwicklung meint eine kontinuierliche Anpassung zu ermöglichen (vgl. S. 218).

Im abschließenden kurzen Teil 4 werden Angaben über die Autoren gemacht, dem

folgen Danksagungen und konzeptionelle Begründungen.

**Fazit:** Das relevante Werk ist allen zu empfehlen, die sich für Selbstorganisation und kollegiale Führung einer Organisation interessieren. Profitieren können davon sowohl kommerzielle Unternehmen, als auch Behörden und Nonprofit-Organisationen, wie z. B. Freizeitjugendhäuser, Vereine und Stiftungen. Agile Organisationsentwicklung ist mehr als ein Mittel zum Zweck. Denn es zeigt, wie eine Organisation zusammenrücken kann. In Zeiten der Digitalisierung lassen sich bestimmte Prozesse der agilen Organisationsentwicklung beschleunigen. Oestereich und Schröder belegen, dass im Zentrum der Aufmerksamkeit der agilen Organisationsentwicklung der Mensch steht. Die Kollegiale Führung ist eine der zahlreichen Hilfestellungen, Haltungen und Erfahrungen, wie man Organisationsentwicklung optimal gestalten kann.

*Siegmond Pisarczyk*