

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	13
Meine eigene Reise	16
Andere ähnliche Bücher	17
Die Struktur dieses Buches	18
 1 Die Entwicklung menschlicher Organisationsformen.	21
Wie verändert sich ein Bewusstseinslevel?	24
Stufenmodell des Bewusstseins	26
Rot – impulsiv	27
Gelb – konformistisch – »Think inside the Box«	28
Bis heute verbreitet	31
Orange – Betonung der Leistung	31
Leistung lohnt sich	33
Grün – pluralistisch	35
Ermächtigung	35
Multi-Stakeholder-Perspektive	38
Unzureichende Alternativen	40
Teal – Aquamarinblau/Türkis	41
Selbstorganisation	44
Ganzheit	45
Evolutionärer Zweck	45
 2 Selbstorganisation	47
Eine grundlegende Unterscheidung	47
Definitionen von Selbstorganisation	50
Selbstorganisation ist nicht Teal	51
Kernprinzipien selbstorganisierter Unternehmen	52
Dezentrale Führung	55
Nicht-pyramidale Struktur	55
Neue Arten der Entscheidungsfindung	56
Stärkung des Einzelnen	56
Transparenz	57
Daten als Grundlage für Entscheidungen	57
Revidierbarkeit von Entscheidungen	57

Mythen der Selbstorganisation	58
Mythos 1: Es gibt keine Hierarchien	58
Mythos 2: Es gibt keine Führung	58
Mythos 3: Es braucht ganz bestimmte Menschen für Selbstorganisation	59
Mythos 4: Das funktioniert nicht in großen Unternehmen. . .	59
Mythos 5: Jeder kann machen, was er will	60
Mythos 6: Am Ende muss ja doch eine Person rechtlich verantwortlich sein	60
Was gibt den Anstoß zu Selbstorganisation?	60
Die Vorteile von Selbstorganisation	63
Steigende Motivation der Mitarbeiter.	63
Höhere Wahrscheinlichkeit der Innovation	65
Größere Agilität des Unternehmens	65
Potenzial zur Antifragilität	66
Strukturelemente der Selbstorganisation	66
Kreisorganisation	67
Mitgliedschaft in mehreren Kreisen	68
Spezielle Rollen in jedem Kreis.	68
Macht in mehrere Richtungen	68
Skalierbarkeit von Selbstorganisation?	68
Kodifizierte Modelle der Selbstorganisation	69
Sociocracy	70
Holacracy	72
Sociocracy 3.0.	77
Das kollegial geführte Unternehmen	80
Geografische Verteilung selbstorganisierter Unternehmen.	82

3 Innovation 83

Definition der Innovation	83
Produkt/Dienstleistung	84
Prozess	84
Geschäftsmodell	84
Fokus auf den Nutzen	85
Arten der Innovation	86

Vier Aspekte, Innovation zu beeinflussen	87
Person	87
Prozess	88
Struktur	88
Kultur	88

Zwölf strategische Handlungsfelder der Innovation

in Unternehmen.	89
Training von Fertigkeiten	90
Verantwortlichkeit & Anerkennung.	90
Messbarkeitskriterien	91
IT-Unterstützung der Innovation.	91
Umfeld	92
Experimente	92
Fokus	92
Strategie	93
Innovationssteuerung	93
Führung	94
Exploration	94
Facilitation	94
Denkgerüst zur Beurteilung von Unternehmen	95

4 Fallstudien 97

1. Fallstudie ARCA	98
Die Struktur von ARCA	99
Die Rolle der Innovation	100
Selbstorganisation auf beiden Ebenen	101
Der Innovationsprozess	102
Wie neue Ideen entstehen.	104
2. Fallstudie Financefox	105
Innovation bei Financefox	105
OKRs als Mittel des strategischen Abgleichs und der Fokussierung	106
Der Umgang mit neuen Ideen	107
3. Fallstudie Gore.	110
Vier Kernwerte der Zusammenarbeit	110
Veränderung hin zu mehr Strukturen	113
Innovation bei Gore – Haltung wichtiger als Methodik.	114

Front-End-Innovation als Stärke von Gore	115
Ausprobieren als Prinzip	117
Gefahr durch zu viel Wachstum	118
Lean Startup als Lachnummer	118
Innovationsworkshops waren die Regel	119
4. Fallstudie Lunar Logic.	120
Wie trifft Lunar Logic Entscheidungen?	121
Autonomie führt zu Motivation	122
Selbstorganisation im gesamten Unternehmen.	123
Wie betreibt Lunar Logic Innovation?.	123
Ist Lunar Logic ein Modell für andere?	124
5. Fallstudie Matt Black Systems.	126
Historie: Bewusste Anomalien	127
Radikale Experimente	130
Das richtige Umfeld schaffen.	131
Kreisverkehr versus Ampelsystem.	133
Eine Organisation als Ökosystem für Treuhänder von Kapital	135
Die Details des MBS-Systems.	139
Die sich wandelnde Rolle des Chefs.	145
Innovation bei MBS.	145
6. Fallstudie Mayflower	150
Prinzip Eigenmotivation.	150
Innovation bei Mayflower: Do-crazy.	151
Organisches Vorgehen.	153
Was bringt das?	154
7. Fallstudie Partake.	155
Alles außer Hierarchie	155
Der Innovationsprozess	156
Die Entstehung des Systems	158
8. Fallstudie Spindle.	160
Innovation bei Spindle.	162
Entscheidungsfindung	164
Der Zweck der Organisation als Leitstern	165
9. Fallstudie Springest	166
Innovation bei Springest	166
Wie werden neue Entwicklungen angestoßen?	167

Rollen mit Innovationsbezug	169
Werkzeuge zur Ideenentwicklung	169
10. Fallstudie Swisscom	170
Wie Neues geschaffen wird	172
Einbettung in die Konzernstrukturen	173
11. Fallbeispiel: TELE Haase	176
Gremien und Arbeitsgruppen	176
Jeder kann sich beteiligen	177
Seit vier Jahren auf der Reise	178
Agilität = Schnelligkeit?	178
Voraussetzungen auf Seiten der Mitarbeiter	179
Produktinnovation – extern getriggert	181
Der Produktentwicklungsprozess –	
Simultaneous Engineering	182
Verschiedene Impulse möglich	183
12. Fallstudie: Voice Systems Engineering (VSE)	184
Separates und freiwilliges Innovationsprogramm	184
Keine Weisungsbefugnis	184
Weitere Ressourcen zur Verfügung stellen	185
Kulturellen Wandel ermöglichen	187
Selbstorganisation ist keine Voraussetzung	188
Die ersten Schritte	189
Liste der Auszeichnungen	190

5 Erkenntnisse aus den Fallstudien 191

Freiwilligkeit als Dreh- und Angelpunkt	192
Kurzfristigere Änderungen statt langfristiger Strategie	195
Innovation darf jeder	197
Innovationsförderliche Strukturen schaffen	198
Selbstorganisation macht's möglich	202
Haltung ist wichtiger als Methoden	204
Innovationsmethoden sind hilfreich	206
Auswirkungen auf die zwölf Handlungsfelder der Innovation . . .	207
Was können traditionelle Unternehmen übernehmen?	210
Sind selbstorganisierte Unternehmen innovativer als klassische?	212

6	Transformation hin zu Selbstorganisation	213
	Betrachtungsbereiche	214
	Analysekriterien	215
	Kriterium 1: Fokus und Bereitschaft	216
	Kriterium 2: Verständnis für Selbstorganisation	218
	Kriterium 3: Fertigkeiten zur Selbstorganisation	218
	Kriterium 4: Eignung der Personen für die Selbstorganisation	221
	Kriterium 5: Transparenz	223
	Kriterium 6: Unterstützende Entscheidungsverfahren	225
	Kriterium 7: Unterstützende Strukturen	226
	Kriterium 8: Vorhandener Unternehmenszweck	227
	Die Transformation initiieren	228
	Von unten	228
	Von oben	229
	Schritte des Wandels	229
	Organisations-Canvas	232
	Die Bausteine im Detail	234
7	Werkzeuge selbstorganisierter Unternehmen	253
	OKR-Prozess	254
	OKRs – was wird definiert?	255
	Das wöchentliche Ritual	256
	OKRs festlegen – Das Vorgehen	258
	Ideensupermarkt	260
	Ideenportfolio visualisieren	261
	Das Vorgehen	263
	Vorschläge erarbeiten und entscheiden	266
	Der Prozess	267
	Rollendefinition	275
	Elemente einer Rolle	275
	Warum Rollen?	277
	Der Prozess der Rollendefinition	277
	Über den Autor	282
	Vortragsmöglichkeiten	282
	Literaturverzeichnis	283
	Anmerkungen	285