



# Living Organisations: Transformation von Hierarchie und Autokratie zu Intelligenten Netzorganisationen

Guido Fiolka & Living Organisation Community

[info@living-organisation.org](mailto:info@living-organisation.org) | [www.living-organisation.com](http://www.living-organisation.com)

**Abstrakt:** Unternehmen und jede Art von Organisation lassen sich als intelligente, dezentral sich selbst steuernde Netzorganisationen aufbauen. Im operativen Bereich können dafür autonome und vernetzte Serviceteams gebildet werden, die sich als Teams of Teams in Form einer holonistischen Struktur zu *Clustern* und *Domains* koppeln lassen. Sich selbst steuernde Teams erbringen kontinuierlich Services oder führen *Missions* durch. Management und Führungsaufgaben können auf Mitglieder der *Serviceteams* verteilt werden. Die konventionelle Dichotomie aus Führungskräften und Mitarbeitern ist nicht notwendig und kontraproduktiv. Mitglieder agieren in *Rollen* der *Serviceteams* und werden personell und fachlich in *Home Bases* betreut.

Die Kultur kann durch unter den Mitgliedern der Organisation vereinbarte und gelebte *Principles*, *Werte*, *Teamkompetenzen* und psycho-soziale Ressourcen gestaltet werden. Die Wertschöpfung lässt sich organisieren, indem alle Teams kontinuierlich mit *Purpose*, *Vision*, *Strategien* und *dynamischen Zielen* arbeiten. *Products*, *Services* und *Businesses* können mittels *Epics* und *Stories* beschrieben werden.

Eine Organisation wird zum resilienten und attraktiven Lebens- und Erwerbsraum ihrer Mitglieder und liefert kontinuierlich Services und Produkte in die gesellschaftlichen Ökosysteme. Die intelligente Netzorganisation ist der konventionellen Hierarchie in mehrfacher Hinsicht überlegen und kann aus dieser in einem evolutionären Transformationsprozess gebildet werden.

## 1 Einführung

Kultur und Struktur der Organisationen in Wirtschaft und Gesellschaft hinken sowohl der menschlichen als auch der technologischen Entwicklung weit hinterher. Die heutige, hierarchische Organisationsform mit Führungskräften und Mitarbeitern stammt aus dem frühen Maschinenzeitalter. Ihr Wirkungsgrad ist niedrig und das verbleibende Optimierungspotenzial ist verschwindend gering. Die Führungskräfte sind mit Aufgaben überfordert und treffen oft defizitäre Entscheidungen. Hierarchische Strukturen sind starr, enthalten asymmetrische Machverteilungen, bieten zu wenig Flexibilität und sind für viele Menschen nicht mehr attraktiv. Die Arbeitsbelastung ist hoch, das Engagement zunehmend gering und die bio-psycho-soziale Gesundheit der Beschäftigten ist dauerhaft gefährdet. Sie streben zunehmend andere Lebensmodelle und Beschäftigungsformen an. Konventionelle Unternehmen werden in Zukunft immer weniger Menschen finden, die in ihnen arbeiten und Karriere machen wollen.

Im 21. Jahrhundert wird eine neue Architektur und eine neue Kultur für Unternehmen und andere Organisationen benötigt. New Work und Agilität als Lösungsansätze hinterfragen die Grundordnung der alten Hierarchie-Matrix Organisation zu wenig und stellen daher keine grundlegende Transformation dar.

Eine neuartige Organisationsform sollte ermöglichen, dass sich die vorhandene **kollektive Intelligenz entfaltet**, eine effiziente und auch unter sich beständig verändernden Bedingungen eine kreative Wertschöpfung gesichert ist. Jede Einheit einer Organisation sollte sich aus sich selbst heraus steuern und an veränderte Verhältnisse anpassen können. Unternehmen und andere Organisationen können für viele Menschen als **Arbeitsplatz und Lebensraum** attraktiv sein.

Wir schlagen in diesem Dokument ein neues Design für Organisationen vor. Es beruht auf einem integralen Ansatz, den Paradigmen und Designs lebender Organismen und sozialer Systeme und Designprinzipien Neuronaler Netze. Die Effekte sind eine exponentiell höhere Leistungsfähigkeit, vervielfachte Resilienz und Anpassungsfähigkeit, eine völlig neue Attraktivität der Arbeitsplätze und deutlich niedrigere, sowie besser verteilte Personalaufwände.

Die hinter dem Living Design stehenden **Paradigmen** sind:

- Kollektive Intelligenz anstelle positionsgebundener Verantwortlichkeit einzelner Führungskräfte
- Dezentralität durch sich selbst steuernde, autonome und vernetzte Organisationseinheiten
- Intelligentes Lernendes System mit Menschen und Teams im Zentrum
- Lebens und Erwerbsraum der Mitglieder steht vor Kunden- und Marktorientierung
- Wertschöpfung und Wohlergehen der Mitglieder werden gleichwertig behandelt
- Entscheidungen und Lösungsfindung findet immer am Ort der größten Kompetenz statt

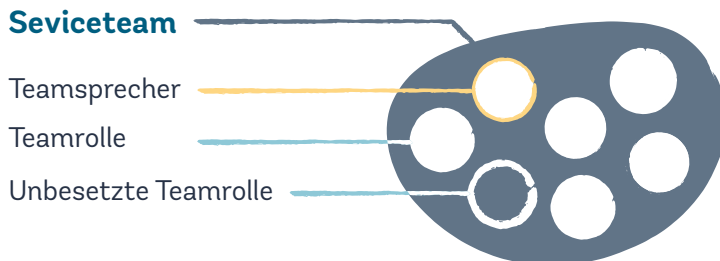
Diese Paradigmen lassen sich mittels einer neuartigen Architektur, Kultur, Wertschöpfung und einer immersiven Mitglieder- und Teamentwicklung umsetzen. Die Team-Architektur kann dafür auf einer ersten Ordnungsebene aus autonomen und vernetzten *Serviceteams* bestehen, die sich auf zwei weiteren Ebenen zu *Teams of Teams* verbinden können. Die Mitglieder können *Rollen* in den operativen Teams besetzen und *Home Base Units* angehören, in denen sie fachlich und persönlich betreut werden. Zentrale Steuerung ist ersetzbar durch dezentrale, teamübergreifende Alignmentprozesse und organisationsweit vereinbarte Wertschöpfungselemente wie *Businesses, Services, Products, Missions, Epics und Stories* und abgestimmte *Team-Purpose* Definitionen für alle Serviceteams.

Die Kultur einer Netzorganisation lässt sich von den Mitgliedern aktiv gestalten, indem sie explizit definierte Principles, Teamkompetenzen und ihre psychisch-soziale Ressourcen bewusst entwickeln und einsetzen.

Die Organisation sollte als **Lebens- und Erwerbsraum ihrer Mitglieder** fungieren. Werden **Wohlergehen und Entwicklung der Mitglieder der Wertschöpfung gleichgestellt**, wird ein hohes Leistungsvermögen erreicht. Das Organisationsdesign stellt sicher, dass **menschliche Grundbedürfnisse** wie **Autonomie, Zugehörigkeit, Sinnhaftigkeit der Arbeit, Mitgestaltung und Selbstentwicklung** abgebildet werden. Governance und Wertschöpfung lassen sich derart intelligent organisieren, dass die Mitglieder ausreichend Ressourcen haben, alle Bereiche der Organisation optimal zu gestalten und sich selbst beständig zu entwickeln.

## 2 Serviceteams

Die operative Wertschöpfung kann von leistungsfähigen **Serviceteams** realisiert werden, in denen bis zu 12 Mitglieder eng und dauerhaft zusammenarbeiten. Mitglieder besetzen **Rollen**, die durch ein Aufgaben- und Anforderungsprofil definiert sind.



Jedes Serviceteam generiert einen **Serviceteam Purpose**, nach dem sich die Aktivitäten und Services des Teams grundsätzlich ausrichten. Ein Purpose sollte definieren, warum und wofür es das Team gibt, was es für wen tut, welcher Beitrag für das Ganze generiert wird, wofür das Team entsteht und wie die Leistungen grundsätzlich erbracht werden.

Außer Services und Rollen kann jedes *Serviceteam* seine Werte, Grundsätze und Identitätsmerkmale definieren, mit Teamzielen arbeiten und regelmäßig seine Arbeitsweise retrospektieren. *Service-teams* sind kompakte, eingespielte Teams, die in hohem Maße autonom und vernetzt agieren und alle operativen Leistungen der Organisation erbringen. Sie sind für ihre Ziele und Arbeitsaufgaben selbstverantwortlich und stimmen diese im *Alignment* untereinander ab. *Serviceteams* sind Projektteams überlegen, da sie nicht für jedes Projekt neu zusammengestellt werden müssen.

*Serviceteams* können untereinander **Service-Agreements** abschließen, die den Austausch von Leistungen regeln. *Serviceteams* werden von Mitgliedern gegründet, gestaltet, vergrößert, verkleinert und aufgelöst.

*Serviceteams* wählen **Serviceteam Sprecher:innen**, die das Team gegenüber anderen Teams repräsentieren und innerhalb des Teams für Leadership und Managementprozesse sorgen, indem sie diese initiieren, verteilen und teilweise selbst ausführen.

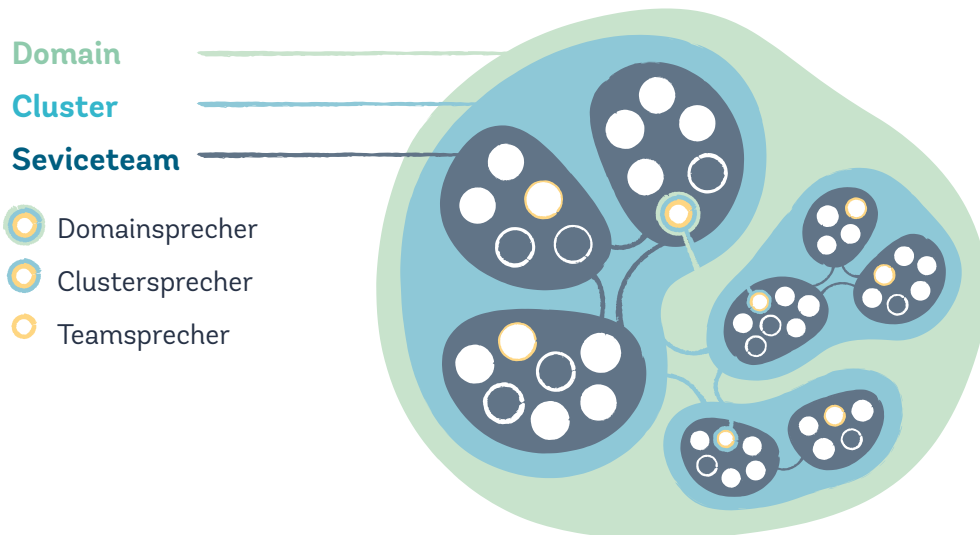
## 3 Team of Teams – Cluster und Domains

*Serviceteams* können sich zu **Clustern** zusammenschließen, um gemeinsam umfangreichere Services, Products oder Businesses zu realisieren. Ein *Cluster* kann bis zu sieben *Serviceteams* umfassen. Für noch größere *Products* oder *Businesses* ist es möglich, dass sich Cluster zu **Domains** formieren. Ein bis sieben *Cluster* können eine *Domain* bilden.

Die Summe aller *Domains* bildet eine *Organisation*.

Auch *Cluster* und *Domains* sollten einen **Purpose** aufstellen und pflegen, nach dem sich ihre Aktivitäten und Services grundsätzlich ausrichten.

*Cluster* und *Domains* können *Service-Agreements* untereinander abschließen und darüber verbindlich und transparent vereinbaren, wer, wem, was unter welchen Bedingungen liefert.

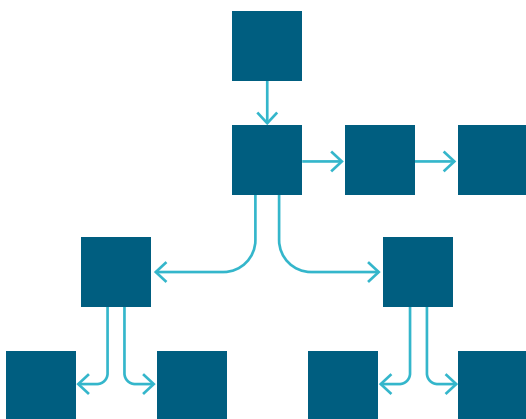


*Cluster* und *Domains* benötigen **Cluster Sprecher:innen** und **Domain Sprecher:innen** Rollen. *Cluster* werden von *Serviceteams* und *Domains* von *Clustern* gegründet, gestaltet, vergrößert, verkleinert und aufgelöst.

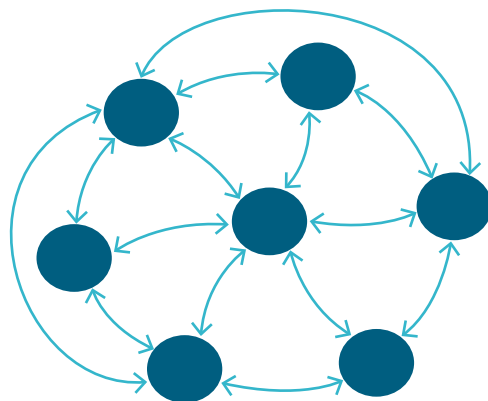
Die gesamte Organisation besteht auf drei Ebenen aus hochgradig vernetzten, autonom arbeitenden Units, die einem durchgehenden Design folgen. Genau wie Zellen, Gewebe und Organe eines lebendigen Organismus, die diesen dadurch extrem leistungsfähig, resilient, wachstumsfähig und replizierbar machen.

Auch das technische Web und Artificial Intelligence verwenden dieses Design. Autonome, intelligente Nodes, die auf mehreren Wegen und Ebenen miteinander verbunden sind, operieren in einem Kontext zusammen. Informationen sind sofort im gesamten Netz verfügbar und Transaktionswege werden in Form eines lernenden Systems dynamisch aufgebaut. Diese Arbeitsweise ist der kettenförmigen Verarbeitung von Informationen und Transaktionen der Hierarchie überlegen.

Hierarchie



Neuronales Netz

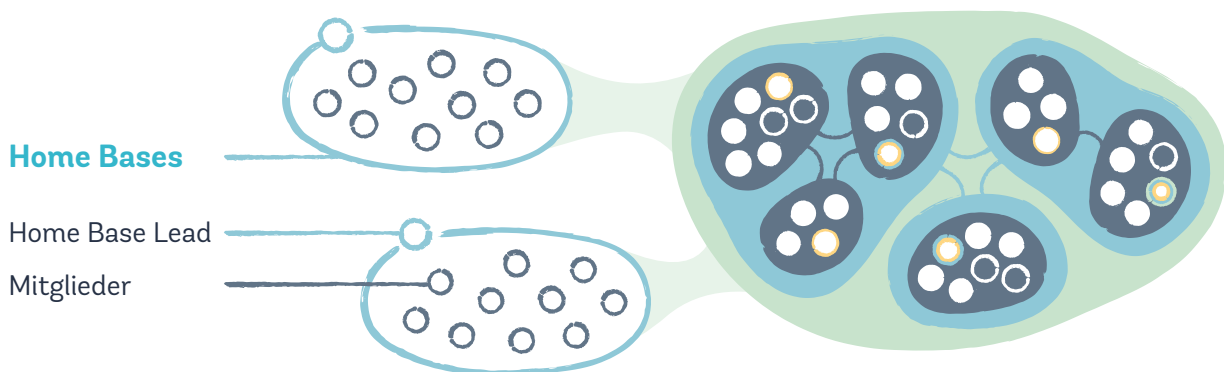


Die Autonomie von *Clustern* und *Domains* kann einschließen, dass sie eine eigene Umsatz- und Budgetverantwortung (P&L) besitzen. Die Units agieren in diesem Fall wirtschaftlich als Unternehmen im Unternehmen.

## 4 Home Bases

Jedes *Mitglied* der Organisation sollte neben einem oder mehreren *Serviceteams* zusätzlich einer **Home Base Unit** angehören. Mitglieder können dort in allen Fragen von Gehalt, Urlaub und Weiterentwicklung betreut werden. Eine *Home Base* sollte daher von **Home Base Leadern** geführt werden, die fachlich-disziplinarische Ansprechpartner:innen und Mentor:innen ihrer Mitglieder sind.

Die *Home Base* kann sich vorrangig aus Mitgliedern mit ähnlichen Professionen zusammensetzen. *Home Bases* sind nicht in die Wertschöpfung eingebunden, sollten aber fachliche Impulse an die operativen *Serviceteams* weitergeben. Mitglieder sollten mitbestimmen können, welcher *Home Base* sie angehören wollen.



Die *Home Base* gibt den Mitgliedern einen festen Ort, an dem es hauptsächlich um ihre Interessen, Bedürfnisse und ihre persönliche und fachliche Entwicklung geht.

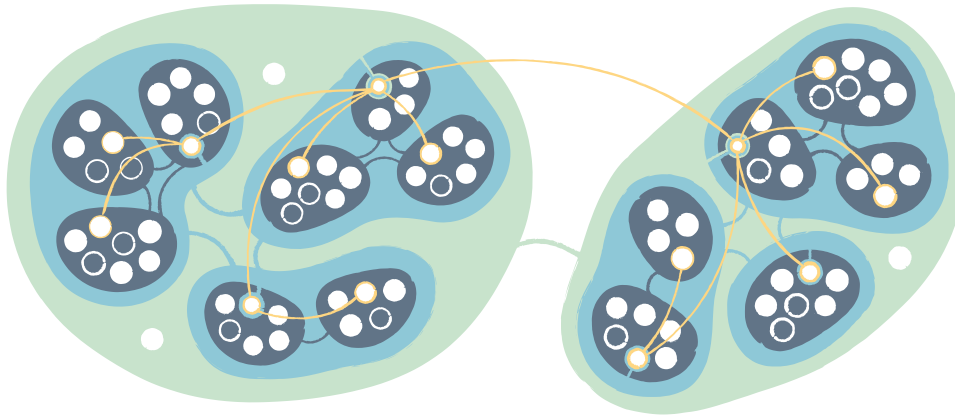
## 5 Geteilte Führung

Alle Beschäftigten können gleichberechtigte »**Mitglieder**« ihrer Organisation sein. Der dysfunktionale Konstrukt aus »Führungskräften« und »Mitarbeiter:innen« hat in der Netzorganisation keine sinnvolle Funktion mehr und kann daher abgeschafft werden. Führung, Management und Fachaufgaben können nach vorhandenen Ressourcen, Fähigkeiten und Interessen der Teammitglieder verteilt werden. Wenn *Mitglieder* als eigenverantwortliche Teammitglieder aktiv an der Governance beteiligt sind, werden ihre vorhandenen gestalterischen Potenziale aktiviert und kontinuierlich weiterentwickelt.

Leadership- und Managementaufgaben werden von *Sprecher:innen* initiiert, wahrgenommen und vom Team auf Rolleninhaber:innen verteilt.

Die persönliche und fachliche Entwicklung der *Mitglieder* wird hauptsächlich in der *Home Base* und durch die *Home Base Leads* koordiniert.

*Cluster* und *Domains* sollten *Sprecher:innen* haben, die aus den Kreis der Sprecher:innen der Units bestimmt werden, aus denen diese sich zusammensetzen. Eine *Domain-Sprecher:in* ist somit immer auch Sprecher:in eines *Clusters* und eines *Serviceteams* sowie Mitglied eines *Serviceteams*. Das sorgt für maximale Vernetzung über die Ordnungsebenen hinweg.



Durch kaskadisch angeordnete Sprecher:innen Rollen und verteilte Management und Führung entsteht eine vernetzte Informations- und Kollaborationsstruktur, mit dem höchstmöglichen Grad an Integration der durch die *Serviceteams*, *Cluster* und *Domains* gebildeten Ebenen. Gleichzeitig wird vermieden, dass sich autonome Leitungsstrukturen bilden, die losgelöst von den operativen Teams agieren.

## 6 Dezentrale Selbststeuerung und dynamische Strukturveränderung

**Entscheidungen und Abstimmungsprozesse** bezüglich der Governance können partizipativ auf allen Ebenen durchgeführt erfolgen, indem alle relevanten Teams und Teammitglieder einbezogen werden. Entscheidungen werden immer am Ort der größten Kompetenz getroffen. *Sprecher:innen* können dabei die Standpunkte, Meinungen und Interessen ihrer Teams vertreten. Sie sollten allein keine Entscheidungen treffen. Die *Sprecher:innen* können Circuits auf Cluster- und Domänebene bilden, in denen sie sich regelmäßig im Sinne der Teams und der Organisation abstimmen.

**Rollenbesetzungen** sollten grundsätzlich auf Teamebene entschieden werden. Mitglieder der Organisation können sich jederzeit auf jede Rolle bewerben, egal ob diese besetzt ist oder nicht. Dadurch entsteht eine natürliche Dynamik in der Rollenbesetzung.

Durch die Rollendynamik wird der höchstmögliche Grad an optimal verteilter Kompetenz und Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitglieder erreicht. Der Besetzungsaufwand ist minimal. Mitglieder kommen automatisch in die für sie geeignetsten Rollen, indem sie sich darauf bewerben oder dafür vorgeschlagen werden. Mitglieder können bewusst gefördert werden, in dem sie Rollen einnehmen für die sie noch Kompetenzen aufbauen müssen.

*Serviceteams*, *Cluster* und *Domains* zu gestalten, kann in **dezentraler Selbststeuerung** der Teams und Mitglieder geschehen. Die gesamte Organisationsstruktur wird dadurch dynamisch, flexibel und anpassungsfähig. Organisationseinheiten können von Teams und Mitgliedern jederzeit gegründet, vergrößert, verkleinert, neu besetzt, strukturell verändert und aufgelöst werden. Auf diese Weise wird der größtmögliche Grad an struktureller Flexibilität realisiert.

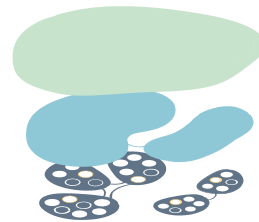
## 7 Wertschöpfung

Die wertschöpfende Arbeit kann in Form von **Platforms, Businesses, Products, Services** und **Missions** strukturiert und organisiert werden. **Missions** sind zeitlich und ressourcenseitig begrenzte Projekte, die von einem oder mehreren Serviceteams durchgeführt werden.

Wenn **Epics, Stories, dynamische Ziele** und explizite Beschreibungen von **Vision** und dazugehörigen **Strategien** auf Serviceteam-, Cluster- und Domänebene kontinuierlich gestaltet und abgestimmt werden, entstehen optimale Bedingungen für Leistung und Innovation.



- Platforms
- Products
- Businesses
- Services
- Missions
- Vision & Strategie
- Epics
- Stories
- Activities



## 8 Teamkompetenzen, Principles und Ressourcen

**Serviceteams** sind die maßgebliche Leistungseinheit der Organisation. **Serviceteams** interagieren dynamisch, vernetzt und eigenverantwortlich. Daher ist es sinnvoll, **Teamkompetenzen** auf ein hohes Niveau zu bringen. Sieben **Teamkompetenzen** umfassen die wichtigsten Handlungsfelder eines Teams: Leadership (Führung), Entscheidungs- und Lösungsfindung, Kommunikation und Feedback, Kollaboration, Konflikt- und Spannungsklärung, Selbstführung und Meeting-Gestaltung.

**Teamkompetenzen** sind ein neues Konstrukt, das in der konventionellen Organisation nicht bekannt war und nahezu nicht beachtet wurde. **Teamkompetenzen** können über Handlungs- und Verhaltensmerkmale von den Teams selbst eingeschätzt und zielgerichtet entwickelt werden.

Durch hoch entwickelte **Teamkompetenzen** werden sowohl die Leistung der Teams als auch das Wohlbefinden der Mitglieder maximiert.

**Principles** beschreiben Haltungen, Denkprinzipien und grundsätzliche Vorgehensweisen, wie Mitglieder und Teams grundsätzlich kommunizieren und zusammenarbeiten, um die Vorteile und Möglichkeiten einer intelligenten Netzorganisation voll ausprägen zu können.

**Principles** wie »Sei ein Gestalter«, »Kommuniziere direkt und löse Probleme sofort«, »Lerne aus jeder Quelle« und »Folge der Freude« aktivieren die Mitglieder im operativen Alltag, ihre Organisation und Aktivitäten eigenverantwortlich so zu gestalten, dass es allen Mitgliedern gut geht und die Teams erfolgreich sind.

**Principles** bilden so etwas wie die DNA einer Organisation, da sie von den Mitgliedern internalisiert werden, sie alle anderen Elemente und Ebenen des Frameworks durchziehen und sich organisationsweit replizieren.



*Principles* stehen sowohl für den Einzelnen als auch für das Zusammenwirken aller Teams und Mitglieder, indem sie ICH- und WIR-Aspekte gleichermaßen beschreiben.

Es besteht eine Verbindung von *Principles* mit *Teamkompetenzen*. Jede *Teamkompetenz* lässt sich mit einem Set an *Principles* untersetzen, die benötigt werden, um die Kompetenz vollständig herausbilden zu können. Werden *Principles* umgesetzt, erlernt, eingeübt und im Alltag angewendet, können dauerhaft Vertrauen, Transparenz, Flexibilität, geteiltes Wissen und Verbundenheit geschaffen werden.

	Reflektiere den Purpose des Teams		Kommuniziere konstruktiv im Dialog
	Kenne dich selbst		Triff verbindliche Vereinbarungen
	Kommuniziere direkt und löse Probleme sofort		Erkenne – verstehe und verändere
	Sei ein Gestalter		Finde und verhandle Lösungen
	Gehe mit dem Fluss		Agiere autonom und sei in Kontakt
	Folge der Freude		Lerne aus jeder Quelle

Die Beschreibung von *Principles* bietet eine sehr gute Orientierung für das persönliche- und das Teamhandeln. Individuell und kollektiv gelebte Principles aktivieren **Psycho-Soziale Ressourcen** wie Gemeinschaftssinn, Freude, Gelassenheit, Empathie, Willensstärke und Bedeutsamkeitssinn.

*Ressourcen* können in der Netzorganisation explizit gefördert und kontinuierlich entwickelt werden. Sie bilden neben den materialisierten und ideellen Ressourcen die Basis für Leistung und Wohlbefinden innerhalb der Organisation.

## Immersive Entwicklung

Lernen und Entwicklung kann vorrangig auf Teamebene stattfinden und durch individuelle Fortbildung und Coaching ergänzt werden. Teamkompetenzen werden kontinuierlich nach Reifegraden eingeschätzt und danach gezielt entwickelt. Ohne ausgeprägte Teamkompetenzen kann der hohe Grad an Selbststeuerung und Kollaboration der Teams nicht abgebildet werden. Die Kompetenzentwicklung sollte in Form von **Social Workplace Learning** und **Immersive Development**, d. h. eng verzahnt mit dem operativen Geschehen stattfinden. Diese Lernformen können aufwändige, schwer zu organisierende, teure und relativ wirkungslose Fortbildungsprogramme ersetzen.

Mitglieder können aktiv mit ihren Kompetenzen in die Lern und Entwicklungsprozesse eingebunden werden. Dafür ist vorteilhaft, ihnen bis zu 10% Zeitanteile einzuräumen, die über ihre Home Base koordiniert werden.



## 10 Entlohnung

In den frühen Phasen einer Transformation sollten alle Beschäftigten ihre Gehaltskonditionen behalten, da sonst ein signifikanter Widerstand gegenüber der Veränderung geschaffen wird.

In einer späteren Phase kann dann ein Vergütungssystem geschaffen werden, welches sich nicht an festen Positionen, sondern hauptsächlich an nachgewiesenen Kompetenzen, erbrachten Leistungen und den aktuell eingenommenen Rollen eines Mitglieds orientiert.

Sinnvoll ist ein Punktekonto für erfolgreich wahrgenommene Aufgaben, so dass erbrachte Leistungen im Gedächtnis der Organisation erhalten bleiben und vergütet werden.

Bestehende Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge lassen sich entsprechend anpassen. Beteiligungsmodelle für langjährige Organisationsmitglieder können die positiven Effekte des Organisationsdesigns verstärken.

## 11 Transformation

Jeder Übergang von einem konventionellen, hierarchischen Organisationsdesign hin zu einer *Intelligenten Netzorganisation* kann als evolutionärer Prozess gestaltet werden, indem bereichsweise und schrittweise vorgegangen wird. Eine zeitlang kann eine Ambidextrie aus Exploration neuer und Exploitation relativ gut funktionierender Unternehmensbereiche bestehen.

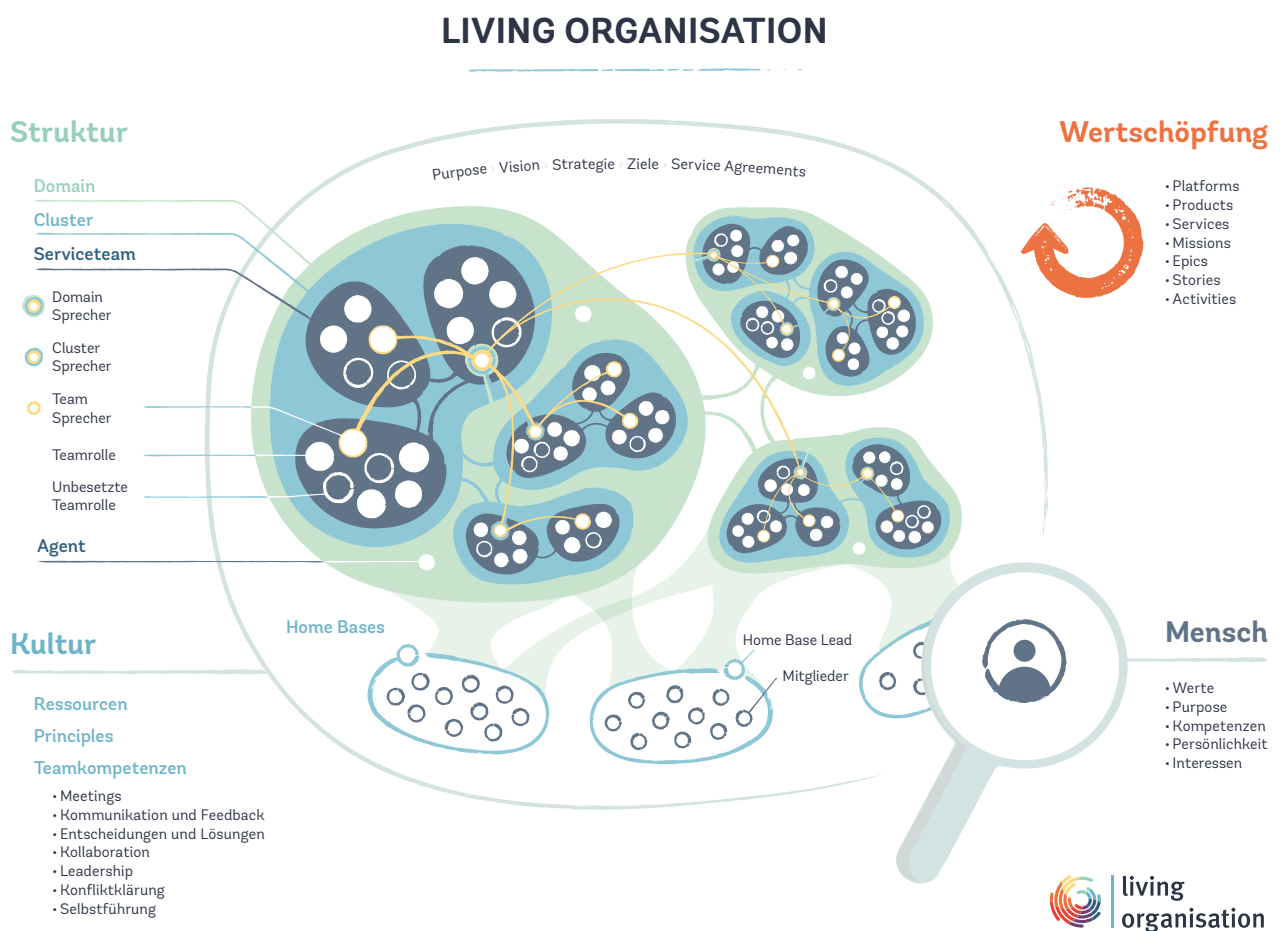
Transformationsprojekte zur *Intelligenten Netzorganisation* lassen sich mit Hilfe des Living Organisation Frameworks strukturiert und kompakt gestalten. Nach einer Vorbereitungsphase von wenigen Monaten können in einem Projekt mit ungefähr 9 – 12 Monaten Laufzeit die Basisstrukturen und Kulturkomponenten einer Netzorganisation eingeführt werden.

Dafür kann ein Team von Transformationscoaches mit internen Teammitgliedern ein Transformations-team bilden, das alle erforderlichen Maßnahmen durchführt und organisationsweit die notwendigen Kompetenzen aufbaut. Mittels eines Frameworks stellen Transformationsprojekte keine endlosen, unkalkulierbaren und unsicheren Vorhaben mit ungewissem Ausgang mehr dar.

## 12 Framework

Das *Living Organisation Framework* kann von jedem Unternehmen, jeder Organisation genutzt werden, um die eigene Organisationsstruktur und Kultur aufzubauen, die Wertschöpfung zu organisieren und bei Mitgliedern und Teams die notwendigen Kompetenzen aufzubauen. Als integrales Framework umfasst es die Bereiche Struktur, Kultur, Wertschöpfung und Mensch.

Die beschriebenen Paradigmen des Living Organisation Ansatzes und der Intelligenten Netzorganisation stellen offene Quellen dar, die genutzt werden können um daraus eigene Lösungen zu erschaffen.



## Schlussfolgerungen

Mit der organischen Architektur einer *Living Organisation* lassen sich kleine, mittlere und große Unternehmen sowie gesellschaftliche Organisationen als intelligente Netzorganisation aufbauen und betreiben. Intelligente Netzorganisationen können unter den Bedingungen des 21. Jahrhunderts aus sich selbst heraus gesund wachsen und sich entwickeln.

Unternehmen und Organisationen können lebendige, ganzheitlich und nachhaltig aufgebaute Ökosysteme bilden, die im Sinne des Erhalts der menschlichen Gesellschaft und der Umwelt agieren. Sie sind nicht länger nur Arbeitsstätten für Beschäftigte und Konstruktionen, die vorrangig Profite für Gesellschafter erwirtschaften oder fremdgesteuerte Institutionen staatlicher und politischer Instanzen darstellen.

In einer intelligenten, lernfähigen Netzorganisation entstehen nachhaltige, sich dynamisch aus sich selbst heraus verändernde funktionale Strukturen und Dynamiken, können Systemeinheiten verschiedenster Größenordnung sicher, effizient und optimal miteinander kommunizieren und kollaborieren.

Die intelligente Netzorganisation bricht endgültig mit den Paradigmen von Hierarchie und Autokratie. Sie schafft eine völlig neue Art von Organisation: ein organisches, sich selbst organisierendes Netz mit verteilter, kollektiver Führung, partizipativer Intelligenz und außerordentlichen Interaktionsmöglichkeiten für Einzelne und Teams.

Eine Netzorganisation zeichnet sich gegenüber der konventionellen Hierarchieorganisation durch exponentiell höhere Leistungsfähigkeit, eine vielfach höhere Resilienz und Anpassungsfähigkeit, eine völlig neue Attraktivität der Arbeitsplätze und deutlich niedrigere und besser verteilte Personalaufwände aus, indem:

1. *Serviceteams* auf drei Ordnungsebenen von Mitgliedern dezentral gesteuert, formiert und dynamisch verändert werden
2. *Serviceteams* ihre Zweckbestimmung und ihre Services kontinuierlich über einen Team-Purpose, Service-Agreements und dynamische Ziele definieren und handhaben
3. Grundsätzlich alle Mitglieder aktiv in die Governance involviert sind und es keine überlasteten und autonom agierenden »Führungskräfte« gibt
4. Die Organisation schnell und aus sich selbst heraus auf veränderte Markt- und Umfeldbedingungen reagiert – anstatt dafür Berater, aufwändige, zeitverzögerte Managemententscheidungen und umständlich geplante Change-Projekte zu benötigen
5. Die durch ihre Werte, Kompetenzen und Interessen am besten geeigneten Mitglieder, die für die Wertschöpfung wichtigen Rollen einnehmen und sich dort entfalten können
6. Teamkompetenzen wie Entscheidungsfindung, Lösungsfindung, Kommunikation, Kollaboration und Konfliktklärung in allen Teams auf hohem Niveau entwickelt und praktiziert werden
7. Die Wertschöpfung in Form von Businesses, Products, Services, Missions, Epics und Stories klar strukturiert ist und von den Teams eigenverantwortlich durchgeführt wird
8. Lernprozesse, Innovation und Mitglieder-Entwicklung immersiv mit den operativen Prozessen verbunden sind