

# Verändert führen



**Wir leben Familie**

Reinhard Grohmann

CVJM Familienarbeit  
Mitteldeutschland

Geiststraße 29

06108 Halle

[www.cvjm-familienarbeit.de](http://www.cvjm-familienarbeit.de)



# Unser Arbeitsplan

- **Kleine Vorstellungsrunde**
- **Organisationsformen**
- **Kreisförmige Organisationen**
- **Der Konsent als Entscheidungsform**
- **Austausch und Ideen der Veränderung**

# Kurz und knackig: Kleine Vorstellungsrunde

➤ **Wo komme ich her?**



➤ **Welche Funktion habe ich?**



➤ **Führen heißt für mich ...**



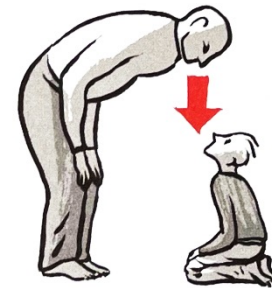
# Organisationsformen

## Impulsiv

**Metapher: Mafia, Wolfsrudel**

### Kennzeichen

- Führung durch Top-down- Autorität



### Vorteile

- Arbeitsteilung
- Unternehmerische Orientierung
- Können in chaotischen Situationen sehr effektiv reagieren



**Bezahlung: Beute teilen**



# Organisationsformen

## Konformistisch

### Metapher: Pyramide

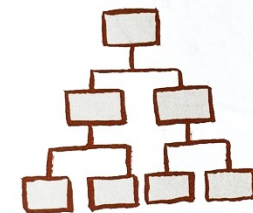
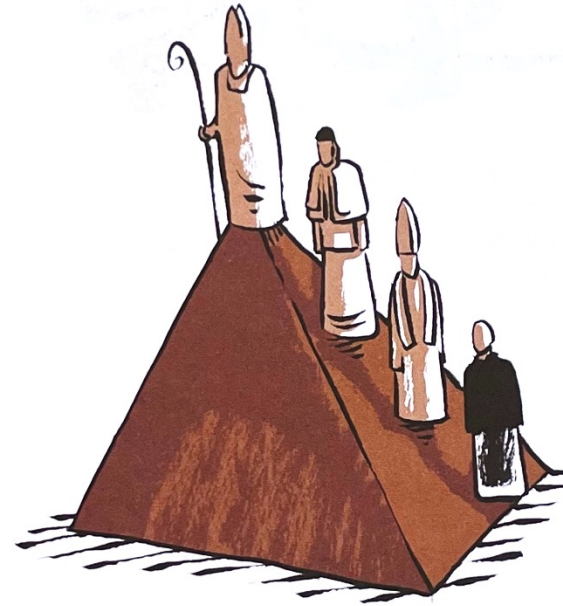
**Beispiele:** Armee, Katholische Kirche, Behörden, Schulen, Krankenhäuser

### Kennzeichen

- Führung durch Regeln, Rangordnungen

### Vorteile

- Wiederholbare Prozesse und Rituale, Sicherheit
- Ein stabiles Organigramm



# Organisationsformen

## Konformistisch

### Nachteile:

- Hierarchien können schwer mit Komplexität umgehen
- Eigenengagement wird wenig gefördert

### Bezahlung

- gleiche Arbeit, gleiche Bezahlung
- Stellung in der Hierarchie ist entscheidend
- Keine Anreize und keine Gehaltsverhandlungen



# Organisationsformen

## Leistungsorientiert

**Metapher: Maschinen**

**Beispiele: Banken**

**Kennzeichen**

- Führung durch Zielvorgaben, Leistungsprinzip und nicht Herkunft

**Vorteile**

- Innovation, schneller als die Konkurrenz sein
- Forschung, Entwicklung, Wohlstand
- Verlässlichkeit



# Organisationsformen

## Leistungsorientiert

### Bezahlung:

- nach Leistung
- Individuelle Anreize
- oft große Gehaltsunterschiede



### Nachteile:

- Ungezügelter Innovation
- Schaffen von Bedürfnissen
- Materialistische Sicht auf das Leben
- Krise in der Lebensmitte mit Sinnfrage





# Organisationsformen

## Postmodern pluralistisch

**Metapher: Familie**

**Beispiele: Gemeinnützige Organisationen**

**Kennzeichen**

- Führung durch gemeinsame Werteorientierung

**Vorteile**

- Empowerment: Unterstützung und Beratung statt Anweisungen
- Werteorientierter Umgang in Teams
- Integration verschiedener Interessengruppen



# Organisationsformen

## Postmodern pluralistisch

### Bezahlung:

- Teamprämien
- Unterschiede werden reduziert



### Nachteile:

- Widerspruch zu angestrebten Werten und Realität
- Unklarheit zur Entscheidungsfindung
- Entscheidet die Chefin oder durch Konsens?
- Konsens verlangsamt Prozesse
- Führungskräfte müssen von ihrer Macht abgeben, bleiben aber verantwortlich

# Organisationsformen

## Evolutionär

**Metapher: lebendige Systeme**

**Beispiele: Buurzorg Pflegedienst**

**Kennzeichen**

- Führung durch Selbstführung ohne Machthierarchie

**Vorteile**

- Selbstführung: verteilte Autorität und kollektive Intelligenz
- Ganzheit: Ich bringe mich selbst in die Arbeit mit ein
- Evolutionärer Sinn: Mitarbeitende horchen, in welche Richtung es geht



# Organisationsformen

## Evolutionär

### Bezahlung:

- Grundgehalt und
- Beteiligung am Unternehmensgewinn

### Herausforderungen:

- Vertrauen in Selbstregulationsmechanismen des Teams
- Führungskräfte bekommen neue Aufgaben und sind nur noch Teil des Teams
- Verantwortung übergeben
- Kommunikationskanäle und Entscheidungsabläufe entwickeln

# Kreisförmige Unternehmensstruktur

Geschäfts  
kreise

Inhaber

GK

GK

GK

GK

GK

Inhaber

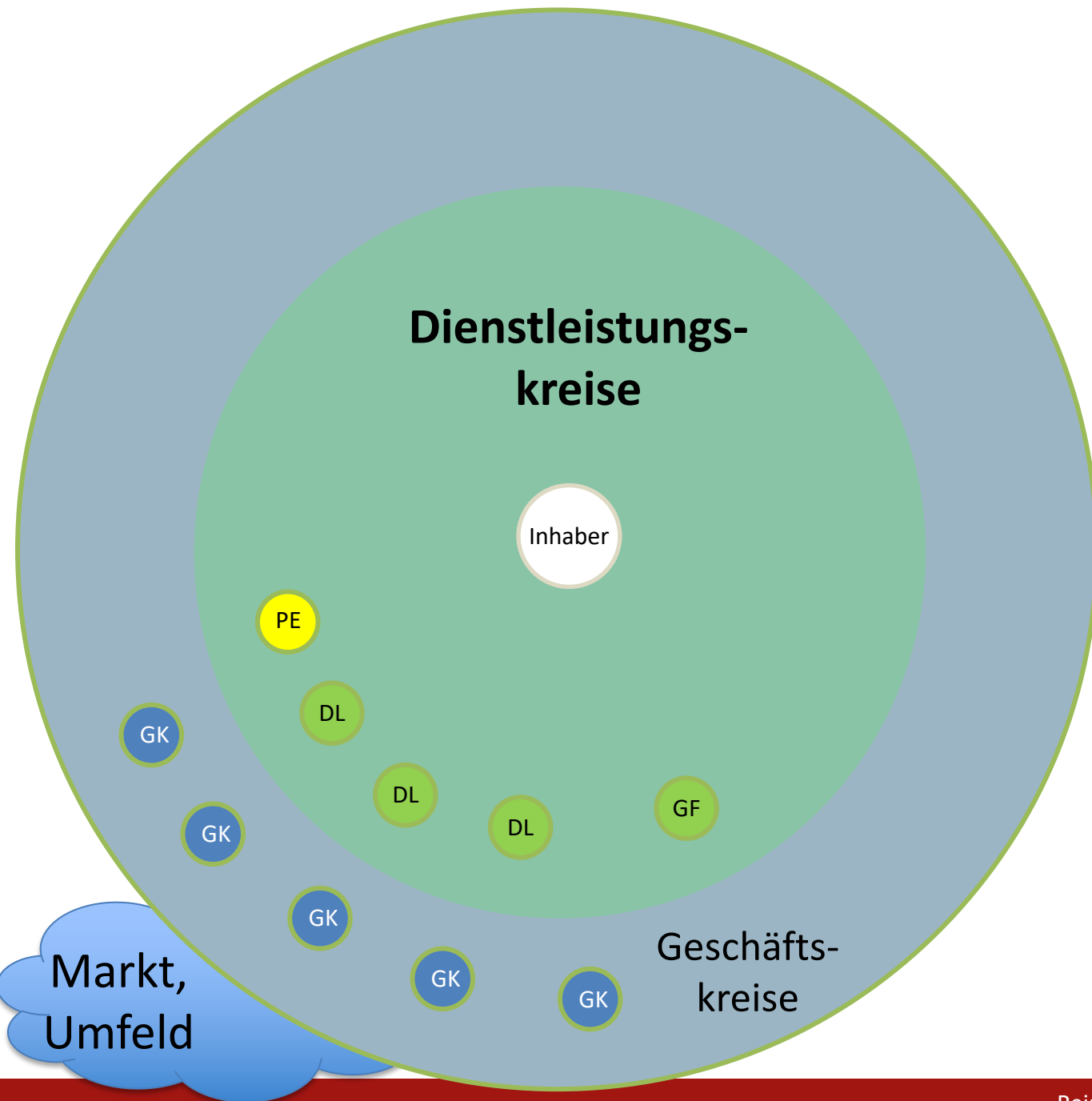
- Gibt den Rahmen für kollegialen Beteiligung vor
- Visionen
- oberstes Veto- und Stimmrecht?

GK

- direkte Wertschöpfung, wird vom Markt geführt (Nachfrage und Bedarf)
- Produktion, Transport, Dienstleistung
- nimmt andere Bereiche in Anspruch

Markt,  
Umfeld

Markt, Umfeld

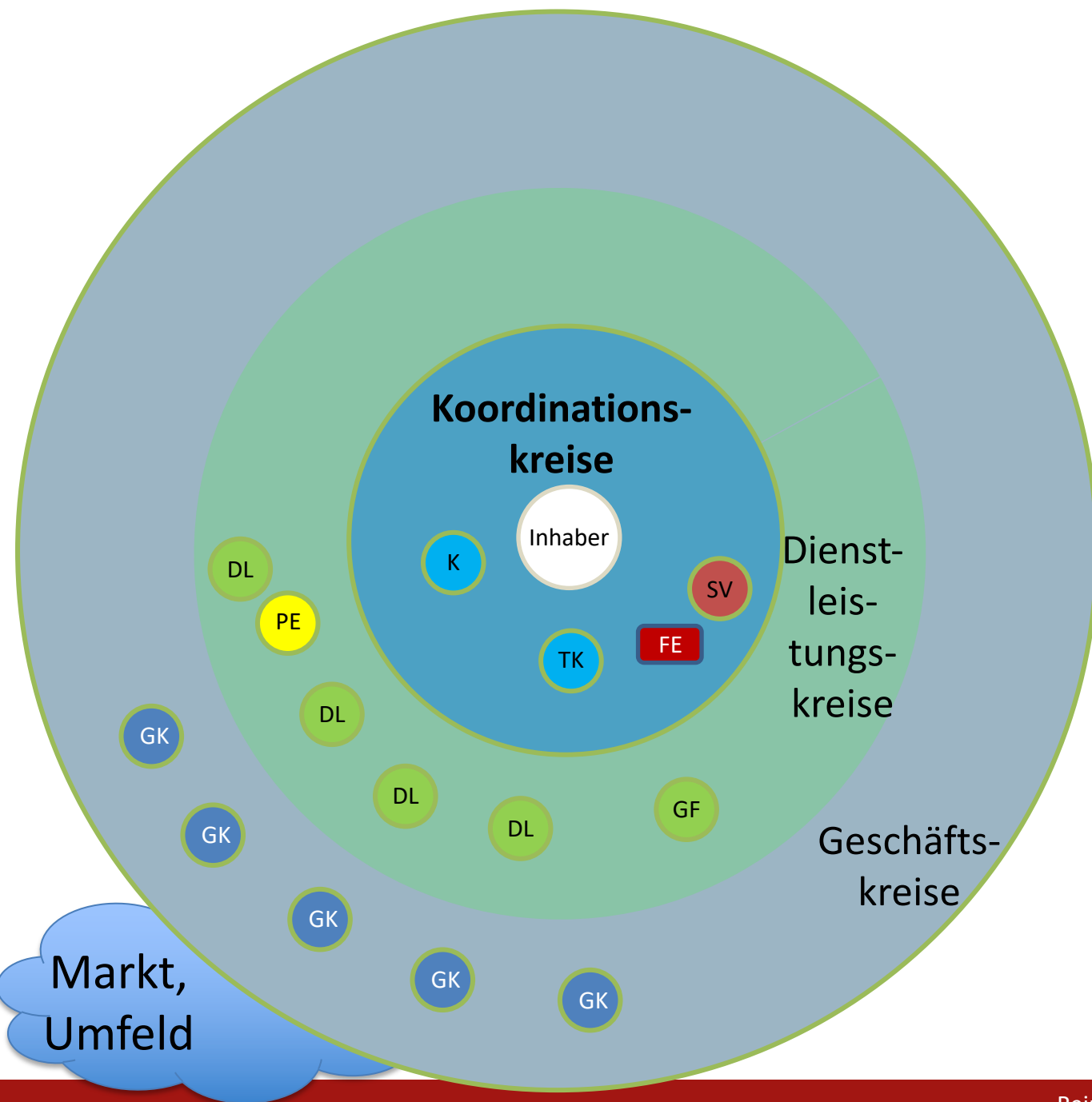


**DL Dienstleistungen:** IT, Verkauf, Marketing, Buchhaltung, Kantine, Einkauf, Telefon, Recht, Arbeitsschutz...

**GF Formale Geschäftsführung:** Vertretung nach außen, Arbeitgeberrolle, Rahmenbedingungen für Organisation herstellen

**PE Produktentwicklung:** Forschung, Innovation

**GK** Geschäftskreise: direkte Wertschöpfung



**K** **Koordinationskreise:** Koordination der einzelnen Kreise

**TK** **Topkreis:** Entscheidungsgremium, besteht aus Vertretern der Kreise

**SV** **Strategie und Visionen** (Strukturgruppe)

**FE** **Fallentscheidung:** Ausnahmeentscheidungen

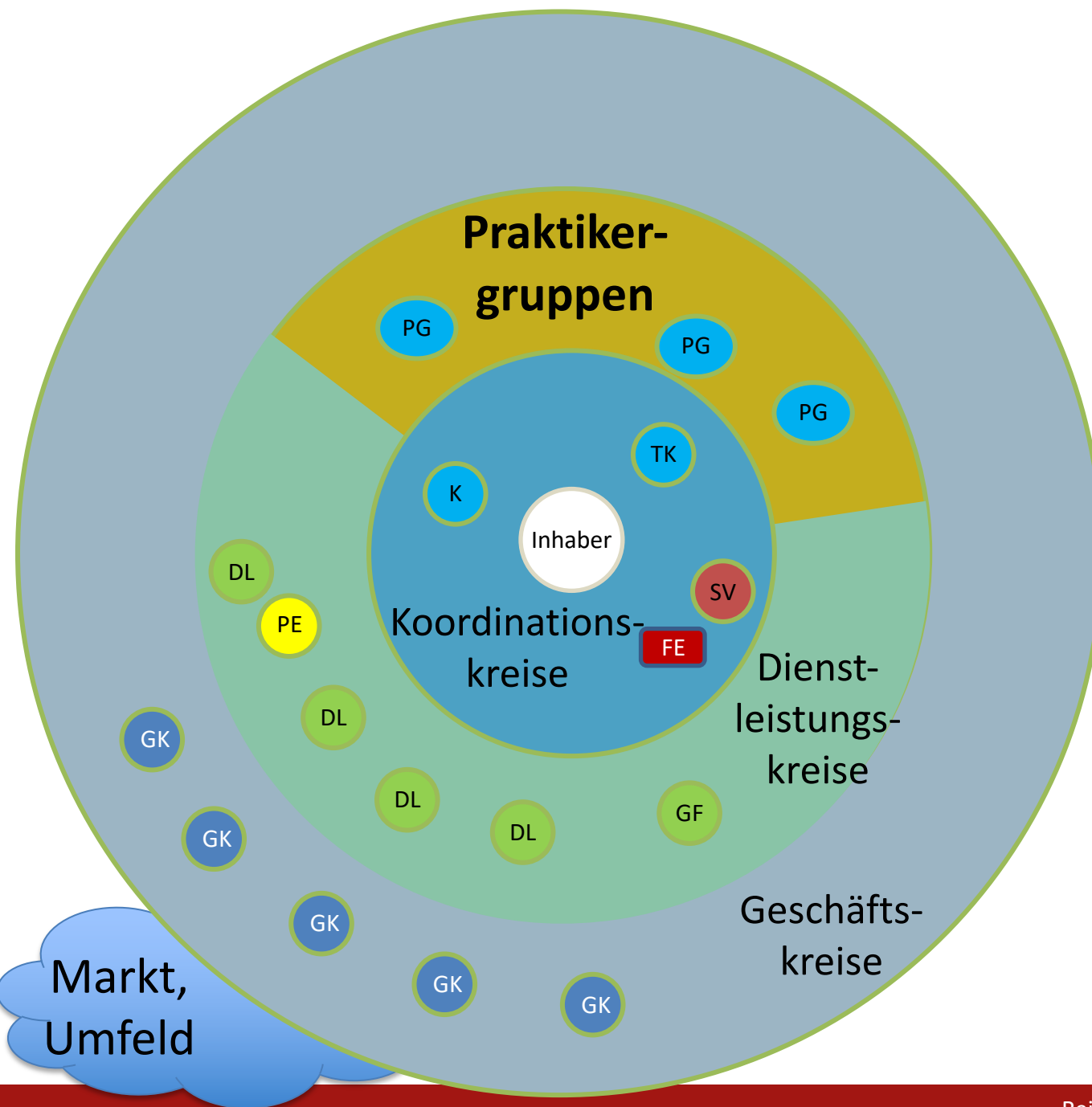
**GK** **Geschäftskreise:** direkte Wertschöpfung

**DL** **Dienstleistungen**

**GF** **Geschäftsführung**

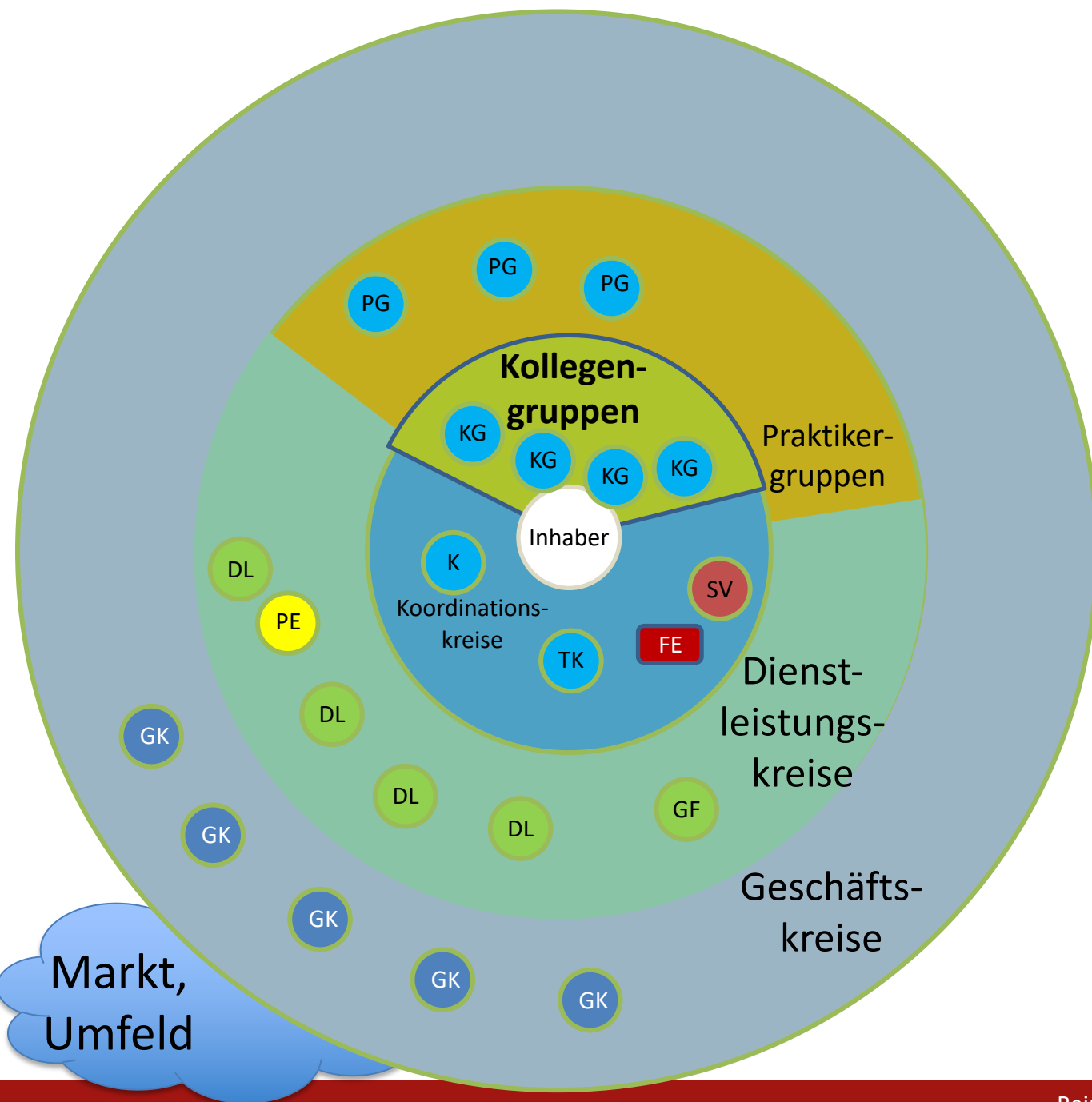
**PE** **Produktentwicklung und Innovation, Forschung**

**PG** **Praktikergruppen:** fachlicher Austausch der Spezialisten



- GK** Geschäftskreise: direkte Wertschöpfung
- DL** Dienstleistungen
- GF** Geschäftsführung
- PE** Produktentwicklung und Innovation, Forschung
- K** Koordinationskreise
- TK** Topkreis
- SV** Strategie und Visionen (Strukturgruppe)
- FE** Fallentscheidung: Ausnahmeentscheidungen





**KG** **Kollegengruppen:** feste Gruppe von 3-5 Kollegen  
 Kollegiale Personalentwicklung,  
 Arbeitsorganisation, eigene  
 Arbeitszufriedenheit, fachliche und persönliche  
 Weiterentwicklung, gegenseitiges Feedback,  
 Wertschätzung

**GK** Geschäftskreise: direkte Wertschöpfung

**DL** Dienstleistungen

**GF** Geschäftsführung

**PE** Produktentwicklung und Innovation, Forschung

**K** Koordinationskreise

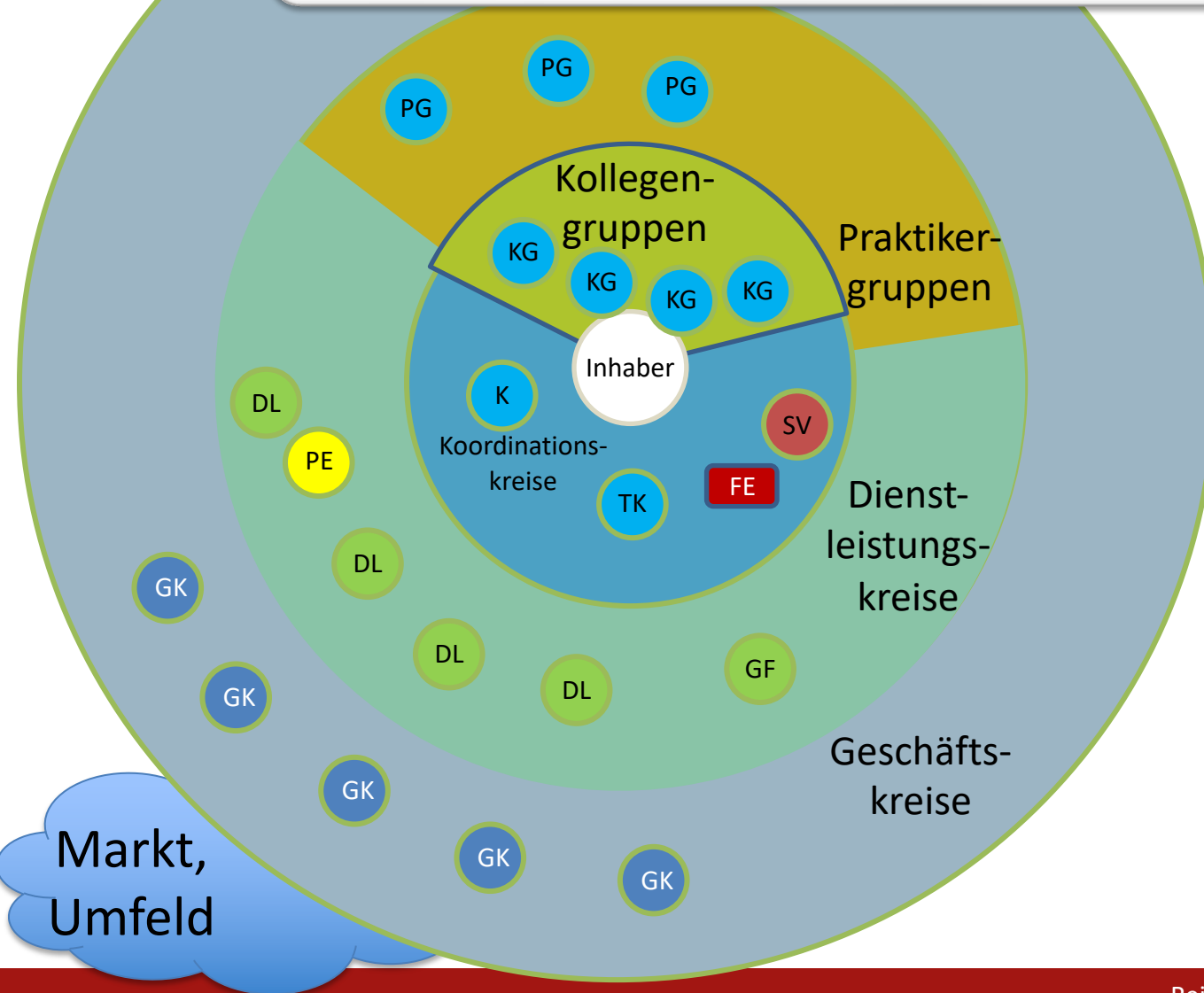
**TK** Topkreis:

**SV** Strategie und Visionen (Strukturgruppe)

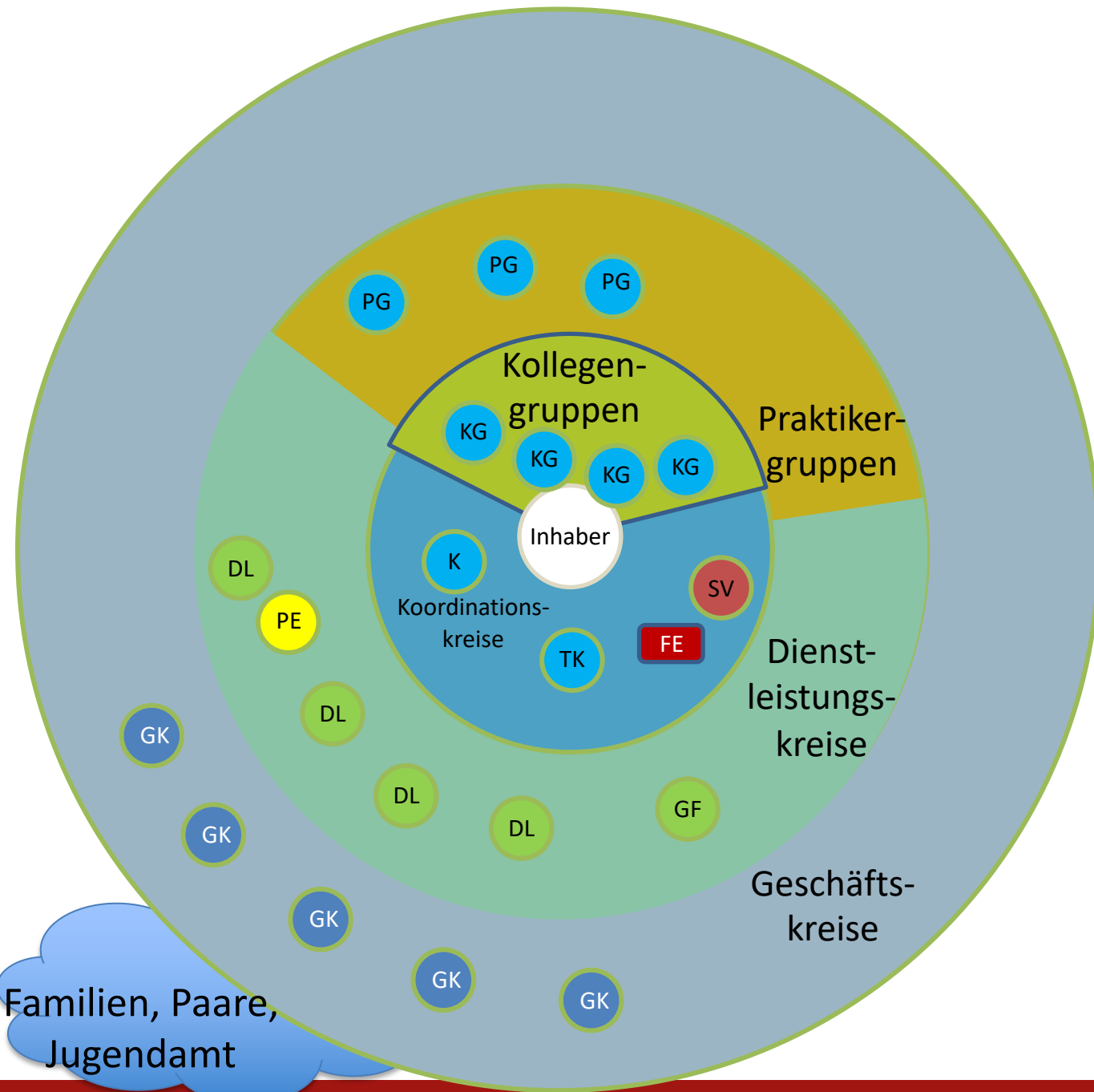
**FE** Fallentscheidung: Ausnahmeentscheidungen

**PG** Praktikergruppen

# Kreisförmige Unternehmensstruktur



- GK** Geschäftskreise: direkte Wertschöpfung
- DL** Dienstleistungen
- GF** Geschäftsführung
- PE** Produktentwicklung und Innovation, Forschung
- K** Koordinationskreise
- TK** Topkreis:
- SV** Strategie und Visionen (Strukturgruppe)
- FE** Fallentscheidung: Ausnahmeentscheidungen
- PG** Praktikergruppen
- KG** Kollegengruppen



**Inhaber** **Inhaber: Verein / Vorstand:** Förderanträge, Personaleinstellungen neue Standorte

**GK** **Geschäftskreise:** Elternkurse, Kreativangebote, Familienhilfe, Begleiteter Umgang, Paarseminare, Weiterbildungen, Coachings

- DL** **Dienstleistungskreise:**
- **Geschäftsführung** **GF**
  - **Dienstleistungen:** Verwaltung, Finanzen, Reinigung, Hausmeister, Öffentlichkeitsarbeit, IT
  - **Produktentwicklung:** Spieleentwicklung, Materialien für Elternarbeit, neue Kursangebote entwickeln **PE**

- K** **Koordinationskreise:**
- **Pädagogisches Team**
  - **Dienstberatung Gesamtteam**
  - **Topkreis:** Leitungsteam **TK**
  - **Strategie und Visionen** (Klausurtag) **SV**
  - **Fallentscheidung:** Ausnahmeentscheidungen (GF, Vorstand) **FE**

**PG** **Praktikergruppen:** Systemischer Salon, Krabbelgruppenstammtische, Trauerarbeitsteam,

**KG** **Kollegengruppen:** Kollegentandems

# Entscheidungsverfahren

## Konsent

- Ein Entscheidungsvorschlag wird entwickelt, der minimale Einwände und kein Veto erzeugt.
- Die Alternative einer Konsent-Entscheidung ist immer die Ist-Situation
- Es zählt das Argument, nicht die Stimme
- Ziel: Einwände zu minimieren
- Einbeziehung der Beteiligten
- Wer einen Einwand äußert, ist aufgefordert, an der Auflösung des Einwandes mitzuwirken

# Entscheidungsverfahren

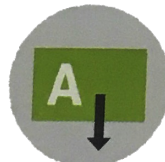
## Konsent

Konsens	Konsent
Wer ist dafür?	Welche Einwände gibt es?
Maximierung der Zustimmung	Minimierung der Einwände
Wenig Rücksicht auf Minderheitsbedürfnisse	Integration von Minderheitsbedürfnissen
Mehrere Optionen können zur Abstimmung gestellt werden	Es wird nur an einer Alternative gearbeitet

# Entscheidungsverfahren

## Konsent

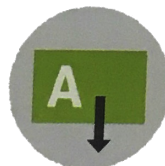
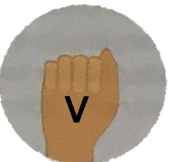
1. Vorbehaltlose Zustimmung
2. Leichte Bedenken, die gehört werden sollen
3. Schwere Bedenken, die berücksichtigt werden sollten
4. Beiseite stehen: Ich mache nicht mit, habe aber kein Veto
5. Enthaltung: Ist mir nicht wichtig oder ich habe keine eindeutige Meinung
6. Veto: Ich blockiere die Entscheidung, sie schadet der Organisation
7. Ich verlasse die Gruppe, um ihr nicht im Weg zu stehen



# Entscheidungsverfahren

## Konsent

1. Vorbehaltlose Zustimmung
2. Leichte Bedenken, die gehört werden sollen
3. Schwere Bedenken, die berücksichtigt werden sollten
4. Beiseite stehen: Ich mache nicht mit, habe aber kein Veto
5. Enthaltung: Ist mir nicht wichtig oder ich habe keine eindeutige Meinung
6. Veto: Ich blockiere die Entscheidung, sie schadet der Organisation
7. Ich verlasse die Gruppe, um ihr nicht im Weg zu stehen



# Entscheidungsverfahren

## Widerstandsabfrage

**Die Teilnehmer bewerten ihren Widerstand gegen jede genannte Alternative**

- Bewertet wird auf einer Skala 0-10 (kein - maximaler Widerstand)
- Pro Alternative werden Summen gebildet
- Ist-Situation ist auch eine Alternative
- Alle Alternative, die mehr Widerstand gegen den Ist-Zustand werden gestrichen
- Rangfolge bestimmt, in welcher Reihenfolge Lösungsvorschläge behandelt werden



# Entscheidungsverfahren

## Widerstandsabfrage

0 = kein Widerstand ..... 10 = maximaler Widerstand

	Vorschlag 1	Vorschlag 2	Vorschlag 3	IST
Beate	0	3	3	5
Michael	4	1	8	2
Stefan	7	0	4	3
Andrea	0	6	6	3
Axel	5	2	0	4
Summe	16	11	21	17

# Fragen zum Weiterdenken

**Welches ist die Organisationsform, die am ehesten auf mein Arbeitsumfeld passt?**

**Was würde ich gern verändern und weiterentwickeln?**

**Welche Möglichkeiten sehe ich dabei?**

**Was sind die ersten Schritte dazu?**

# Literatur und Quellen



Frederic Laloux:

**Reinventing Organizations**

## Agile Organisationsentwicklung

Bernd Oestereich | Claudia Schröder

Handbuch zum Aufbau  
anpassungsfähiger Organisationen

- Selbstorganisation
- Integrales Wertesystem
- Kollegiale Führung
- Kreisorganisation
- Systemische Organisationsentwicklung



Bernd Oestereich, Claudia Schröder:

**Agile Organisationsentwicklung**