

## ENTSCHEIDUNG ZUR SELBSTORGANISATION IST CHEFIN- UND CHEFSACHE

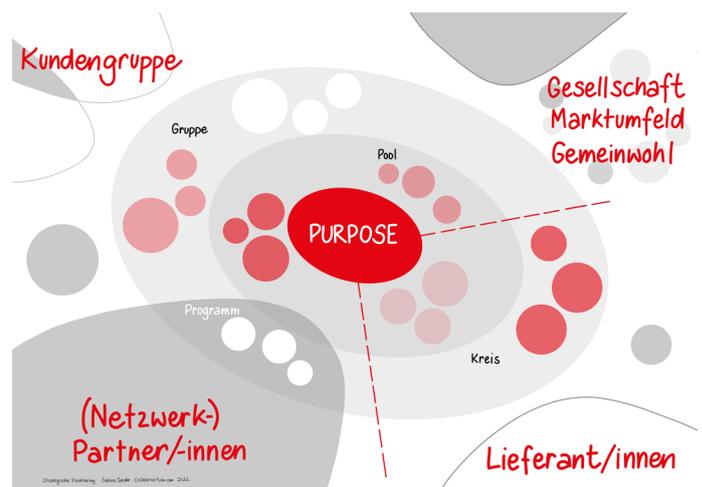
Wie Sie die Chancen eines agilen Organisationsdesigns für die komplexen Herausforderungen der heutigen Zeit nutzen können

Aktuelle Konzepte zur Unternehmenssteuerung wie Agile, Design Thinking, New Work oder bereichsübergreifende Zusammenarbeit setzen in ihrem Kern auf weniger tayloristisch geprägte Hierarchien, auf geteilte Führung zugunsten mehr Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeitenden. Kurz: sie setzen auf mehr Selbstorganisation. Selbstorganisation wird in der Regel im Rahmen einer hierarchisch strukturierten Organisation entwickelt. Das Spektrum der Gestaltung von Selbstorganisation bewegt sich zwischen „Inseln der Selbstorganisation“ in Form von sich selbststeuernden Teams oder teilautonomen Gruppen, die in eine hierarchische Grundstruktur eingepasst sind, bis zu „selbstorganisierten Organisationen“, die komplett auf Hierarchien verzichten wollen. Aus Sicht der Expertinnen und Experten des Fachverbandes Change Management geht es nicht um die Einführung der idealen Form von Selbstorganisation, sondern um die „Passung“ der geeigneten Form für die jeweilige Organisation.

### Was wir unter Selbstorganisation verstehen

Mit „Selbstorganisation“ meinen wir die freie Gestaltung von Arbeit innerhalb eines definierten Rahmens. Das heißt, dass die Expertinnen und Experten (Personen, die Tätigkeiten ausführen) selbst bestimmen, welche Aufga-

ben sie in welcher Folge erledigen müssen, um ihre Ziele zu erreichen. Teams legen gemeinsam fest, worauf sie sich verpflichten und wofür sie Verantwortung übernehmen. Die verschiedenen Geschäftseinheiten bestimmen selbst, wie sie sich mit anderen koordinieren, um möglichst geschmeidige Abläufe zu gewährleisten und komplexe Entscheidungen zu treffen.



© Strategische Visualisierung Sabine Soeder CoCreativeFlow.com 2022

## Organisationale Spannungsfelder im Blick haben

### Loslassen vs. Steuerung:

Selbstorganisation benötigt ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibungen. Von Leitungsebenen wird nur noch das WAS vorgegeben, nicht mehr das WIE.

### Transparenz vs. Vertraulichkeit:

Selbstorganisation erfordert weitreichende Transparenz. Führungskräfte können Transparenz jedoch nur in gewissem Maße herbeiführen. Insbesondere strategische Überlegungen können nicht immer offengelegt werden.

### Leistungsträgerin vs Rollenspieler:

Die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft von Mitarbeitenden unterscheidet sich je nach persönlicher Einstellung und Lebensabschnitt. Dies birgt in selbstorganisierten Umfeldern erhebliches Konfliktpotenzial, dass im Team gelöst werden muss.

### Teamentcheidung vs. Einzelne Entscheidungsträgerinnen und -träger:

Bestimmte Entscheidungen können aus rechtlichen Gründen nur von einem offiziellen Organ getroffen werden. Dieses steht am Schluss auch in der Verantwortung für Entscheidungen, die in selbstorganisierten Einheiten getroffen werden.

### Vertrauen vs. Misstrauen:

Alle Beteiligten in Selbstorganisation müssen darauf vertrauen, dass alle im Sinne des Unternehmens ihre Leistung erbringen und Vertraulichkeit gegenüber Dritten wahren.

### Rahmen und Regeln vs. Machtvakuum:

Wird eine Organisation auf Selbstorganisation umgestellt, entsteht zunächst ein Machtvakuum. Dies wird bisweilen von einzelnen Protagonisten genutzt, um den persönlichen Einflussbereich auszuweiten.

### Sozialisierung vs. Befähigung:

Der überwiegende Teil der Mitarbeitenden ist in hierarchischen Systemen sozialisiert. Dies führt – insbesondere in Drucksituationen – zu klassischen Verhaltensmustern, die einer Selbstorganisation entgegenstehen.

### Langzeitplanung vs Agilität:

Detaillierte Langzeitplanung widerspricht per se der Agilität und der erforderlichen Flexibilität. Trotzdem benötigen auch agile Organisationen für bestimmte Faktoren eine längerfristige Planung.

### Temporäre Rollen vs. Stellenbeschreibungen:

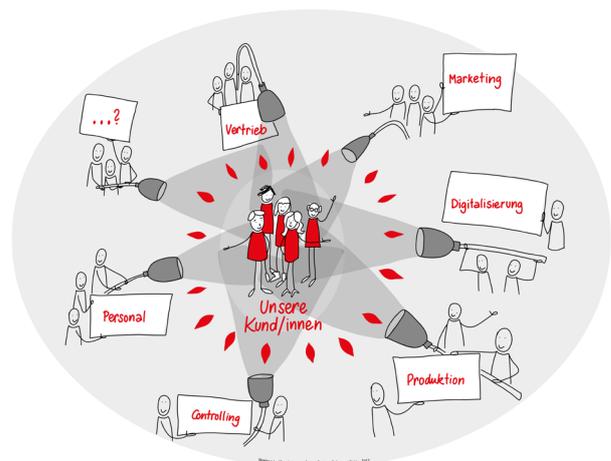
Selbstorganisation beruht darauf, dass Organisationsmitglieder unterschiedliche Rollen einnehmen. Viele Menschen benötigen jedoch einen klaren Rahmen mit klaren Aufgaben, in dem sie sich bewegen können.

### Kümmern vs. Eigenverantwortung:

In der Selbstorganisation sind die Beteiligten auch für ihr eigenes Wohlergehen und ihre eigene Weiterentwicklung verantwortlich. Wenn sie diesen Anforderungen an die Eigenverantwortung aber nicht gerecht werden können, z. B. in persönlichen Krisensituationen, dann braucht es eine Kümmerer-Funktion.

### Experimentell vs. Fehlervermeidung:

Selbstorganisation basiert darauf, schnell und autark auf Herausforderungen und Störungen reagieren zu können. Das erfordert eine auf Verbesserung und Weiterentwicklung ausgerichtete Fehler- und Innovationskultur.



## Wesentliche Prinzipien für eine gelingende Selbstorganisation

### Subsidiaritätsprinzip:

Eines der Prinzipien für Selbstorganisation ist das soziale Unterstützungsprinzip, wonach Unterstützungs- oder Hilfstätigkeiten für ein Individuum oder für eine Organisationseinheit erst dann einsetzen sollte, wenn die Kräfte zur Selbsthilfe nicht mehr ausreichen. Es wird in diesem Sinne auch auf das Verhältnis kleinerer sozialer Einheiten zu jeweils größeren bezogen und wir beziehen es auch auf die Führung von Organisationseinheiten.

### Kundenzentrierung als Mission:

Erfolgreiche Geschäftsmodelle basieren auf der Fähigkeit, personalisierte Kundenbeziehungen aufzubauen und dauerhaft zu erhalten. In Unternehmen mit Selbstorganisation dienen die Kundenbedürfnisse als Leitlinien. Dabei ist Customer Centricity tief in der Unternehmenskultur verankert und wird von allen bereichsübergreifend gelebt. Zudem erhalten Mitarbeitende starke Antworten auf das „Warum“ des Veränderungsprozesses.

### Team- und prozessorientierte Aufbauorganisationen mit selbststeuernden Teams:

Die Basis der Selbstorganisation bilden Teams, die eigenverantwortlich komplette Wertschöpfungsprozesse bearbeiten und die dafür nötigen Entscheidungen treffen dürfen. Diese Teams sind multifunktional zusammengesetzt: Die Teammitglieder ergänzen sich in ihren Fähigkeiten.

### Augenhöhe, Respekt und Wertschätzung als Haltung:

Das Mindset in der Selbstorganisation ist von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung geprägt.

### Führen als Dienstleistung:

Führungskräfte verstehen sich eher als Coaches oder Beraterin und Berater zur Unterstützung und Entwicklungsbegleitung einzelner Mitarbeitender und der Teams. Und sie koordinieren teamübergreifende Entscheidungen und die Gremien und Subteams, die für diese Entscheidungen eingesetzt werden.

### Transparente Visualisierung aller für die Selbststeuerung relevanter Daten:

Die Teams steuern ihre Abläufe mit einem transparenten, analogen oder digitalen Tool, das auf einfache Art und Weise den Arbeitsvorrat, den Arbeitsfluss und den Stand der Bearbeitung abbildet. Leistung, Qualität, Termineinhaltung und andere relevante Daten werden laufend selbst kontrolliert und visualisiert.

### Kurze Feedbackschleifen zur Selbststeuerung (shopfloor-/ officefloor-management):

Steuerung und Selbststeuerung erfordern regelmäßigen Soll-/Ist-Vergleich durch die Teams selbst. Dazu sind regelmäßige Feedbackschleifen am Teamboard nötig.

### Wahrnehmung der Veränderung der Umfeldbedingungen, um kundennahe Entscheidungen zu treffen:

Responsivität heißt eine der Kernkompetenzen, die Unternehmen erlaubt, sich rasch auf neue Herausforderungen einzustellen. Dazu braucht es direkten Kundenkontakt oder Hilfsmittel.

### Agile Projekte für Verbesserung und Innovation:

Stillstand ist Rückschritt. Kontinuierliche Verbesserung und Wertschöpfung greifen ineinander. Das eigene Tun wird laufend geprüft und gegebenenfalls verändert.

### Verteilte Managementaufgaben:

Management-Aufgaben sind nicht auf einzelne Personen konzentriert, sondern netzwerkartig verteilt. Management steuert nicht operativ (das machen die Teams), sondern designt strategisch die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Teams.

## 11 Empfehlungen, um Stolperseine bei der Umsetzung zu vermeiden

Wir haben inzwischen viele Erfahrungen bei der Umsetzung von Selbstorganisation. Daraus haben wir die folgenden „Best Practice“-Hinweise für die Einführung abgeleitet.

1. Mit Bereichen und Teams in der Organisation beginnen, die wollen!
2. Am Anfang die Change-Story klären!
3. Einen geeigneten Rahmen für Selbstorganisation schaffen!
4. Die Ausgangssituation reflektieren und berücksichtigen!
5. Agilität und Selbstorganisation zum Mindset-Thema aller Beteiligten machen!
6. Genügend Zeit für Schulungen und Befähigungen einplanen!
7. Aufgaben und Rollen für wertvolle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestalten!
8. Schritt für Schritt vorgehen und als Führung präsent sein!
9. Die Entwicklung zur Selbstorganisation als Veränderungsprozess verstehen und gestalten!
10. Verstehen und berücksichtigen, dass Führung anspruchsvoller wird und sich an die verändernden Anforderungen anpassen muss!
11. Die Einführung selbstorganisierender Einheiten setzt Zeit zum Üben und Geduld voraus!

## Fazit

Ein Mehr an Selbstorganisation erfordert einen gezielten Organisationsentwicklungsprozess. Kernelement ist dabei die organisationspezifische Auseinandersetzung mit den Spannungsfeldern, die im Rahmen von Projekten zur Förderung von Selbstorganisation typischerweise entstehen. Die Spannungsfelder müssen thematisiert und geklärt werden, um Selbstorganisation auf den Weg bringen zu können. Bei allem ist und bleibt ein klares Theorieverständnis eine wichtige Grundlage und Erfolgskomponente.

Der Fachverband Change Management wird das Thema weiter vertiefen und plant, einen umfassenderen Leitfaden zu entwickeln. Dieser Leitfaden richtet sich an Entscheiderinnen und Entscheider, die sich mit der Überlegung beschäftigen, ihre Organisation durch mehr Selbstorganisation zu stärken, was dabei zu beachten ist und welche Voraussetzungen zielführend sein können.

## Über den Fachverband

In dem bereits 2005 gegründeten BDU-Fachverband Change Management sind aktuell 23 auf dieses Beratungssegment spezialisierte Expertinnen und Experten organisiert. Unter dem Dach des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) beschäftigt sich der Expertenkreis mit den wichtigsten Trends und Zukunftsfragen rund um die Gestaltung von Veränderungsprozessen, bringt wissenschaftliche Ansätze und Beratungspraxis zusammen, bezieht Stellung zu aktuellen Themen und gibt Entscheidern in Unternehmen konkrete Empfehlungen an die Hand. Dabei versteht sich die Gruppe als Impulsgeber und Plattform für Dialog und Reflexion. Die Mitglieder verbindet das Ziel, Erfahrungen und Neuerungen in ihrem Arbeitsgebiet miteinander zu diskutieren und in die tägliche Arbeit einfließen zu lassen.