#AdaptiveOrg

Kollaboration kompromisslos auf die Unternehmensführung skaliert.



Joan Hinterauer

ATaaS

Wenn die Komplexitätsgeschichte (VUCA, Cynefin, …) stimmt …

Und Kollaboration/Selbstorganisation die Lösung dafür ist, **…**

- … warum macht Agile (Skalierung), im Sinne von durchgängiger Kollaboration, vor den C-Level-Offices halt. Wenn dort die komplexesten Herausforderungen (Struktur & Strategie) warten?

- … wie kann COPY & PASTE bzw. ONE SIZE FITS ALL stellvertretend für die erfindergetreue Anwendung von Konzepten und Frameworks, in einer komplexen Umgebung des Nichtwissens zielführend sein?



Die These: Brot & Spiele

Agile (Skalierung) dient vor allem dazu, …

- … Produktivitätssteigerung im operativen Alltag zu erzeugen, deren Gewinne nur selten mit den wertschöpfenden Menschen geteilt werden.
- … die Mitarbeiter:innen im Employer Branding Sprech zu bespaßen, um davon abzulenken, dass die wichtigen richtungsweisenden Entscheidungen immer noch exklusiv im C-Level entschieden werden.
- … die traditionellen Anweisungen als alter Wein in neuen Schläuchen in priorisierten Epics/Flight-Level 3 sozial verträglicher verpackt werden.



Der Systemwechsel bleibt aus.

Sachlich:

- Die wirklich komplexen und wichtigen Entscheidungen bleiben überlasteten Führungsriegen vorbehalten. Das verhindert jeglichen grundlegenden Musterwechsel.

Kulturell:

- Weil die Eltern-Kind Beziehung in strukturellen und strategischen Themen aufrecht bleibt - wenige Besserwissende bestimmen über viele vermeintlich Wenigerwissende.



Das verlorene Potential:

Denken:

- Mitarbeiter:innen denken auf operativer Produktebene mit, aber nicht auf Prozess- (=Struktur) und Organisationsebene (=Strategie).

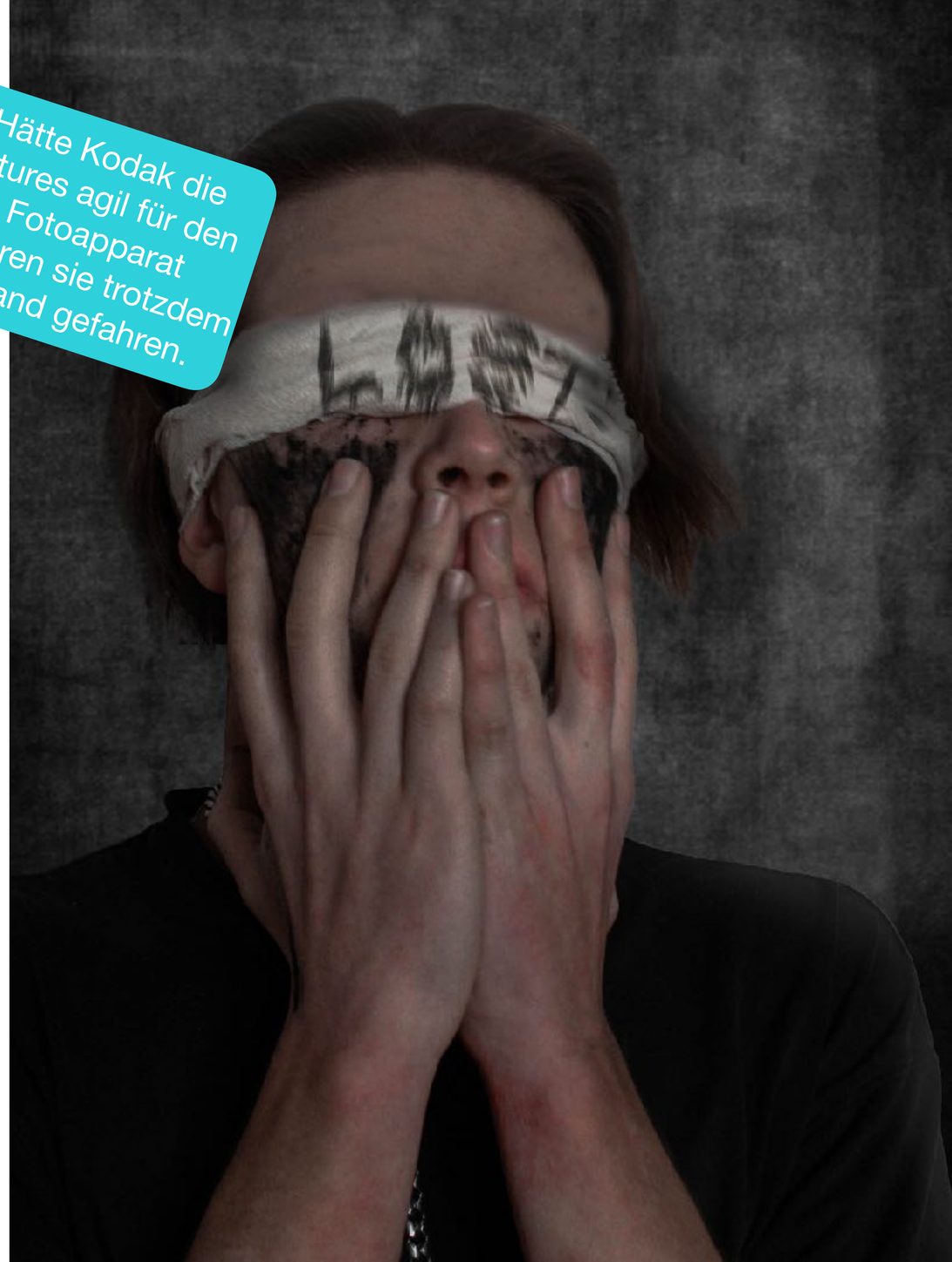
- Beispiel: Nehmen wir an, ein Wetterinstitut hat 10 Großrechner im Netzwerk zur Verfügung. Sie nutzen die Rechnerleistung um die Regenmenge für die nächste Stunde auf ein ml genau vorherzusagen. Gleichzeitig wird für die 10 Tages-Prognose nur der PC vom Chef verwendet, und so kommt es, dass die größte Sturmflut seit 50 Jahren viel zu spät erkannt wird.

Handeln & Verantwortung:

- Viele, vor allem bedeutende, Entscheidungen in agilen (skalierten) Umgebungen werden wieder durch einzelne Rollen getroffen. Während das Team vorwiegend für die Ausführung verantwortlich ist. Folglich verteilt sich die Verantwortung formal getrennt und ungleich. Was wiederum zu fehlendem Commitment bei crossorganisationalen Themen führt.

Überfokus Team:

- Die Überstilisierung des Teamgedanken führt zur Abgrenzung. Gerade eben die Abteilungssilos niedergerissen, werden schon die neuen Teamsilos gebildet. Mitarbeiter:innen denken und handeln vorwiegend im Teamkontext, was die Anpassungsfähigkeit der Organisation auf struktureller und strategischer Ebene stark negativ beeinflusst.

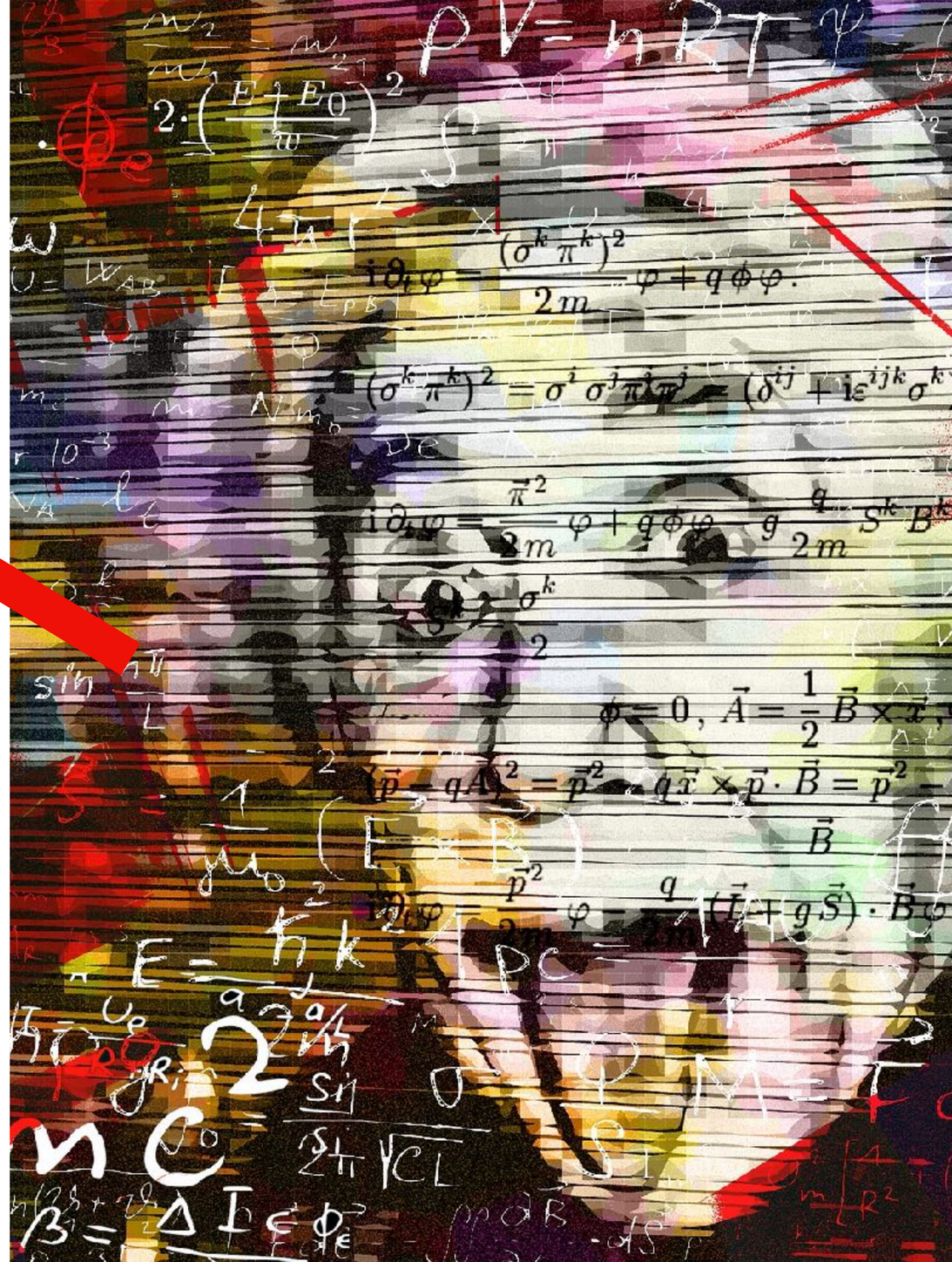


Kritisieren kann jeder. Wo gilt es konkret anzusetzen?

>>Wir können Probleme nicht mit derselben Denkweise lösen, mit der wir sie erschaffen haben<<

>>Gezielt die Denkweise verändern, um dem neuen IST mit seinen neuen Problemen Herr zu werden<<.

ATaaS



Neue Denkweise der #AdaptiveOrg durch Denkwerkzeuge



HEUTE: Ausgangssituation eine traditionelle hierarchische oder eine agile (skalierte) Organisation

ZIELBILD: Eine Adaptive Organisation sein, die sich durch ihre Anpassungsfähigkeit auszeichnet

Die Denkwerkzeuge der #AdaptiveOrg

Analyse & Reflexion für Orga und Individuum

1.



Orientierung & Identifikation

2.



Wirtschaftlichkeit leicht verständlich

3.



Anwendung der Denkwerkzeuge in Begleitung des Katalysators zum Entwickeln einer situativen/ kontextbasierten individuellen Lösung

4.



Schlüsselrolle der #AdaptiveOrg

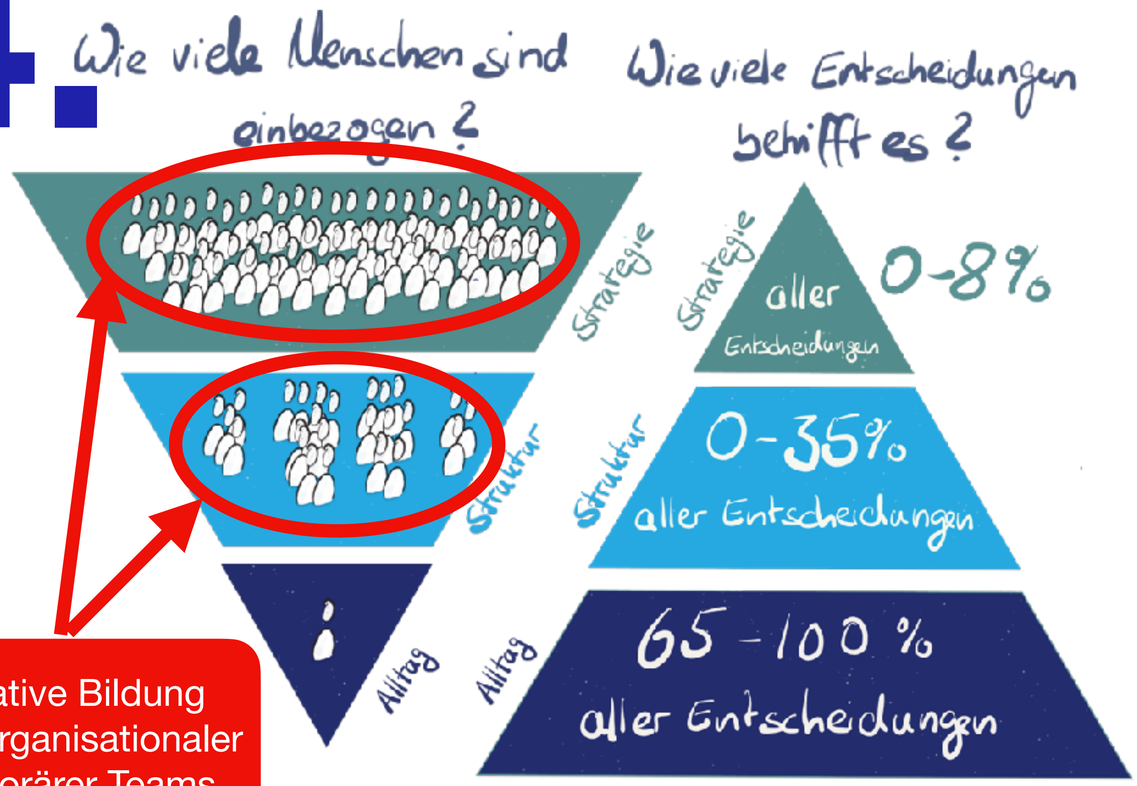
Wo verändert die #AdaptiveOrg die Denkweise?

	Klassische Hierarchie	Agile (Skalierung)	#AdaptiveOrg	
Entscheidungen	Führungskräfte entscheiden bis in den Alltag des einzelnen Menschen hinein		Strategie - Alle entscheiden. Struktur - nie vor der Veränderung, sie offenen Mitarbeiter entscheiden	
Teams	Funktionale Teams mit Teamleiter	Crossfunktionale Teams mit Agilen Rollen	Alltagsteams nach Mitarbeiterermessen, geringe Formalisierung.	Crossorganisationale Interessen Teams werden für übergreifende Themen gebildet und wieder aufgelöst.
Konzepte, Methoden, Werkzeuge	Werden kaum und wenn, dann nur innerhalb verwendet	Das Konzept, die Methode steht im Vordergrund. Mitarbeiter werden der mangelnder Disziplin der Teilnehmer zugeschrieben.	Konzepte und Methoden werden konsequent an ihrer Eignung für die konkrete Problemstellung ganz/in Teilen angepasst angewandt.	Es stehen die dahinter liegenden Muster im Vordergrund, nicht die Methode selbst.
Identität Orga	Vision, Mission, Leitbild auf Org-Ebene	Purpose kommt hinzu, alles wird auf die Teamebene runtergebrochen		
Karriere	Karriere ist Aufstieg in der Hierarchie		Es gibt keinen Aufstieg mehr.	
Mensch	Mechanistischer BWL-Blick auf den Menschen als Resource			
Reflexion	Findet kaum statt			
Controlling /Reporting				
Sinn	Interessiert keinen			
Führung	Klare Positionshierarchie			
Mitarbeiter bindung				



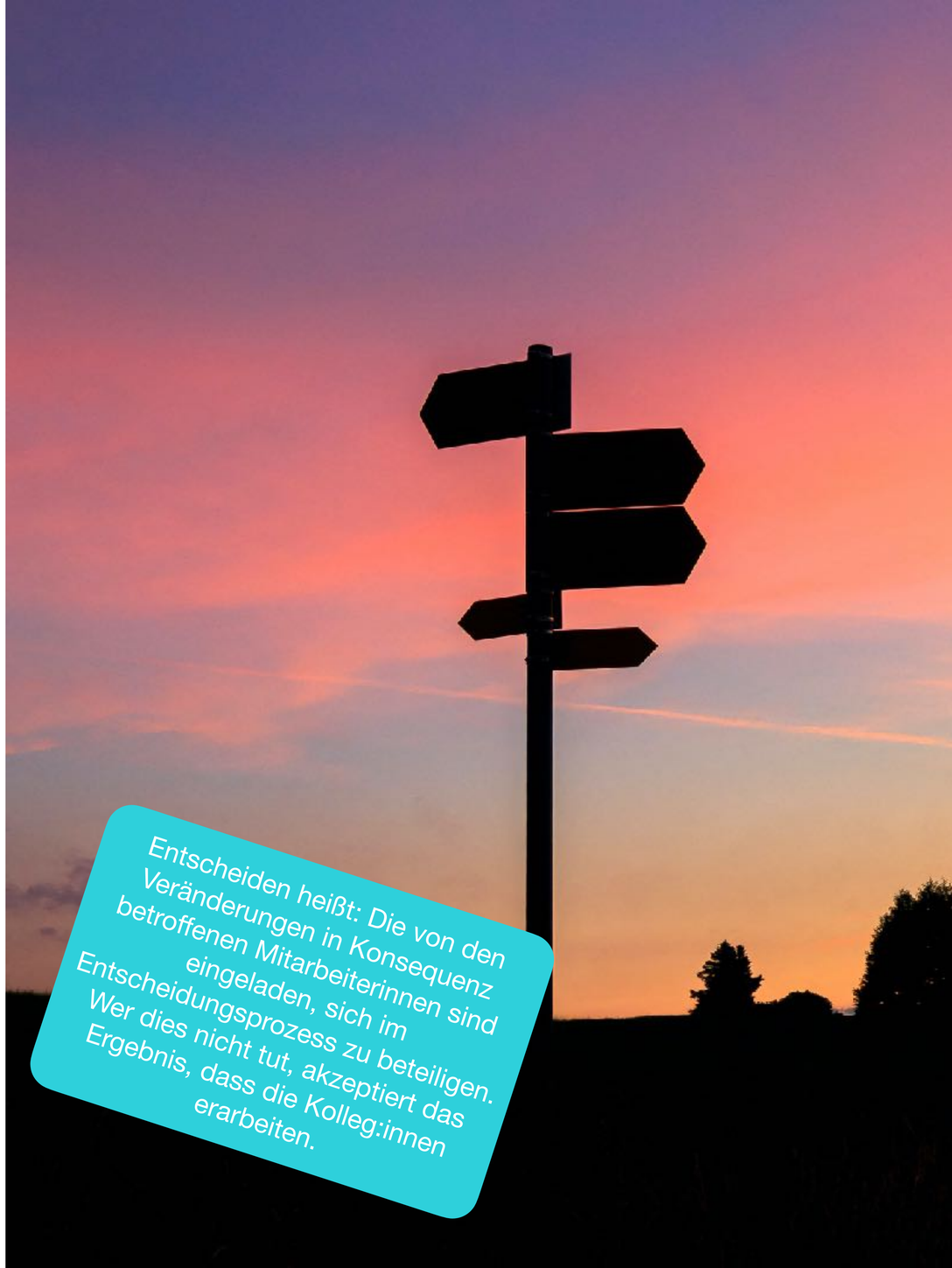
Entscheidungen & #AdaptiveOrg

4.



Situative Bildung crossorganisationaler temporärer Teams

Im Alltag entscheiden Menschen im Idealfall alleine, bei Bedarf mit Rücksprache im Team. In Struktur (z.B. Prozess) entscheiden die Menschen, die von der Veränderung betroffen sind. In Strategie entscheiden in der Regal alle, weil die Gesamtorganisation betroffen ist.



Die Schlüsselrolle der #AdaptiveOrg

- 10 - 20% der Belegschaft ausgebildet
- Teilzeitrolle
- Trägt maßgeblich „Mental Load“ für die Organisation
- KEINE Weisungs- und/oder Entscheidungbefugnis, partizipative Prozessbegleitung unter Anwendung der Denkwerkzeuge
- Kompetenz in Großgruppenarbeit





Der Betriebs-Katalysator

Der Transformations-weg im Detail

Geschäftsführung durchdenkt #AdaptiveOrg

Vertrauen in die AdaptiveOrg bei Eigentümern und/oder Geschäftsführung aufbauen. Durchdenken der Auswirkungen.

Problem(e) identifizieren

Identifizieren geeignet "großer" Problemstellung(en) in der Organisation.

Katalysator:innen ausbilden

10 - 20% der Belegschaft. Teilzeitrolle, die Kompetenz in der Großgruppenarbeit hat.

Probleme lösen

Lösen der gefundenen Probleme oder Vorbereitung auf zukünftige Herausforderungen in einer neuen Art & Weise. Transformations-/ Betriebskatalysator:innen gemeinsam mit der Belegschaft. (Hier entsteht das Vertrauen in ein neues WIE)

Hausverstand bereitstellen

Hausverstand erarbeiten, erläutern / abstimmen und systematisiert zur Verfügung stellen.
Dadurch können wirtschaftlich relevante Entscheidungen getroffen werden.

Stabilisation

Etablieren/Stabilisieren der Vorgangsweisen der Adaptive Org/ Betriebskatalyse, um die Herausforderungen der Organisation zu überwinden.

Prozessverantwortung durch interne Katalysator:innen

Zunehmende Übernahme der Prozessverantwortung durch interne Katalysatoren:innen.
Ggf. noch externe Supervision.

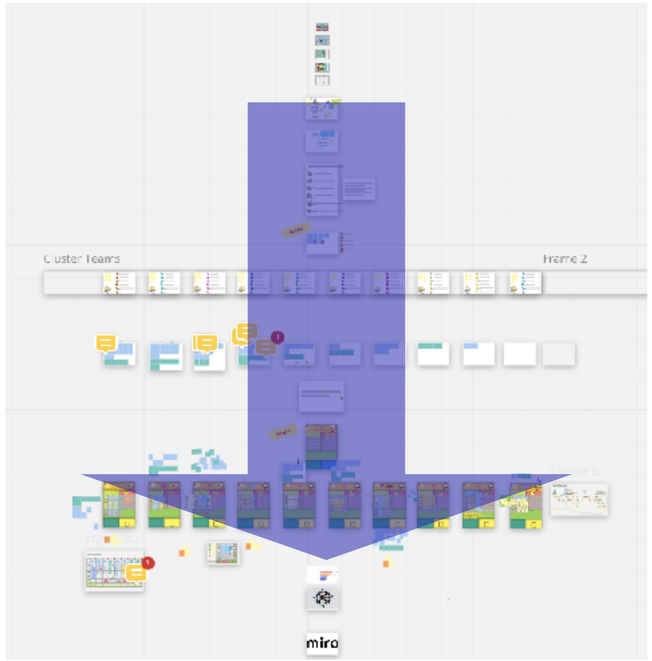
ab hier profitiert die Firma

ab hier sprechen wir von einer #AdaptiveOrg

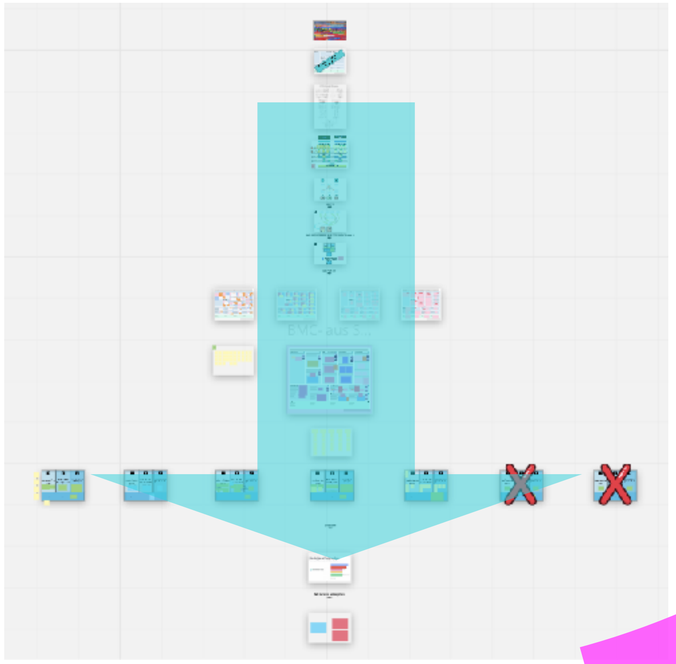
Gesamtdauer 12 - 36 Monate

Beispiele gefällig?

- Geschäftsmodellentwicklung mit der ganzen Belegschaft (70 MA)



Problemstellung



IST-Geschäftsm.



Was vereint unsere Kunden?

- **Sachliche Motivation:** Situative Lösungen in einem sehr komplizierten bis komplexen Geschäftsmodell finden. Die Ausprägung der Komplexität kann von Produktseite, Kundensegmenten, … etc. kommen

UND/ODER

- **Emotionale Motivation:** Unternehmer:in, der/die den Paradigmenwechsel (Verzicht auf Weisungsbefugnis als Voraussetzung für durchgängige Kollaboration) aus dem Herzen anstrebt und die Konsequenzen akzeptiert



#AdaptiveOrgs

TELEDATA

NETSYNO

Unger GmbH
CNC Metallbearbeitung

HEILER®
INDIVIDUELLE GLASLÖSUNGEN

500+ Mitarbeiter
HoReCa Unternehmen



#Ressourcen

Whitepaper

www.adaptive-org.com

ATaaS Beratung im Flatrate-Abomodell

www.ataas.de

AdaptiveOrg Discovery Session

AdaptiveOrg Experience Day

Auf Anfrage

AdaptiveOrg Katalysator Ausbildung

AdaptiveOrg Executive Journey

joan@ataas.de

www.linkedin.com/in/johannhinterauer/

