

Die agile Organisation und die Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten

Torsten Scheller

Jena

5. Februar 2020

Torsten Scheller (1/2)

Coach+Organisationsentwickler
scheller.consulting

- Creator Wertstrom-Organisation
- Creator OpenSpace Change
- CoCreator Lean Change
- Autor "Die Wertstrom-Organisation" + "Auf dem Weg zur agilen Organisation"



Menschen und Organisationen

Torsten Scheller (2/2)

scheller.consulting
menschen + organisationen

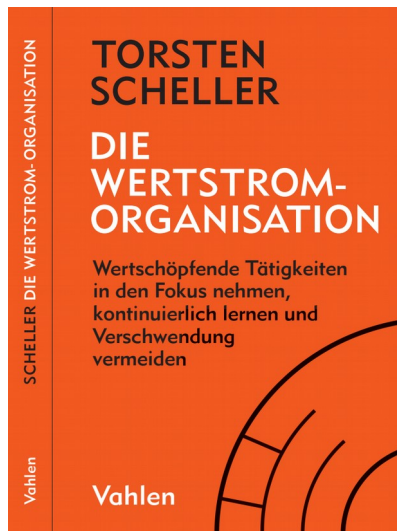
Web: scheller.consulting
Email: kontakt@scheller.consulting
Tel: 0172 – 83 67 278

agil 
werden

Blog: agil-werden.de

Lean 
Change

lean-change.de



Überblick

- Was der Mensch braucht, um gesund zu bleiben
- Wie gut Organisationen dies erfüllen
- Was zu tun ist

Was der Mensch braucht, um gesund zu bleiben

Physisch

Sport
Bürostuhl
gesundes Essen

...

Psychisch

Burnout vorbeugen
Motivation

...

Selbstbestimmungstheorie

(Self-Determination Theory, R. Ryan & E. Deci)

empirisch abgesichert drei permanente und kulturübergreifende psychologische Grundbedürfnisse:

- *Autonomie*

- *Kompetenz*

- *Soziale Eingebundenheit*

Bonus: • *Sinn* (nach Viktor Frankl)

Selbstbestimmungstheorie

- *Autonomie*: subjektive Erleben von Freiwilligkeit im jeweiligen Verhalten

Selbstbestimmungstheorie

- *Autonomie*: subjektive Erleben von Freiwilligkeit im jeweiligen Verhalten

„Ich darf das tun,
was ich für richtig halte.“

Selbstbestimmungstheorie

- *Kompetenz*: subjektive Erleben, effektiv auf die jeweils als wichtig erachteten Dinge einwirken zu können und entsprechend gewünschte Resultate zu erzielen

Selbstbestimmungstheorie

- *Kompetenz*: subjektive Erleben, effektiv auf die jeweils als wichtig erachteten Dinge einwirken zu können und entsprechend gewünschte Resultate zu erzielen

„Ich bin wirksam fähig, das tun, was ich für richtig halte.“

Selbstbestimmungstheorie

- *Soziale Eingebundenheit*: nicht nur die Bedeutung, die Andere für Einen haben, sondern auch die Bedeutung, die man selbst für Andere besitzt

Selbstbestimmungstheorie

- *Soziale Eingebundenheit*: nicht nur die Bedeutung, die Andere für Einen haben, sondern auch die Bedeutung, die man selbst für Andere besitzt

„Ich bin anderen in der Organisation wichtig.“

Selbstbestimmungstheorie

- *Sinn*: Etwas wird dauerhaft als sinnvoll erlebt, wenn dessen positive Auswirkungen anderen Menschen zufällt: Sinn kann immer nur Sinn für *Andere* sein.

Selbstbestimmungstheorie

- *Sinn*: Etwas wird dauerhaft als sinnvoll erlebt, wenn dessen positive Auswirkungen anderen Menschen zufällt: Sinn kann immer nur Sinn für *Andere* sein.

„Was ich tue, nutzt Anderen – außerhalb der Organisation.“

Kurze Abfrage

Wie gut bedient Ihre Organisation Ihre
Grundbedürfnisse?

Wie gut bedient Ihre Organisation Ihre Grundbedürfnisse? (1/4)

„Ich darf das tun,
was ich für richtig halte.“

Wie gut bedient Ihre Organisation Ihre Grundbedürfnisse? (2/4)

„Ich darf das tun,
was ich für richtig halte.“

„Ich bin wirksam fähig, das tun,
was ich für richtig halte.“

Wie gut bedient Ihre Organisation Ihre Grundbedürfnisse? (3/4)

„Ich darf das tun,
was ich für richtig halte.“

„Ich bin wirksam fähig, das tun,
was ich für richtig halte.“

„Ich bin anderen in der
Organisation wichtig.“

Wie gut bedient Ihre Organisation Ihre Grundbedürfnisse? (4/4)

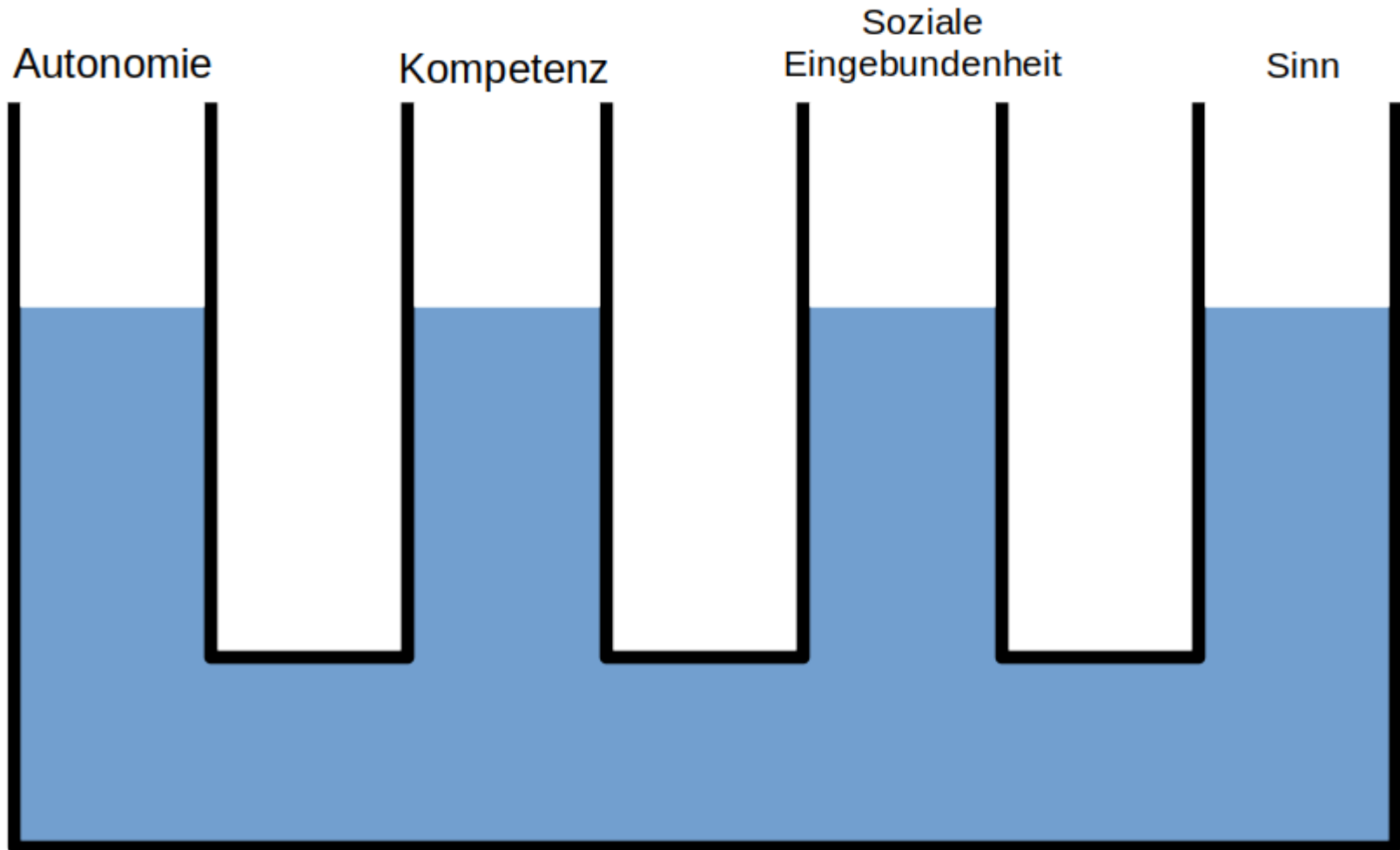
„Ich darf das tun,
was ich für richtig halte.“

„Ich bin wirksam fähig, das tun,
was ich für richtig halte.“

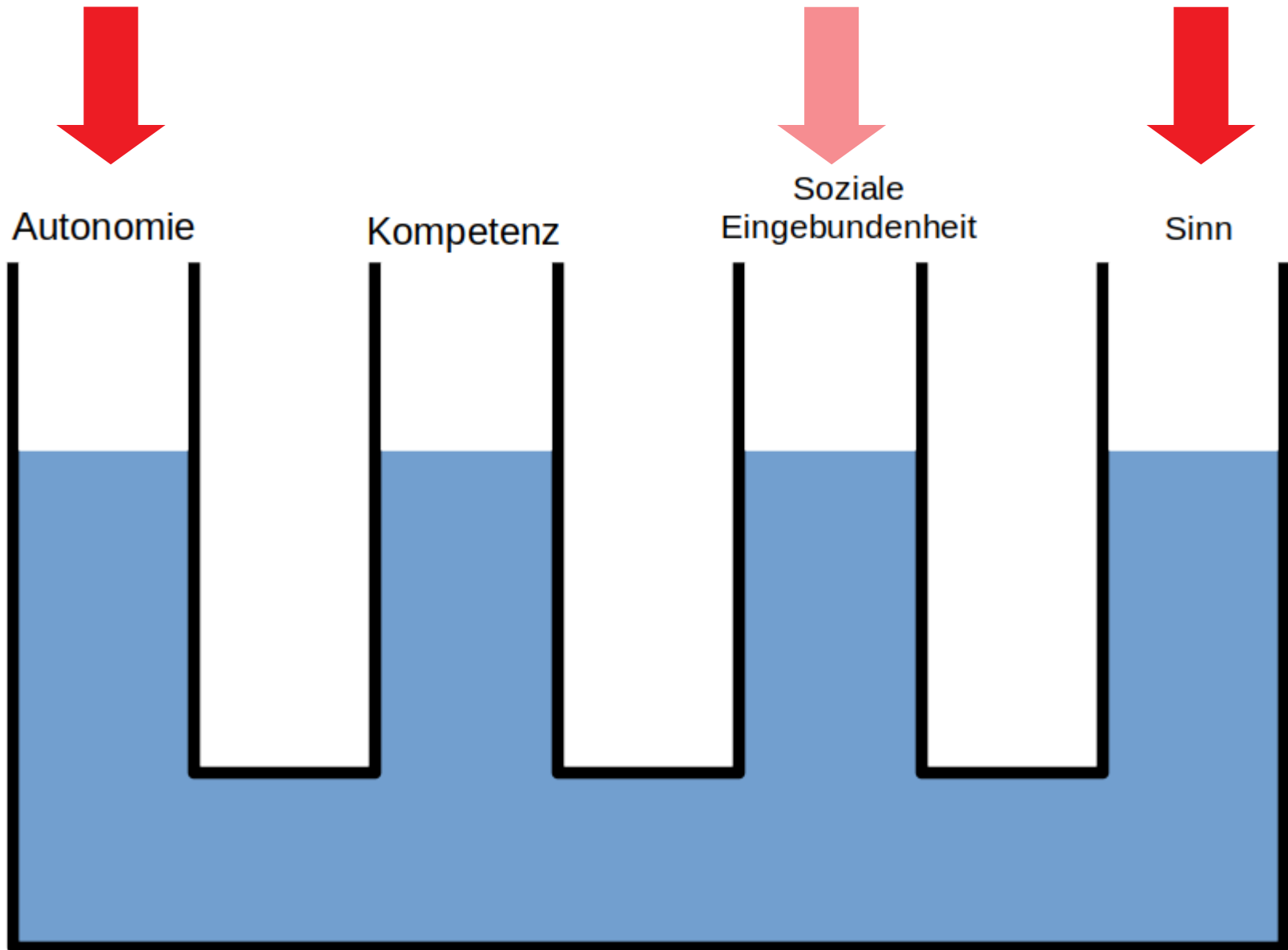
„Ich bin anderen in der
Organisation wichtig.“

„Was ich tue, nutzt Anderen –
außerhalb der Organisation.“

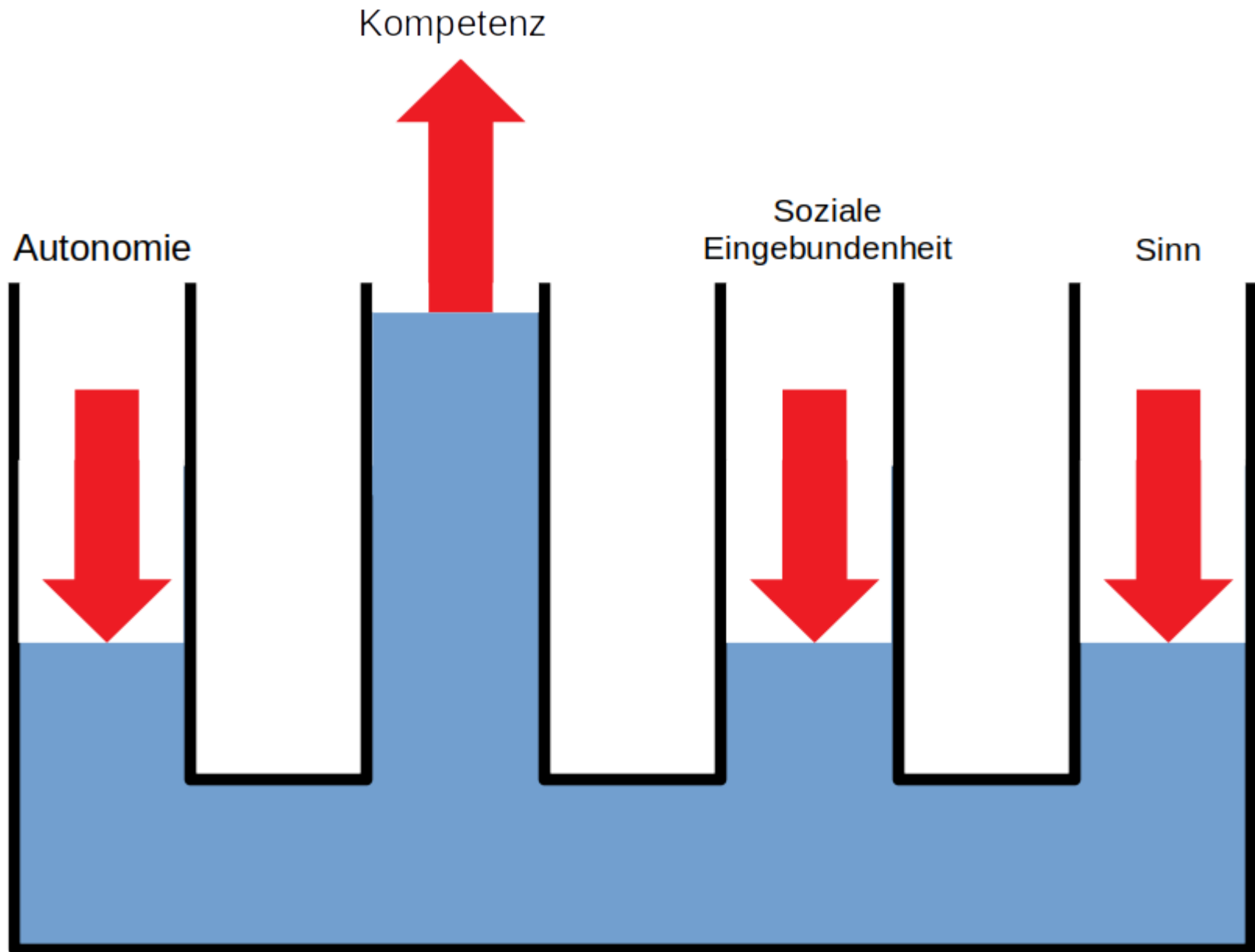
In der Praxis ...



In der Praxis ...

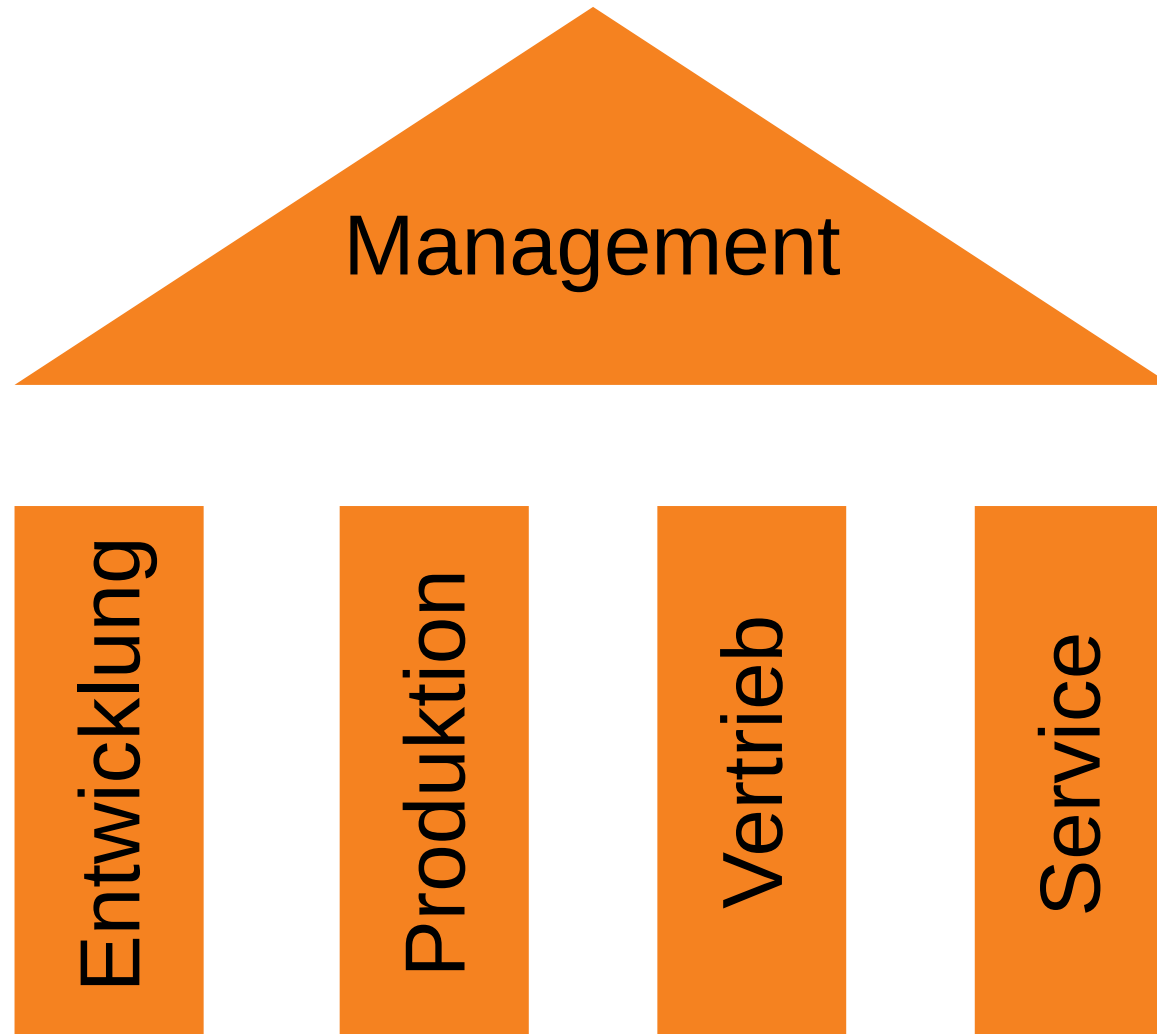


... passiert das:



Wie gut Organisationen dies erfüllen

Klassische Organisation



*Zentrale
Steuerung*

*Funktionale
Trennung*

Standardisierte Organisationsstruktur

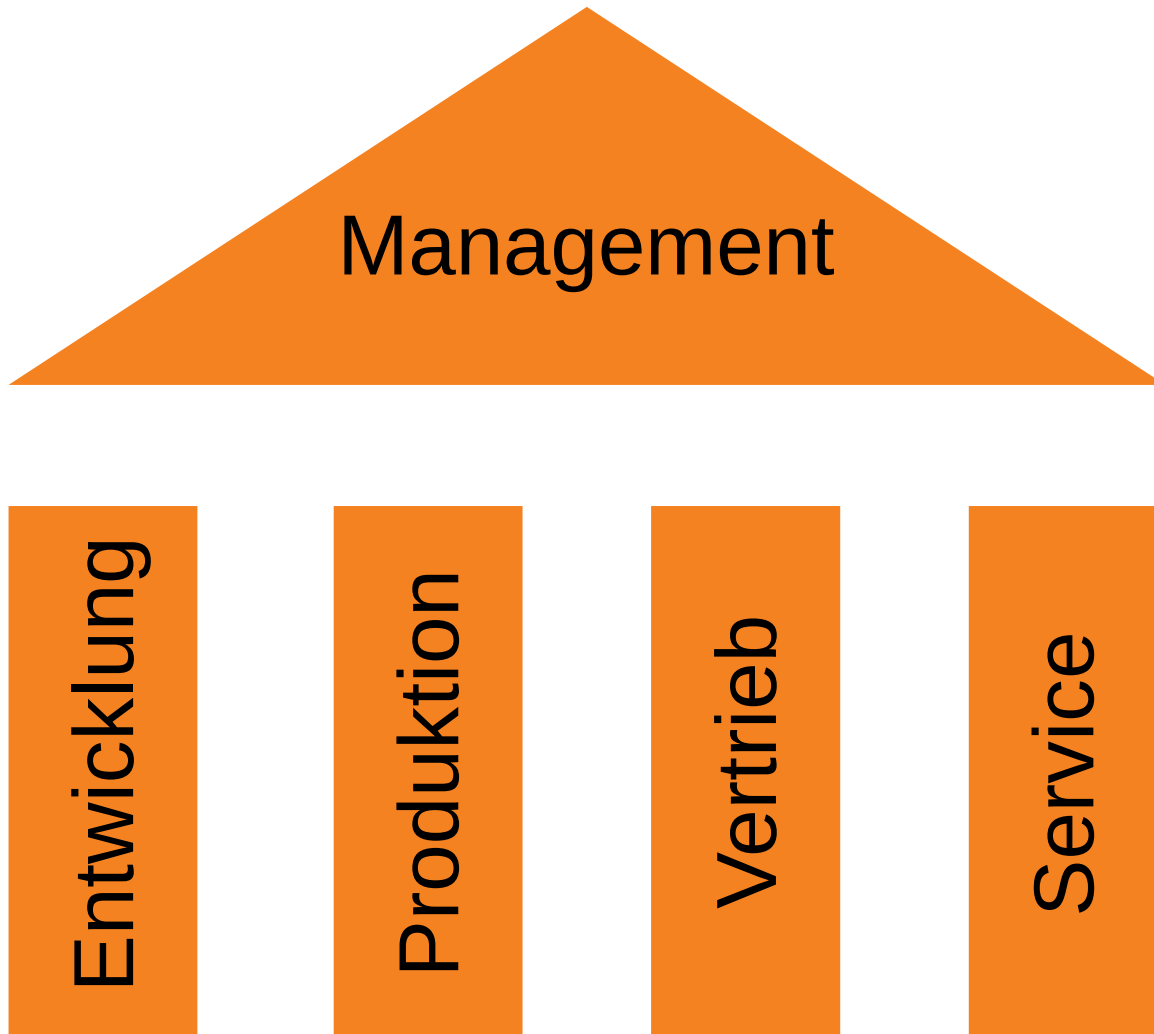
Klassische Organisation*

Organisation auf Basis *funktionaler Trennung*

- für Standardprodukte in großen Stückzahlen
- Arbeitskräfte sind Spezialisten in ihrer Tätigkeit
- Probleme:
 - Erfordert zentrale Steuerung!
 - Innovation und Kreativität?
 - Keiner hat End-to-End-Verantwortung!

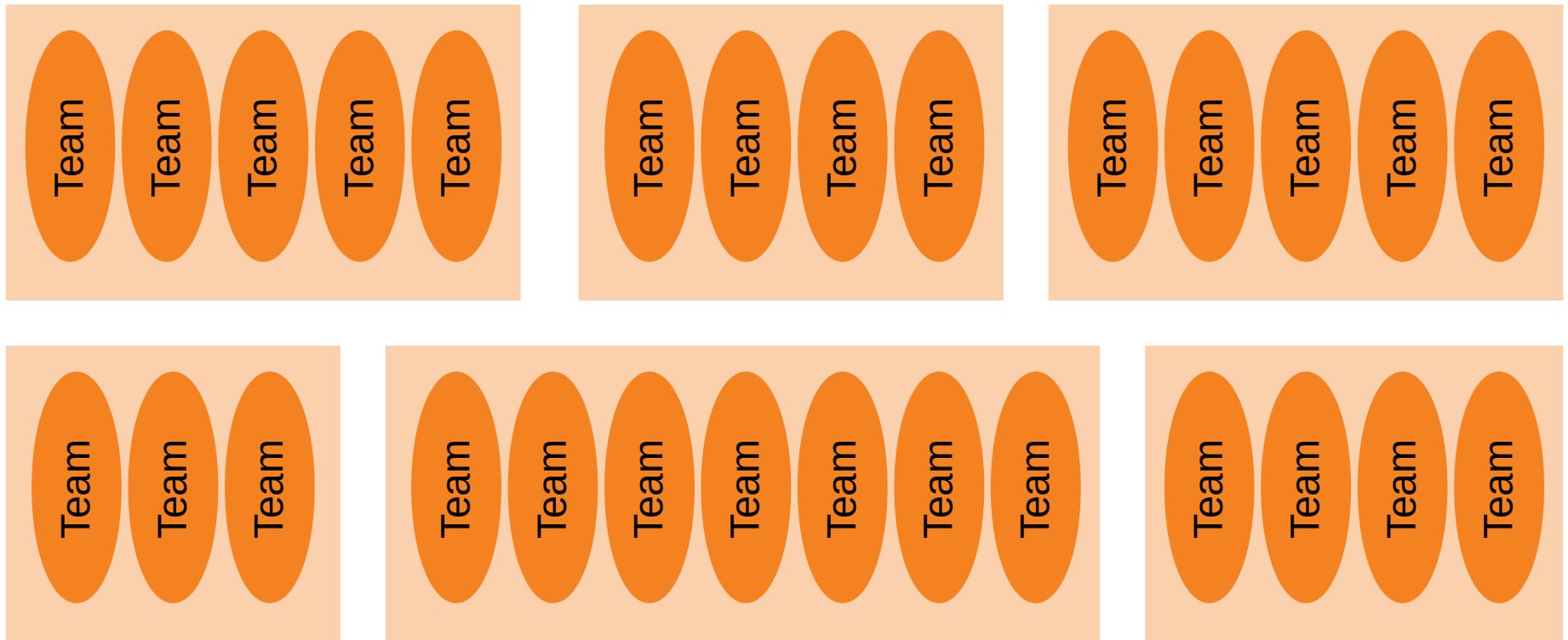
*auch als *Taylor-Ford-Organisation* bezeichnet

Klassische Organisation



	Klassische Organisation
Autonomie	✗
Kompetenz	(✓)
Soziale Eingebundenheit	✗
Sinn	✗

Agile Organisation



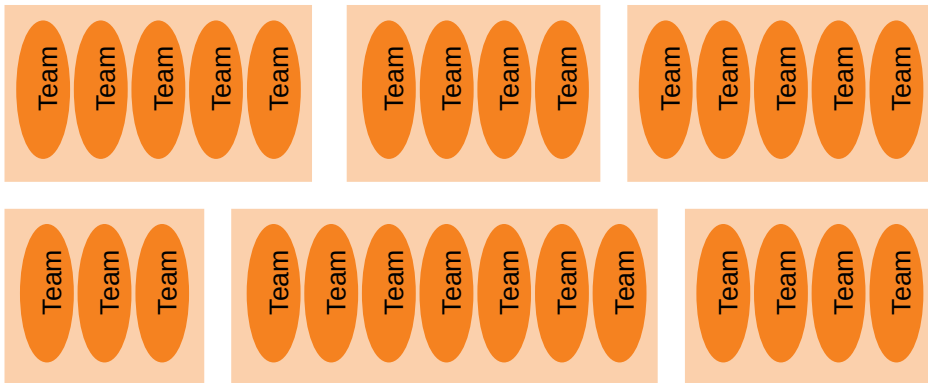
Organisationsstruktur ergibt sich aus der Produktstruktur

Agile Organisation

Organisation auf Basis *cross-funktionaler Teams*

- Wissensarbeit auf Basis Selbstorganisation
- Arbeitskräfte sind Generalisten
- Teams haben End-to-End-Verantwortung
- Herausforderungen:
 - Integration von Entwicklung und Produktion
 - Skalierung (viele ähnliche Produkte)
 - Kompletter Wandel der Organisation

Agile Organisation

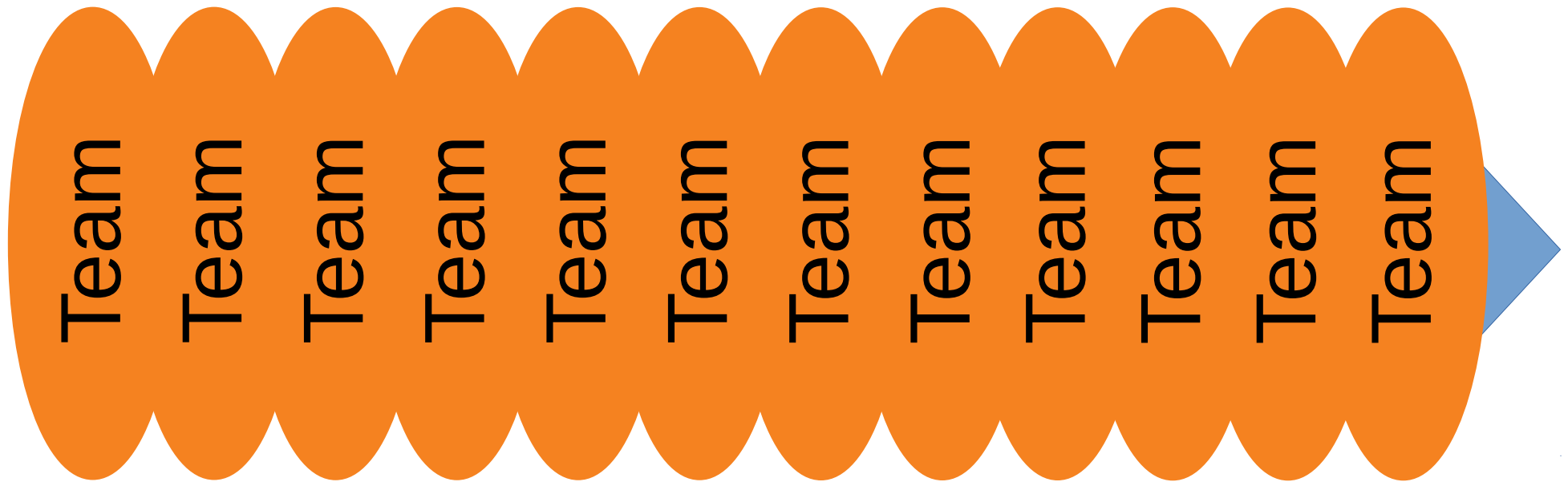


	Agile Organisation
Autonomie	✓
Kompetenz	✓
Soziale Eingebundenheit	✓
Sinn	✓

Wertstrom-Organisation



Wertstrom-Organisation



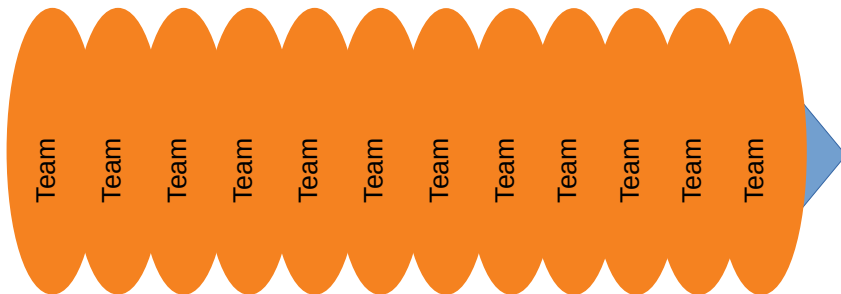
Organisationsstruktur ergibt sich aus dem Wertstrom des Produktes

Wertstrom-Organisation

Organisation auf Basis des *Wertstromes*

- basiert auf Selbstorganisation
- integriert Entwicklung und Produktion
- integriert Generalisten und Spezialisten
- Herausforderung:
 - Kompletter Wandel der Organisation

Wertstrom-Organisation



	Wertstrom-Organisation
Autonomie	✓
Kompetenz	✓
Soziale Eingebundenheit	✓
Sinn	✓

Wie Organisationen die Grundbedürfnisse erfüllen können

	Klassische Organisation	Agile Organisation	Wertstrom-Organisation
Autonomie	✗	✓	✓
Kompetenz	(✓)	✓	✓
Soziale Eingebundenheit	✗	✓	✓
Sinn	✗	✓	✓

Wissensarbeit

- überwiegend komplex, daher nicht planbar
- unvorhersehbare nicht planbare Ergebnisse
- erfordert vernetztes multidisziplinäres Denken
- schnelles Feedback um zu lernen

Selbstorganisierte Organisationsstrukturen:

- Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz, sozialer Eingebundenheit und Sinn bedienen
- Komplexe Aufgabenstellungen – wie Wissensarbeit – lösen
- Sich selbst zukunftsfähig halten

Selbstorganisation ist **kompletter** Wandel der Organisation

... vergleichbar dem Einführen von Rechtsverkehr in Großbritannien:

- Zuerst nur die Busse.
- In ein paar Monaten die Taxis.
- In einem Jahr alle Rettungsdienste.
- Alle anderen in 2 Jahren.

Selbstorganisation ist **kompletter** Wandel der Organisation

... vergleichbar dem Einführen von Rechtsverkehr
in Großbritannien:

- Zuerst nur die Bussen.
- In ein paar Monaten die Taxis.
- In eineinhalb Jahren die Rettungsdienste.
- Alle anderen in 2 Jahren.

Wandel schrittweise nicht möglich

Was zu tun ist

Zu klärende Fragen (1/3)

1. Wozu ist Ihre Organisation da?

2. Wer ist Ihr Kunde?

3. Was ist Ihr Produkt?

Zu klärende Fragen (2/3)

4. Wie und wodurch entsteht Ihrem Kunden durch Ihr Produkt welcher Nutzen?
5. Wo entsteht bei Ihnen das, was zu diesem Nutzen führt?

Zu klärende Fragen (3/3)

6. Wie organisieren und verbessern Sie kontinuierlich dieses {„Wo entsteht bei Ihnen das, was zu diesem Nutzen führt?“}?

7. Wie koordinieren und führen Sie Projekte, Produkte und Initiativen in Ihrer Organisation?

Grundlegender Wandel notwendig

- Autonomie, Kompetenz, Soziale Eingebundenheit und Sinn ermöglichen
- andere Organisationsformen und -strukturen
- selbstorganisierte Teams
- geht leider nicht schrittweise

Torsten Scheller

scheller.consulting
menschen + organisationen

Web: scheller.consulting
Email: kontakt@scheller.consulting
Tel: 0172 – 83 67 278

agil 
werden

Blog: agil-werden.de

Lean 
Change

lean-change.de

