Handbuch zum Fragebogen "Selbstorganisations-Readiness"

Handlungsfelder, Perspektiven und Impulse





sys+em w*r×

Inhaltsverzeichnis



•	Einleitung	3
•	Handlungsfeld Sinn & Zweck der Organisation/des Teams	6
•	Handlungsfeld Kultur	9
•	Handlungsfeld Führung	34
•	Handlungsfeld Prozesse & Strukturen	66
•	Handlungsfeld Kompetenzen der Mitarbeitenden	92
•	Abbildungs- und Tabellenverzeichnisse	119
•	Anhang 1: Fragebogen zur Selbsteinschätzung	
	Anhang 2: Kontakt	



Einleitung

In den letzten Jahren und Jahrzehnten haben sich etliche Unternehmen und Teams auf den Weg gemacht, selbstorganisiertes Arbeiten einzuführen. Manche Organisationen steuern sich vollkommen selbstorganisiert und wieder andere haben nur einige Aspekte der Selbstorganisation in bestimmten Bereichen etabliert.

Mit dem Erfolg und den positiven Beispielen spüren immer mehr Unternehmen den Drang, auch Selbstorganisation einzuführen. Viele Fälle haben gezeigt, dass das reine Umsetzen bestimmter Praktiken aus anderen bereits selbstorganisiert arbeitenden Organisationen häufig nicht zu dem gewünschten Erfolg führt. Anscheinend gibt es Bedingungen, die die Einführung von selbstorganisiertem Arbeiten fördern bzw. erschweren.

Wir gehen davon aus, dass es nicht den "einen" Weg gibt, wie Sie selbstorganisiertes Arbeiten in Ihrer Organisation einführen können. In Analogie zur "Selbsteinschätzung – Selbstorganisations-Readiness" haben wir fünf Handlungsfelder identifiziert, die bei der Einführung von selbstorganisiertem Arbeiten eine Rolle spielen. Diese sind "Sinn und Zweck der Organisation/des Teams", "Kultur", "Führung", "Prozesse und Strukturen" und "MitarbeiterInnenkompetenzen". Jedem Handlungsfeld sind mehrere Perspektiven zugeordnet.

In der Selbsteinschätzung geht es darum, herauszufinden, in welchen Aspekten Sie als Führungskraft und Ihr Bereich/Team/Organisation bereits gute Voraussetzungen für die Einführung von selbstorganisatorischen Elementen besitzen und in welchen Aspekten Sie den Bereich vor der Einführung noch stärken sollten.

Auf den folgenden Seiten finden Sie zu allen Handlungsfeldern und Perspektiven nähere Ausführungen dazu

- 1) was unter der jeweiligen Perspektive zu verstehen ist
- 2) welche Rolle dieser Aspekt im Zusammenhang mit Selbstorganisation spielt
- was Sie als Führungskraft (oder Berater/Beraterinnen) tun können, um Ihren Bereich/Ihr Team in diesem Handlungsfeld zu entwickeln

Ziel ist es nicht, alle Handlungsfelder gleichzeitig zu bearbeiten, sondern abzuwägen, welche Handlungsfelder und Perspektiven im jeweiligen Bereich/Team eine wichtige Rolle bei der Einführung von selbstorganisiertem Arbeiten spielen.

Mit diesem Handbuch adressieren wir primär Führungskräfte und Teams, die selbstorganisierte Elemente in ihren Bereichen einführen wollen und können (auch wenn große Teile der Organisation vielleicht noch nicht selbstorganisiert arbeiten). Das weitaus größere Vorhaben, nämlich eine ganze Organisation umzustrukturieren, betrachten wir nur am Rande.





Eine Übersicht über die fünf Handlungsfelder finden Sie hier:



Bei der Einführung von Selbstorganisation in Teams kommt es schnell zu Überforderung, wenn nämlich plötzlich ein Mangel an Strukturen, Orientierung und generell Führung erlebt wird und die Kompetenzen, damit umzugehen, noch nicht ausreichend vorhanden sind.



Abbildung 1: Korridor der gelungenen Entwicklung



Handbuch zum Fragebogen "Selbstorganisations-Readiness" Handlungsfelder, Perspektiven und Impulse für Führungskräfte und Teams



Wir möchten mit diesem Handbuch inspirieren und Lust auf die nächsten Schritte machen und geben ganz konkrete Anregungen, wie man bestimmte Handlungsfelder angehen und verbessern kann.

Darüber hinaus gibt es im Internet eine Vielzahl von Seiten, die gute Beispiele von modernem Arbeiten in Selbstorganisation bieten. Allen voran sei hier ganz explizit auf das sog. Reinventingwiki verwiesen. Ausgehend von Lalouxs Reinventing Organizations wurden hier zu vielen organisationalen Herausforderungen anschauliche, realisierte Beispiele (practices) zusammengetragen und systematisch aufbereitet.

Sie finden das Wiki hier: http://www.reinventingorganizationswiki.com

Wir verstehen unser Handbuch als Ergänzung zu diesem reichen Fundus an guten Beispielen.

Wir verwenden in diesem Handbuch mal die weibliche und mal die männliche Schreibweise. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

Viel Spaß und Erfolg beim Ausprobieren und Ihrer ganz eigenen Umsetzung!





Handlungsfeld: Sinn und Zweck der Organisation/des Teams

Inwieweit bietet der Sinn & Zweck Orientierung für selbstorganisiertes Arbeiten?







Definition und Beispiele

So, wie ein bestimmtes Menschenbild Selbstorganisation fördert (und vielleicht sogar erst ermöglicht), fokussiert der Sinn und Zweck (engl. "purpose") einer Organisation den Blick auf ein neues Verständnis von Organisationen. Dieses Verständnis betont den Zweck als Daseinsberechtigung einer jeden Organisation. Geld verdienen, also Profit erzielen in einem wirtschaftlichen Kontext sollte ein erfreulicher Nebeneffekt sein, reicht aber als (alleiniger) sinnstiftender Zweck im Allgemeinen für die Beteiligten (sicherlich mit einzelnen Ausnahmen) nicht aus. Der Zweck sollte in einem kurzen Statement beschreibbar sein, welches aber ausreichend weit gefasst ist. Ein gutes "Purpose-Statement" wirkt inspirierend und motivierend.

Beispiele

- Alnatura Sinnvoll für Mensch und Erde Das Unternehmen fördert nicht nur nachhaltige, also ökologisch neutrale Landwirtschaft, sondern eine Landwirtschaft, in der durch die Bewirtschaftung die Qualität der Böden zunimmt
- Facebook Bring the world closer together
- TED Spread ideas

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

In selbstorganisierten Teams wird von den Beteiligten verlangt, dass sie sich um mehr kümmern, als nur den ihnen zugewiesenen Arbeitsplatz mit tayloristischer Arbeitsteilung auszufüllen. Von den Mitarbeitenden wird mehr verlangt, als "einfach nur ihre Arbeit zu machen" im Sinne von Anweisungen befolgen, ohne viel nachzudenken. Sie sollen Verantwortung übernehmen für das große Ganze, Entscheidungen im Sinne des Teams/der Organisation treffen und darüber hinaus ihre eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen im Lichte des Teams reflektieren und diese Erkenntnisse wiederum in das organisationale Lernen "einspeisen". Das ist viel verlangt und wird von Mitarbeitenden nur dann abgerufen, wenn das Handeln insgesamt als sinnvoll und zweckdienlich erachtet wird. D.h. die motivatorische Grundlage verschiebt sich von der Führungskraft ("Ich mache das, weil der Chef das von mir verlangt.") hin zum Sinn der Organisation ("Ich mache das, weil es einen Beitrag zum Sinn und Zweck der Organisation erfüllt").





- Definieren Sie den Sinn und Zweck Ihrer Organisation/Ihres Teams in einem einfachen, kurzen Satz.
- Diskutieren Sie den Sinn und Zweck mit Ihren Mitarbeitenden, Kunden/Kundinnen, Kollegen/Kolleginnen
- Schauen Sie sich zur Inspiration die Videos von Simon Sinek "Start with WHY" an (siehe Links unten).

Fragen zur Reflexion für Sie als Führungskraft mit Ihrem Team

- Warum ist unsere Arbeit wichtig? Warum ist sie sinnvoll?
- Welchen Beitrag liefern wir für die Gesellschaft? Für unsere Kunden?
- Welchen Beitrag leiste ich?
- Ist unser Vision-/Mission-Statement inspirierend und motivierend?
- Gibt es Richtung und Orientierung?

Literatur und Links

Literatur

- Gloger, B., & Rösner, D. (2017). Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. (2. Auflage Ausg.). München: Carl Hanser Verlag.
- Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. NELSON PARKER.
- Sinek, S. (2014). Frag immer erst: warum. Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren. Redline.

Links

- Weiterführende Impulse zum Sinn und Zweck einer Organisation
 https://sheilamargolis.com/core-culture-and-five-ps/the-five-ps-and-organizational-alignment/purpose/
- Start with WHY Simon Simek

Kurzversion: https://www.youtube.com/watch?v=IPYeCltXpxw
Langversion: https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF VuA

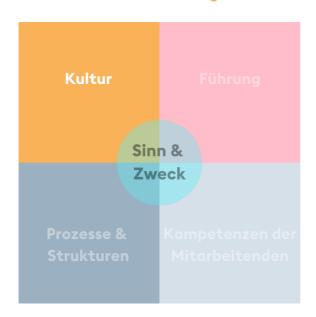
Animierte Book Review: https://www.youtube.com/watch?v=Wb8KpHqU5tg





Handlungsfeld: Kultur

Inwieweit fördert Ihre Kultur selbstorganisiertes Arbeiten?



Perspektiven

•	Menschenbild	10
	Status	13
٠	Sicherheit/Gewissheit	18
	Verbundenheit	21
•	Fairness	25
	Fehlerkultur	28
÷	Orientierung an Kunden/Kundinnen	32





MENSCHENBILD

Definition und Beispiele

Menschenbilder beeinflussen uns tagtäglich, da Menschen stets versuchen, ihr Gegenüber zu verstehen, ihr Verhalten einzuschätzen oder dieses gar vorherzusagen. Wem vertrauen wir? Was lesen wir aus dem Verhalten des Anderen? Diese inneren Überzeugungen sind beeinflusst vom zugrundeliegenden Menschenbild, also der Vorstellung, die jemand über prinzipielle Wesensmerkmale des Menschen hat.

Eine besonders im Kontext von Management und Führung gängige Unterscheidung zwischen Menschenbildern hat Douglas McGregor erstmals in den 1960er Jahren vorgenommen: "Die Theorie X und die Theorie Y". Die Theorie X unterstellt Menschen, dass sie von Geburt an Arbeit ablehnen, keinen Ehrgeiz oder eigenen Antrieb haben und daher Anweisungen sowie Androhung von Strafe benötigen, um zu arbeiten. Die Theorie Y nimmt hingegen an, dass Menschen Freude an anspruchsvoller Arbeit haben, selbstdiszipliniert sind und von sich aus Verantwortung übernehmen wollen.

Gerade in selbstorganisierten Teams haben Führungskräfte im Sinne der Theorie Y ein positives Menschenbild. Sie sind davon überzeugt, dass Menschen einen Beitrag zu Großem leisten möchten und sehen sie als von sich aus motiviert und leistungsbereit an.

Beispiele

Die Führungskraft ist davon überzeugt, dass ...

- Mitarbeitende mitentscheiden sollten, woran sie arbeiten.
- alle die Absicht haben, ein möglichst gutes Ergebnis zu erzielen.
- Mitarbeitende eigene Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen.
- Menschen grundsätzlich in der Lage sind, sich selbst organisieren zu können Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig).

Das ganze Vorhaben "Selbstorganisation" hat keinen Sinn, wenn Sie glauben, dass die Menschen um Sie herum das alles sowieso nicht können. Selbstorganisation funktioniert nur, wenn man Menschen den Raum gibt, Verantwortung zu übernehmen. "Alte" Ansichten (Theorie x) beruhen auf der Annahme, dass Menschen durch Geld angetrieben werden und in ihrem Tun kontrolliert werden müssen. Wenn ein derartig "altes" Menschenbild bei der Führungskraft vorherrscht, wird sie sich nicht auf den Prozess hin zur Selbstorganisation einlassen können. Denn hierfür ist es nötig, darauf zu vertrauen, dass Menschen von sich aus gute Arbeit leisten wollen. Demnach sollte eine Führungskraft zumindest die Bereitschaft zeigen, auf das zugrundeliegende Menschenbild zu vertrauen, da dies Basis erfolgreicher Selbstorganisation darstellt.





Entscheidend ist aber auch, welches Menschenbild die Mitarbeitenden von sich selbst haben. Glauben sie selbst an die Theorie X, dann verhalten sie sich auch so und fordern ein dementsprechendes Führungsverhalten ein. Tiefsitzende Überzeugungen zu verändern, benötigt vor allem Zeit, Ausdauer und eine gewisse Beharrlichkeit. Die Führungskraft ist gefragt, den Blick konsequent auf Beispiele von gewünschtem Verhalten zu legen. Jedes gute Beispiel bietet eine Möglichkeit, durch Feedback und Bestärkung eine Verknüpfung von Verhalten und Menschenbild zu schaffen und so Überzeugungen dauerhaft zu verändern.

Handlungsimpulse für Führungskräfte (und Berater/Beraterinnen)

- Hinterfragen Sie Ihr eigenes Menschenbild und fragen Sie sich, wie sich dieses auf die Einführung von Selbstorganisation auswirkt.
- Suchen Sie Beispiele, die für ein "positives" Menschenbild sprechen.
- Informieren Sie sich über Beispiele und Unternehmen, in denen Selbstorganisation bereits funktioniert.

Reflexionsfragen

Menschenbild

- Welches Menschenbild habe ich?
- Vertraue ich darauf, dass Menschen beim Erfüllen von Aufgaben stets ihr Bestes geben?
- Glaube ich daran, dass die Mitarbeitenden selbst ihre Arbeit so gut wie möglich machen möchten?
- Habe ich das Bedürfnis, meine Mitarbeitende in ihrem Tun zu kontrollieren?
- Habe ich Angst, dass Mitarbeitende bewusst oder aus Leichtsinn heraus Fehler begehen?
- Glaube ich, dass Menschen sich selbst organisieren können?
- Vertraue ich darauf, dass Mitarbeitende selbst am Besten wissen, wie Probleme zu lösen sind?
- Welches Menschenbild haben meine Kollegen, Kolleginnen und Mitarbeitenden?
- Wodurch ist dieses Menschenbild entstanden? An welchen Erfahrungen bzw. Erlebnissen mache ich das fest?
- Gibt es auch Erfahrungen, die ein anderes Menschenbild zeichnen können?
- Wie sehr ist das Verhalten von Menschen in ihrer Natur als Mensch angelegt und zu welchem Grad von der Umwelt und aktuellen Situation beeinflusst?





<u>Auswirkungen</u>

- Inwiefern beeinflusst mein Menschenbild die Art und Weise, wie ich meine Mitarbeitenden führe?
- Ist dieses Menschenbild f\u00f6rderlich f\u00fcr gelebte Selbstorganisation?
- Bin ich bereit, mich von einem anderen Menschenbild überzeugen zu lassen?
- Wie beeinflusst die Art und Weise, wie die Kollegen, Kolleginnen und Mitarbeitende über sich selbst denken, ihre Arbeitsweise und meinen Führungsstil?

Literatur und Links

Literatur

- Denning, S. (2010). The Leader's Guide to Radical Management: Reinventing the Workplace for the 21st Century. New York: Wiley.
- McGregor, Douglas (2006). The Human Side of Enterprise, Annotated Edition. New York. McGraw-Hill.
- Sprenger, R. K. (2014). Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse (10. Auflage Ausg.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Sprenger, R. K. (2015). Das Prinzip Selbstverantwortung: Wege zur Motivation (13. Auflage Ausg.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Vollmer, L. (2017). Wie sich Menschen organisieren, wenn ihnen keiner sagt, was sie tun sollen. intrinsify.me.

Links

- Selbstorganisation und Menschenbild
 http://www.pentaeder.de/projekte/2010/02/05/selbstorganisation-und-menschenbild/
- Führung und Menschenbilder
 https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-Mitarbeitenden/5-fuehrung-und-menschenbilder/
- Theories X and Y http://www.economist.com/node/12370445
- Theory X and Theory Y Understanding People's Motivations https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_74.htm
- Beyond Theory Y https://hbr.org/1970/05/beyond-theory-y





STATUS

Definition und Beispiele

Mit Status ist der soziale Status von Menschen in Gruppen gemeint, der sich aus objektiven und zugeschriebenen Unterschieden von relevanten Merkmalen ergibt. Aus den verschiedenen Rangreihen kann man dann Hierarchien bilden, die z.B. Macht, Einfluss und Prestige bestimmen. Der jeweilige Status in einer Gruppe wird nach innen (und häufig auch nach außen) durch Symbole ausgedrückt. Je starrer und wichtiger der (festgeschriebene oder auch einmal erarbeitete) Status ist, desto weniger flexibel werden Rollen situativ eingenommen. Es entstehen Hierarchien, in denen es wichtiger ist, von wem eine Idee stammt, als die Güte der Idee. Bei geringer Statusorientierung sind Ideen und Beiträge gleich wirksam, egal von wem sie stammen.

Beispiele

- Aufgaben, Leistungen und Engagement z\u00e4hlen mehr als Funktionen, Hierarchie und Machtm\u00f6glichkeiten.
- Jede Meinung zählt. Es ist nicht entscheidend, wer einen Beitrag eingebracht hat.
- Alle Menschen im Unternehmen werden als gleichwertig (nicht gleichrangig) angesehen.

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

In einer Gruppe, in der der soziale Status eine große Rolle spielt, ist es vor allem für diejenigen, die eher über einen "niedrigen" Status verfügen, schwer, sich mit allen Potentialen in die Gruppenprozesse einzubringen. In selbstorganisierten Teams wird nach flexiblen, kontextsensiblen Rangreihen unterschieden. Es kommt zu ständigen Verschiebungen. Wer zu einem Thema ein Experte oder eine Expertin ist, ist es zu anderen nicht. Wer heute für das eine Zeit hat, hat dies morgen vielleicht nicht. Durch die große Fluktuation situativ eingenommener Führungsverantwortung und unterschiedlicher Rollen, werden feste und starre Statusdimensionen zunehmend aufgeweicht. In selbstorganisierten Teams werden Plätze und Rollen häufiger getauscht und müssen neu eingenommen und manchmal auch behauptet werden.





- Entwickeln Sie Ihr Team anhand des "team-dynamischen Kreises", in welchem Rangreihen nach verschiedenen Dimensionen sichtbar und besprechbar gemacht werden.
- Führen Sie Wertediskussionen.
- Beachten Sie die Ordnungsmuster bzw. Grundprinzipien in selbstorganisierten Systemen

Ordnungsmuster bzw. Grundprinzipien in selbstorganisierten Systemen

In menschlichen Systemen zeigen sich immer wieder ähnliche Ordnungen und Prinzipien, die es grundsätzlich zu berücksichtigen gilt. Diese Prinzipien werden Systemprinzipien oder manchmal auch "natürliche Ordnungen" genannt. Als das "verborgene Netzwerk der Macht" entfalten sie meist unbewusst eine starke gruppendynamische Wirkung. Ausgangspunkt sind zwei grundlegende Prinzipien:

Anerkennen, was ist (alternativ: "Verzicht auf Leugnung")

Dieses grundlegende Prinzip ist wichtig, um in einer Gruppe von Menschen eine Gemeinschaftswirklichkeit zu erzeugen, d.h. dass sich alle Beteiligten auf die gleiche Wirklichkeit beziehen. Oft werden aber verschiedenste, meist unangenehme Themen tabuisiert und niemals angesprochen. In der Umsetzung dieses Prinzips kommen auch die "unangenehmen Wahrheiten" auf den Tisch, damit sie nicht weiterhin im Untergrund wirken, sondern bearbeitet und transformiert werden können. Dabei ist eine Anerkennung nach dem Motto: "Ja, so ist es." ohne Schuldzuweisungen und Beschuldigungen alleine bereits sehr heilsam. Umgekehrt bergen Leugnungen von bereits getroffenen Entscheidungen ("Ja, das ist bereits entschieden und steht nicht mehr zur Diskussion."), bestehenden Machtverhältnissen ("Ja, ich bin der Eigentümer/ die Eigentümerin dieses Unternehmens.") und empfundenen Kränkungen ("Ich bin aber nicht gefragt worden." – "Ja das stimmt.") oder ähnlichem ein großes Konfliktpotential für alles folgende.

Bedürfnis nach Zugehörigkeit

Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit ist auch ein grundlegendes Prinzip. Bevor die Zugehörigkeit nicht geklärt ist, also jeder weiß, wer (und ob man selbst) zum System dazu gehört oder wer eher am Rande steht und wer nicht als Teil des Systems gesehen wird (oder sich fühlt), wird die Motivation, sich einzubringen und Verantwortung zu übernehmen, nur zögerlich und halbherzig erfolgen. Jede/r im Team sollte sich hinstellen und laut den Satz "Ich gehöre hier dazu" sagen können.





Darüber hinaus sind vier weitere Prinzipien wichtig:

Prinzip der zeitlichen Reihenfolge

Wer zuerst da war, hat Vorrang vor demjenigen, der erst neu dabei ist. Mit jedem neuen Mitglied wächst das System. Das Erfahrungswissen, der Gründungsmythos, das Gedächtnis und die Kontinuität werden durch die schon länger anwesenden Teammitglieder verkörpert. Sie sind auch ein Ausdruck von Einsatz, Engagement und nicht zuletzt Loyalität zum System.

Höherer Einsatz hat Vorrang

Wer mehr leistet, einen höheren Einsatz vollbringt und mehr Verantwortung übernimmt, sollte gewürdigt werden und ihr Wort sollte mehr Gewicht haben, als das Wort desjenigen, der nicht so viel in das Team einbringt. Natürlich kann die Wahrnehmung dessen, was jeder Mitarbeitende einbringt, variieren. Die Wirksamkeit des Prinzips bleibt dadurch aber unangetastet. Im Bereich der ehrenamtlichen Arbeit fällt oft der Satz "wer viel macht, hat Macht". Er ist ein Ausdruck genau dieses Prinzips.

Kompetenz und Leistung haben Vorrang

Die Kompetenzen und Leistungen Einzelner gehören anerkannt, damit sich jede/r auch mit ihren/seinen Fähigkeiten ins Team einbringt. Es geht also um die Anerkennung von Unterschieden Einzelner. D.h. auch, dass zu einem gegebenen Zeitpunkt derjenige/diejenige, der/die die höchste Kompetenz zu einem Thema hat, in eine Führungsrolle geht und andere ihm/ihr zu diesem Thema folgen.

Ausgleich von Geben und Nehmen

Jede/r führt für sich ein internes Fairnesskonto, auf dem verbucht wird, ob das individuelle Geben und Nehmen einigermaßen in Einklang sind. Die Währungen können hier sehr, sehr unterschiedlich sein. Der/die eine braucht Anerkennung, der/die andere eher die Möglichkeit zu gestalten und wieder andere eher das harmonische Miteinander. Wichtig ist nur, dass die individuellen Einsätze und das, was jede/r dafür zurückbekommt in einem angemessenen Verhältnis stehen und ggf. ausgeglichen werden können.

Im Rahmen der Einführung von Selbstorganisation können die Balancen in den jeweiligen Prinzipien verletzt werden. Wenn z.B. die Rolle Führungskraft abgeschafft wird, dann ist zu prüfen, was jetzige Führungskräfte brauchen, um sich im neuen Kontext gut einzufinden. Ist bisheriger Einsatz ausreichend gewürdigt worden? Stimmt das Geben und Nehmen noch? usw.

Es gilt entstandene Ausgleichsbedürfnisse zu benennen und zu würdigen. Ggf. ist es auch nötig, Ausgleichshandlungen vorzunehmen. Dies könnte z.B. bedeuten, dass eine ehemalige Führungskraft nun in die Rolle eines Coaches oder Mentors schlüpft und dadurch einen anderen Status erhält, anstatt "nur" normales Teammitglied zu sein.





Reflexionsfragen

- Wie erlebe ich den Umgang mit Macht und Status in der Organisation/im Team?
- Was muss man tun, um einen hohen Status zu erlangen?
- Was sind die informellen Spielregeln?
- Welche Unterschiede im Team haben eine hohe Bedeutung?
- Wie gehen wir mit dem Thema Macht um?
- Welche "Insignien der Macht", welche Symbole drücken Macht aus?
- Wie wichtig ist eine möglichst häufige Gleichrangigkeit in Bezug auf relevante Prinzipien?





Literatur und Links

Literatur

- Bauer-Jelinek, C. (2009). Die helle und die dunkle Seite der Macht. Salzburg: Ecowin Verlag GmbH.
- Gloger, B., & Rösner, D. (2017). Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. (2. Auflage Ausg.). München: Carl Hanser Verlag.
- Van Ameln, F., Heintel, P. (2016). Macht in Organisationen. Denkwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Links

Das SCARF- Modell

https://www.effektive-fuehrung.de/neuroleadership/forschungsergebnisse/scarf-mo-dell-1/

 Definition und interessante Aspekte zu Status https://de.wikipedia.org/wiki/Sozialer-Status

- Niedergang eines Machtsymbols: Das Ende der Krawatte http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/menschen-wirtschaft/niedergang-eines-machtsymbols-das-ende-der-krawatte-13963211.html
- Status und Macht sind nicht dasselbe https://karrierebibel.de/status-und-macht/
- Mit aller Macht die Chefin markieren? Auf den Status kommt es an https://www.emotion.de/fuehrung-machtfrage
- Macht oder Einfluss Leader erreichen ihre Ziele durch gekonnte Status-Spiele

http://www.committ-training.de/images/PDF/HR-Today 02 09.pdf

Kommentiert [TS1]: existiert nicht mehr





SICHERHEIT/GEWISSHEIT

Definition und Beispiele

Der Wunsch nach Gewissheit ist in jedem Individuum verankert. Bedingt ist dies durch das Bedürfnis, Geschehnisse in naher Zukunft einzuschätzen und vorherzusagen.

In diesem Kontext ist das SCARF-Modell von Rock (2008) zu erwähnen. Dieses Modell setzt sich mit "gehirngerechter Führung" auseinander, also wie Führung gemäß neuronaler Aktivität gelebt werden soll. Laut Rock (2008) zieht auch das Streben nach Gewissheit neuronale Effekte nach sich. So führt ein Verletzen dieses Bedürfnisses zur Aktivierung des Bedrohungssystems, wohingegen ein gestilltes Sicherheitsbedürfnis das Belohnungssystem aktiviert. Selbstorganisierte Teams nutzen diese Erkenntnis und streben danach, den Mitarbeitenden dieses Gefühl von Sicherheit und Gewissheit in ihrem Team/Unternehmen zu geben.

Gewissheit und Sicherheit beziehen sich hierbei u.a. auf Aufgaben, Rollen der Mitarbeitenden und mögliche Veränderungen im Unternehmen sowie Erwartungen an die Mitarbeitenden und wie sie die gesetzten Ziele erreichen können.

Beispiele

- Informationen über den Bereich / die Organisation werden transparent kommuniziert
- Prozesse sind hinreichend klar beschrieben und handlungsleitend
- Mitarbeitende können sich aufeinander und auf die Führungskraft verlassen
- Die Mitarbeitenden wissen, wie sie ihre Ziele erreichen können
- Die Erwartungen an die Mitarbeitenden sind klar formuliert und verstanden
- Die Führungskraft zeigt konsistentes Verhalten

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

Wie bereits erwähnt, ist Sicherheit ein menschliches Grundbedürfnis. Gerade wenn - wie in der heutigen Zeit üblich - Sicherheit durch die Umweltbedingungen immer weniger gegeben ist, suchen wir nach Sicherheit in unseren sozialen Gruppen. Wir wollen wissen, wie bestimmte Prozesse ablaufen und was auf uns zukommt. Erst wenn dieses Grundbedürfnis befriedigt ist, können sich die Mitarbeitende auf die selbstorganisierte Aufteilung und Ausführung Ihrer eigentlichen Aufgaben konzentrieren. Sicherheit/Gewissheit ist v.a. die Abwesenheit von Angst. Also Arbeiten und Lernen im angstfreien Raum. Das schafft die benötigte Offenheit und fördert den Mut, für eigene Bedürfnisse einzustehen und ins Risiko zu gehen mit neuen Ideen und einer angemessenen Experimentier-Haltung. Eine Haltung, die für die Einführung von selbstorganisiertem Arbeiten essentiell ist.





- Schaffen Sie mehr Transparenz über Unternehmensinformationen (bspw. Finanzkennzahlen)
- Setzen Sie sich mit Ihren Mitarbeitenden zusammen und sprechen Sie über die aktuelle Situation und fragen Sie nach Unsicherheiten/Ungewissheiten
- Bauen Sie Routinen auf und halten diese ein
- Halten Sie bestimmte Aspekte in Ihrem Bereich konstant. Führen Sie für einen bestimmten Zeitraum keine neuen Tools, Prozesse etc. ein
- Achten Sie auf ein konsistentes Führungsverhalten
- Klären Sie mit Ihren Mitarbeitenden Erwartungen und fragen Sie, ob Ihre Mitarbeitenden wissen, wie sie ihre Aufgaben erfolgreich erledigen können

Reflexionsfragen

Prozesse

- Welche Prozesse/Abläufe können wir standardisieren?
- Welche müssen wir zwingend verändern?
- Bezogen auf welche Abläufe und Prozesse können wir in der nächsten Zeit einen Veränderungs-Stopp vereinbaren?
- Welche Informationen kann/darf/will ich meinen Mitarbeitenden geben, die zu einem gesteigerten Gefühl von Sicherheit und Gewissheit führen?

<u>Führung</u>

- Reagiere ich auf ein und dieselbe Art von Fehler über die Zeit hinweg gleich?
- Wissen die Mitarbeitenden, welche Konsequenzen ihr Verhalten hat?
- Wissen die Mitarbeitenden, welche Erwartungen Sie an mich haben?





Literatur und Links

Literatur

- Gloger, B., & Rösner, D. (2017). Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. (2. Auflage Ausg.). München: Carl Hanser Verlag. S. 117 ff.
- Rock, D. (2008). SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. NeuroLeadership Journal (1), S. 1-9.
- Rock, D., & Ringleb, A. (2013). Handbook of NeuroLeadership. Createspace Independent Publishing Platform. S. 311-350.

Links

SCARF-Modell

https://www.effektive-fuehrung.de/neuroleadership/forschungsergebnisse/scarf-mo-dell-1/

- SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others https://www.epa.gov/sites/production/files/2015-09/documents/thurs_geor-gia_9_10_915_covello.pdf
- Wie gehirngerechte Führung funktioniert http://kulturwandel.org/inspiration/interviews-und-texte/wie-gehirngerechte-fuhrung-funktioniert/
- Einen "Raum der Sicherheit" schaffen http://reinventingorganizationswiki.com/Safe Space

Kommentiert [TS2]: exisitert nicht mehr

Kommentiert [TS3]: existiert nicht mehr

Kommentiert [TS4]: existiert nicht



VERBUNDENHEIT

Definition und Beispiele

Das Gefühl von Verbundenheit gibt uns Geborgenheit, Anerkennung und Wertschätzung. In selbstorganisierten Teams herrscht ein solches Gefühl zumeist vor. Das bedeutet auch, dass sich die einzelnen Teammitglieder einander zugehörig fühlen und auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Ihre Beziehungen miteinander sind geprägt durch beidseitiges Vertrauen.

Beispiele

- Die Mitarbeitenden vertrauen einander
- Es herrscht eine positive Grundstimmung
- Es existiert ein Wir-Gefühl im Team/Bereich
- Die Mitarbeitenden fühlen sich der Organisation verbunden (Loyalität), sie identifizieren sich mit dem Unternehmen
- Das Unternehmen zeigt sich loyal gegenüber seinen Mitarbeitenden
- Abweichende Meinungen finden Akzeptanz im Team und werden als Bereicherung empfunden

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

Menschen haben zwei von Geburt an prägende Bedürfnisse: das Bedürfnis nach Autonomie und das Bedürfnis nach Nähe und Verbundenheit. Ohne Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe (Familie, Verein, Freundeskreis, Kollegen) spüren Menschen teilweise große Unsicherheit. Aus diesem Grund besteht eine wichtige Aufgabe einer Führungskraft darin, dieses Verbundenheitsgefühl im Team herzustellen. Nur wenn Mitarbeitende sich dem Team/Unternehmen und einem gemeinsamen Ziel verbunden fühlen, übernehmen sie auch Verantwortung für das Ganze.

Wagen Sie ein kleines Gedankenexperiment zum Thema Verantwortung, das wir aus einem Blogeintrag auf Managementwissen online von Johannes Thönnessen (2017) übernommen haben:

"Sie gehen die Straße entlang und auf dem Gehweg liegt ein leere Fastfood-Packung. Ein Mülleimer ist nicht in Sicht, aber vermutlich an der nächsten Bushaltestelle. Heben Sie den Dreck auf? Oder lassen Sie ihn liegen? Übernehmen Sie Verantwortung, obwohl Sie die Sache nicht angerichtet haben? Oder überlassen Sie dies denjenigen, die dafür bezahlt werden? Nur mal so zum "Innehalten".

(Quelle: https://managementwissenonline.de/artikel/verantwortung-ubernehmen)

Wahrscheinlich kommt es darauf an, wie verbunden Sie sich mit den Bewohnern dieser Straße oder Gemeinde fühlen. Und so verhält es sich auch mit Ihren Mitarbeitenden.





- Erleichtern Sie das Kennenlernen auf der Beziehungsebene, indem Sie neue Mitarbeitenden schon vor Eintritt in das Team vorstellen lassen, sodass sich alle an den/die Neue gewöhnen können
- Unterstützen Sie Ihr Team im Umgang mit Konflikten
- Fördern Sie Verbundenheit in Ihrem Bereich durch gemeinsame Erlebnisse, die nur Ihr Bereich erlebt hat und somit von anderen Bereichen abgrenzt
- Geben Sie Raum und Zeit in Meetings für den zwischenmenschlichen Austausch
- Kommunizieren oder erarbeiten Sie einen von allen Mitarbeitenden getragenen "Sinn" Ihrer Organisation oder Ihres Bereichs. Gemeinsame Ziele schaffen Verbundenheit
- Berücksichtigen Sie die vier Phasen der Teamentwicklung

Phasen der Teamentwicklung (nach Tuckman)

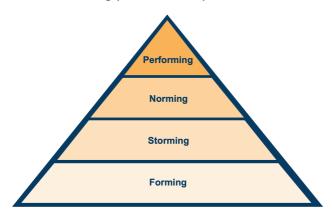


Abbildung 2: Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman

Das Modell der Teamentwicklung nach Tuckman beschreibt vier Phasen. Für Führungskräfte oder Teamleiter ist dieses Modell von großer Bedeutung, da es hilft, die jeweilige Phase des Teams einzuschätzen und in die nächste zu führen. Dabei hat jede Stufe individuelle Entwicklungsschritte inne.

In Bezug auf Selbstorganisation ergeben sich hieraus konkrete Aufgaben für Führungskräfte. Weiterhin sensibilisiert dieses Modell dafür, dass Teams sich ständig entwickeln und mit dem Zugang oder Abgang eines Mitglieds die Phasen (wenn auch nicht immer in gleicher Intensität) von vorne beginnen. Reife Teams halten hier bei aller Verbundenheit untereinander eine gute Balance zur Integration neuer, was eine gute Portion Offenheit und die Fähigkeit sich zu öffnen voraussetzt.





Forming

Der Fokus der ersten Phase, der Forming-Phase (Test-Phase), liegt auf dem Kennenlernen der einzelnen Teammitglieder. Die Stufe ist gekennzeichnet durch einen höflichen, aber noch vorsichtigen und reservierten Umgang miteinander. Leistung spielt in dieser Phase noch keine Rolle; auch klare Ziele gibt es noch nicht. Diese Phase ist auch geprägt von Unsicherheit, da das Team versucht, den Sinn und Zweck ihrer Aufgabe zu erfassen. Dies gelingt meist aufgrund der Komplexität der Thematik oft noch nicht.

Rolle der Führungskraft

Die Führungskraft hat die Rolle eines Gastgebers/einer Gastgeberin und soll das Kennenlernen und das Wohlfühlen aller Beteiligten sichern. Außerdem ist es Aufgabe der Führungskraft zu erforschen, wo und wie sie den Beteiligten Sicherheit geben kann. Hierbei kann es hilfreich sein, die Kommunikation beispielsweise durch Meetings anzuregen. Zudem sollte die Führungskraft ihre Führungsziele, sowie Regeln und Normen definieren.

Storming

Die Storming-Phase wird auch die Auseinandersetzungs- und Streitphase genannt, da es hier zu ersten Konflikten kommen kann. Die Teammitglieder haben sich nun kennengelernt und positive oder negative Einstellungen zu einander entwickelt. Dies geht häufig mit Grüppchenbildung einher und es kommen unterschwellige Spannungen auf. Häufig kommt es zu einer Demotivation nachdem die eigentliche Aufgabe des Teams dargestellt und schwieriger empfunden wurde, als ursprünglich erwartet. Diese Konflikte werden allerdings eher persönlich als sachbezogen ausgetragen.

Rolle der Führungskraft

Die Führungskraft agiert in dieser Phase sowohl streitschlichtend als auch motivierend. Sie thematisiert Konfliktherde und lässt jeden zu Wort kommen. Als Konfliktmanager/-managerin vermeidet sie es, Parteien zu ergreifen oder Konflikte eskalieren zu lassen. Hierbei kann es hilfreich sein, den Fokus auf das Ziel des Teams zu lenken und klare Grenzen zu definieren.

Norming

In der Norming-Phase werden, wie der Name vermuten lässt, Normen und Regeln für das gemeinsame Arbeiten gebildet. Es wird offen diskutiert und Rollen werden sinnvoll aufgeteilt. Geprägt ist diese Phase durch lösungsorientiertes Arbeiten.

Rolle der Führungskraft

Je mehr sich die Regeln etablieren, desto mehr kann die Führungskraft ihre Rolle gemäß der Selbstorganisation einnehmen und dem Team moderierend und coachend zur Seite stehen. Die Führungskraft sollte Freiräume geben und Aufgaben an die Selbstregulation der Teammitglieder abgeben. Sie unterstützt das Team beim Aufstellen von Normen und achtet auf die Einhaltung eben dieser Regeln.



Handbuch zum Fragebogen "Selbstorganisations-Readiness" Handlungsfelder, Perspektiven und Impulse für Führungskräfte und Teams



Performing

Die Performing-Phase wird auch als Hochleistungsphase betrachtet. Das Team kann nun effizient und eigenständig Leistung erbringen. Der gegenseitige Umgang ist geprägt durch respektvolle Wertschätzung. Die zuvor gemeinsam entwickelten Normen und Rollen werden eingehalten.

Rolle der Führungskraft

In dieser Phase muss die Führungskraft kaum mehr eingreifen. Stattdessen kann sie sich den Zielen selbstorganisierter Führung widmen und sich mit der Weiterentwicklung von Strategien und Mitarbeitenden auseinandersetzen. Entscheidungen, die außerhalb des Kompetenzbereichs des Teams liegen, werden von der Führungskraft getroffen, ansonsten sieht sich diese eher als Coach, MentorIn, SponsorIn oder TrainerIn.

Literatur und Links

Literatur

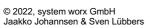
 Gloger, B., & Rösner, D. (2017). Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. (2. Auflage Ausg.). München: Carl Hanser Verlag

Links

- Was Menschen davon abhält, sich verantwortlich zu verhalten https://managementwissenonline.de/artikel/verantwortung-ubernehmen
- Das SCARF- Modell
 https://www.effektive-fuehrung.de/neuroleadership/forschungsergebnisse/scarf-modell-1/
- Die Phasen der Teamentwicklung http://www.ibim.de/techniken/4-1.htm
- Die Phasen der Teamentwicklung: Wie produktiv ist dein Team?

 https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklaert/die-phasen-der-teamentwicklung-wie-produktiv-ist-dein-team/

Kommentiert [TS5]: existiert nicht mehr



Seite 24 von 120





FAIRNESS

Definition und Beispiele

Wenn um Lösungen und Kompromisse gerungen wird, wird in selbstorganisierten Teams viel Wert auf Fairness gelegt. Allerdings darf Fairness nicht mit Gleichheit verwechselt werden. Gloger et al. (2017) verdeutlichen den Unterschied am Beispiel von Gehaltserhöhungen. So würde es von vielen Seiten als unfair angesehen werden, wenn alle Mitarbeitende den gleichen Lohn erhalten. Vielmehr geht es darum, ob das Gehalt eines/einer Mitarbeitenden im Verhältnis zum Gehalt der anderen Mitarbeitenden als gerechtfertigt empfunden wird.

Beispiele

- Entscheidungen werden transparent gemacht
- Das Entlohnungssystem ist für die Mitarbeitenden nachvollziehbar
- Führungskräfte packen mit an und verzichten in schweren Zeiten ebenfalls auf etwas (z.B. Urlaub oder Gehalt)
- Die Verteilung von Aufgaben im Team ist für die Mitarbeitenden nachvollziehbar

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

Das Bedürfnis nach Fairness ist in jedem Menschen von Geburt an angelegt. Entscheidend hierfür ist die empfundene Gerechtigkeit. Gerechtigkeit ergibt sich immer im Kontext mit anderen. Im Kontext von Gehalt ist bspw. der Vergleich mit Kollegen oder anderen Menschen in ähnlichen Positionen entscheidend. Dies beeinflusst das Empfinden stärker als das absolute Gehalt. Unser Empfinden von Fairness wird auch verletzt, wenn Boni an das Top-Management gezahlt werden, ohne dass Mitarbeitende eine Gehaltserhöhung erfahren. Auch wenn Bonuszahlungen für das Top-Management im Vergleich zu Gehaltserhöhungen aller Mitarbeitenden nur einen Bruchteil der Personalkosten eines großen Konzerns ausmachen, so wird diese - finanziell verständliche - Maßnahme doch oft als unfair empfunden. Fairness bedeutet auf keinen Fall, Gleichheit zu schaffen und alle über einen Kamm zu scheren, sondern dort Unterschiede zu machen, wo sie sinnvoll und erklärbar sind. Dies ist entscheidend, damit Selbstorganisation nicht zu Gleichmacherei wird. Empfundene Fairness wirkt sich auch positiv auf andere Faktoren der Teamkultur aus wie z.B. Verbundenheit, Sicherheit und Gewissheit. Dieser Zusammenhang lässt sich natürlich auch umkehren.





- Seien Sie fair!
- Begründen Sie Entscheidungen und machen Sie Entscheidungskriterien transparent
- Binden Sie Mitarbeitende in Entscheidungen mit ein
- Entwickeln Sie gemeinsame Kriterien für "faire" Entscheidungen

Beispiel aus der Praxis

Im Folgenden ist die Gehaltspolitik eines unserer Kunden beispielhaft dargestellt. Diese zielen darauf ab, Gehälter fairer zu verteilen.

Alnatura

In einer Filiale von Alnatura, die mehr Selbstorganisation und Selbstverantwortung einführte, erhielten die Warenverräumer das niedrigste Gehalt. Sie kümmerten sich deshalb auch um wenig mehr, als das ordnungsgemäße Verräumen der Waren. In der neuen Selbstverantwortung sollte jeder aber in der Lage sein, verschiedenste Aufgabengebiete und Rollen in der Filiale zu übernehmen. Deshalb wurden Gehälter angeglichen und weitestgehend vereinheitlicht, so dass es gehaltlich keine unterschiedlichen Wertigkeiten mehr gab. Die Warenverräumer fühlten sich anerkannt und aufgewertet und engagierten sich fortan nicht nur in ihrem originären Aufgabengebiet mit deutlich mehr Übernahme von Verantwortung, sondern engagierten sich auch in anderen Arbeitsgebieten, wogegen sie sich vorher geweigert hatten.

Reflexionsfragen

- Wo erlebe ich im Unternehmensalltag Unfairness am eigenen Leib?
- Was empfinde ich als unfair? Und warum?
- Welche Gegebenheiten könnten meine Mitarbeitende als unfair empfinden? Wo bin ich mir sicher? Wodurch entsteht dieses Gefühl von mangelnder Fairness?
- Sind den Mitarbeitenden die Kriterien für bestimmte Entscheidungen bewusst?
- Wie stark werden die Mitarbeitenden in Entscheidungen eingebunden?
- Was könnte ich noch tun, um die wahrgenommene Fairness in meinem Bereich zu steigern?





Literatur und Links

Literatur

- Gloger, B., & Rösner, D. (2017). Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. (2. Auflage Ausg.). München: Carl Hanser Verlag.
- Laloux, F. (2016). Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen.

Links

Weitere Beispiele

http://reinventingorganizationswiki.com/Compensation and incentives

Selbstgewähltes Gehalt

https://www.coplusx.de/selbst-gewaehltes-gehalt!/

Selbstgewähltes Gehalt bei dm - Interview mit Götz Werner
 http://www.rp-online.de/wirtschaft/unternehmen/goetz-werner-wo-mitarbeiter-ihr-ge-halt-selbst-festlegen-aid-1.4963184

- Das passiert, wenn Mitarbeiter ihr Gehalt selbst bestimmen dürfen http://www.huffingtonpost.de/2016/04/06/mitarbeiter-bestimmen-gehalt-selbst n 9617224.html
- Lars Vollmer: Warum meine Mitarbeiter ihr Gehalt selbst bestimmen dürfen http://www.huffingtonpost.de/lars-vollmer/warum-gehalter-keine-chefsache-sein-durfen b 5335446.html

Kommentiert [TS6]: existiert nicht mehr

Kommentiert [TS7]: existiert nicht mehr

Kommentiert [TS8]: existiert nicht mehr





FEHLERKULTUR

Definition und Beispiele

"Fehler vermeidet man, indem man Erfahrung sammelt. Erfahrung sammelt man, indem man Fehler macht."

(Laurence Johnston Peter)

Entsprechend dieses Zitats dürfen Fehler in selbstorganisierten Unternehmen passieren und sind sogar nötig, um daraus zu lernen. Sie werden als Lernchance angesehen und offen kommuniziert. Voraussetzung für eine offene Fehlerkultur ist Vertrauen.

Beispiele

- Das Aufzeigen oder Zugeben von Fehlern wird wertgeschätzt
- Führungskräfte berichten von eigenen Fehlern (Vorbildfunktion)
- Mitarbeitende übernehmen im Unternehmen auch für neue Aufgaben Verantwortung
- Mitarbeitende fühlen sich sicher, über Fehler mit der Führungskraft und den Teammitgliedern zu sprechen
- Mitarbeitende geben sich Feedback und weisen einander auch auf Fehler und Potentiale hin

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

Menschen müssen darauf vertrauen können, dass Fehler gemacht werden dürfen. Dieses Vertrauen führt zum einen dazu, dass Mitarbeitende mehr Verantwortung übernehmen, zum anderen hat das offene Berichten von Fehlern zur Folge, dass die gesamte Organisation schneller lernt - gemäß dem Motto "fail early, learn fast". Gerade in komplexen Situationen passieren Fehler (man kann auch von Irrtümern sprechen), da keine klaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge bestehen. Probieren und Lernen sind demnach notwendige Bestandteile des Arbeitens, da neue Strukturen und Prozesse nicht von Anfang an funktionieren. Dies tritt insbesondere dann auf, wenn Unternehmen oder Teams selbstorganisiertes Arbeiten einführen. Ein Gelingen ist nur möglich, wenn die Mitarbeitende sich sicher genug fühlen, Neues auszuprobieren und zu scheitern. Ansonsten werden sie weiterhin auf die Anweisungen und Erlaubnisse der Führungskraft beharren.





- Reflektieren Sie Ihren Umgang mit Fehlern von Mitarbeitenden
- Thematisieren Sie "Fehlerkultur" mit Ihrem Team
- Führen Sie einen Workshop zum Thema "Fehlerkultur" mit Ihrem Team durch (Anregungen siehe unten)
- Gehen Sie sparsam mit Regeln um. Stellen Sie nach Möglichkeit nur Regeln auf, bei deren Nichteinhaltung die Existenz des Bereichs/Unternehmens auf dem Spiel stehen könnte

Arten von Fehlern und Umgang mit diesen

Entscheidend für die Schaffung einer konstruktiven Fehlerkultur ist der konstruktive Umgang mit Fehlern. Dies stellt für viele Führungskräfte eine Herausforderung dar, da nicht für jeden Fehler die gleiche Reaktion konstruktiv ist.

Je nach Bewusstseinsgrad und Kenntnisstand kann man verschiedene Arten von Fehlern unterscheiden, mit denen unterschiedlich umgegangen werden kann:

Fehlerart	Beschreibung	Umgang/Reaktion
Unachtsam- keit	Eine Person führt ihre Aufgaben unkonzentriert, leichtsinnig oder unbedacht aus.	Beobachtungen mitteilen Verweis auf Auswirkungen Bei wiederholtem Leichtsinn und Unachtsamkeit, angemessene Konsequenzen ziehen z.B. Vier-Augen-Prinzip einführen
Bewusstes Missachten von Regeln	Eine Person entscheidet sich bewusst dagegen, ihre Aufgaben entsprechend ihres Kenntnisstandes auszuführen (mit guten Absichten).	 Beobachtungen teilen Nach Intention erkundigen Auswirkungen aufzeigen Nach alternativem Verhalten für gleiches Motiv suchen, bzw. weitere Motive höher priorisieren Konsequenz abhängig vom Motiv
Experiment	Wir entscheiden uns, etwas so zu machen und wissen nicht, wie es ausgeht.	Wenn sich das Experiment später als Misserfolg herausstellt 1. Analyse der Fehlerquelle 2. Offene Kommunikation, um für künftige Experimente daraus zu lernen und gleichzeitig Experimentierfreude nicht zu schmälern

Tabelle 1: Fehlerarten und Reaktionen





Prinzipiell sollte Mitarbeitenden und Kollegen eine positive Absicht für ihr (Fehl-)Verhalten unterstellt werden. Unabhängig davon, um welche Art Fehler er sich handelt, ist es daher ratsam, sich zunächst nach der Intention zu erkundigen. Achtsames Formulieren ist dabei sehr wichtig: "Warum hast du...."-Fragen bringen Menschen in eine Verteidigungshaltung. Fragen Sie eher "Wie bist du darauf gekommen, xy so zu machen?" oder "Was waren deine Beweggründe?".

Fragen zur Selbstreflexion

- Wie reagiere ich auf Fehler meiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen?
- Sind meine Reaktionen konsistent?
- Inwiefern f\u00f6rdert mein Verhalten eine erw\u00fcnschte Fehlerkultur? Wodurch verhindere ich diese?

Fragen/Struktur für einen Teamworkshop zum Thema "Fehlerkultur"

Häufig ist es sinnvoll, die Etablierung einer Fehlerkultur mit einem Teamworkshops zu unterstützen. Folgende Fragen können in diesem Zusammenhang diskutiert, thematisiert und reflektiert werden:

- Welche Fehler machen wir? Und was sind die Gründe dafür?
- Was sind die Vorzüge von Fehlern?
- Was verstehen wir "grob" unter Fehlerkultur?
- Was sind die Vorzüge einer Fehlerkultur?
- Welche Aspekte der Fehlerkultur in unserem Bereich sind gut?
- Wo gibt es Verbesserungspotential?
- Welche Arten von Fehlern gibt es bzw. wollen wir unterscheiden?
- Wie gehen wir mit Fehlern verschiedener Art um? (siehe oben)





Literatur und Links

Literatur

- Häusling, A., & Rutz, B. (2017). Agile Führungsstrukturen und Führungskulturen zur Förderung der Selbstorganisation – Ausgestaltung und Herausforderungen. In C. von Au, Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation (S. 105-122). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Sprenger, R. K. (2002). Vertrauen führt: Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Links

Lasst Menschen wieder Fehler machen

https://www.xing.com/news/insiders/articles/lasst-menschen-wieder-selbst-denken-1066886?xing_share=news

- Wann dürfen Ihre Mitarbeiter Fehler machen und wann nicht? https://managementwissenonline.de/artikel/fehlerfrei
- Umgang mit Fehlern

https://managementwissenonline.de/artikel/fehler-machenlassen

Mitarbeitenden Vertrauen schenken

http://www.business-wissen.de/artikel/mitarbeiterfuehrung-den-Mitarbeitenden-vertrauen-schenken/

Vertrauenskultur als Beitrag zum Unternehmenserfolg

 $\underline{\text{https://www.usp-d.com/whitepapers/vertrauenskultur-als-beitrag-zum-unternehmens-erfolg/}\\$

Vertrauen schaffen

http://berufebilder.de/2014/fehlerkultur-unternehmen-vertrauen-schaffen/

- Vertrauenskultur als Instrument der Mitarbeiterführung
 http://weiler-seminare.de/blog/item/35-vertrauenskultur-als-instrument-der-mitarbeiterfuehrung
- Konzepte von Vertrauen und Kultur in Unternehmen

http://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/single_sites/artec/artec_Dokumente/artec-paper/174_paper.pdf

Wie f\u00f6rdert man eine konstruktive Fehlerkultur?

http://www.karriere-blog.de/so-foerdern-sie-eine-konstruktive-fehlerkultur-im-unternehmen/

Kommentiert [TS9]: existiert nicht mehr

Kommentiert [TS10]: existiert nicht mehr

Kommentiert [TS11]: existiert nicht mehr





ORIENTIERUNG AN KUNDEN UND KUNDINNEN

Definition und Beispiele

Wenn in selbstorganisierten Teams die Wertigkeit von Führung eher abnimmt, sollte in gleichem Maße die Wertigkeit des Kunden zunehmen. Der Fokus von einer auf interne Bedürfnisse ausgerichteten Organisation verschiebt sich auf die Bedürfnisse der KundInnen und damit steigt auch seine Wertigkeit. Die gestiegene Wertigkeit führt dazu, dass die Prozesse im Unternehmen an dem Kunden/ der Kundin ausgerichtet sind und die Perspektive des Kunden/ der Kundin immer (stärker) in Entscheidungen mit einbezogen wird. "Was ist für den Kunden/ die Kundin nützlich?" ist die wichtigere Frage als "Was ist für uns als Team/Unternehmen nützlich?"

Beispiele

- Wenn ein Kunde/ eine Kundin spontan Wünsche äußert, wird darauf, wenn möglich direkt eingegangen
- Es herrscht ein intensiver, dauerhafter Kontakt mit (ggf. internen KundInnen)
- Alle kennen aktuelle Bedarfe der KundInnen
- In der Organisation gilt die Haltung "Der Kunde/ die Kundin weiß am besten, was er/sie braucht!"

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

Bei sinkendem Wert von Führung werden die Aussagen von Führungspersonen immer mehr hinterfragt und in Frage gestellt. Neben den sozialen Faktoren für ein konstruktives Miteinander braucht es auch inhaltliche Referenzpunkte außerhalb des Teams. Es braucht neue Leitsterne. Die Kundenperspektive ist diese neue externe Referenz- und Orientierungsgröße, die in selbstorganisierten Teams immer wichtiger wird. Es wird also nicht mehr so sehr auf die Führungskraft gehört, sondern auf denjenigen, der den Kunden/ die Kundin am besten kennt. Es sollte sichergestellt werden, dass möglichst viele auch überwiegend "intern" tätige Mitarbeitende immer wieder die Kundenperspektive verstehen und "nah an die Kunden" herankommen. Ein Bio-Einzelhändler, den wir beraten, sorgt bei jedem neuen Mitarbeiter jeder neuen Mitarbeiterin in der "Zentrale" im Rahmen der Einarbeitung dafür, dass ausreichend Zeit in der Filiale verbracht wird.

Die Kundenperspektive kann natürlich auch von der Führungskraft eingenommen werden. Oft fokussiert sich Führung aber eher auf die Optimierung interner Prozesse. Auch eine Karriereorientierung richtet sich eher nach intern. In selbstorganisierten Teams wiederum besteht die Gefahr, sich zu viel mit sich selbst zu beschäftigen und das externe Kundenproblem, was gemeinsam gelöst werden soll, aus den Augen zu verlieren. Eine hohe Wertigkeit des Kunden sorgt hier für den nötigen externen Fokus.





- Führen Sie ein Wissensmanagement für Kunden-Wissen ein
- Experimentieren Sie mit Methoden wie Design Thinking
- Entwerfen Sie eine Customer Journey mit Ihren Mitarbeitenden

Reflexionsfragen

- Wie wichtig sind die Anforderungen unserer Kunden bei unseren Entscheidungen?
- Wer in unserem Team weiß am besten, was der Kunde/ die Kundin denkt? Wer am zweitbesten? usw.
- Wie sorgen wir dafür, dass die Kundenperspektive in unseren Entscheidungen eine angemessene Wertigkeit erhält?
- Kennen wir die Bedürfnisse unserer Kunden?
- Wann haben wir unsere Kunden das letzte Mal gefragt, wie zufrieden sie mit unseren Leistungen und Lösungen sind?

Literatur und Links

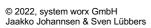
Literatur

 Gloger, B., & Rösner, D. (2017). Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. (2. Auflage Ausg.). München: Carl Hanser Verlag.

Links

- Das SCARF- Modell
 - https://www.effektive-fuehrung.de/neuroleadership/forschungsergebnisse/scarf-modell-1/
- Wie funktioniert Kundenorientierung in der Digitalisierung? | Edgar K. Geffroy https://www.youtube.com/watch?v=zRRiToZwYFE
- Maßnahmen für erfolgreiche Kundenorientierung
 https://www.starting-up.de/marketing/kunden/massnahmen-fuer-erfolgreiche-kundenorientierung.html
- Kundenorientierung mit Fallbeispielen https://smartmarketingbreaks.eu/kundenorientierung/
- Interne Kundenorientierung schafft Kundenbindung http://dieprojektmanager.com/interne-kundenorientierung/

Kommentiert [TS12]: existiert nicht mehr



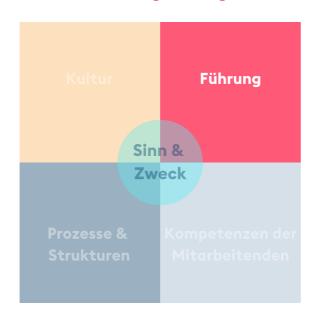
Seite 33 von 120





Handlungsfeld: Führung

Inwieweit fördert Ihre Führung selbstorganisiertes Arbeiten?



Perspektiven

•	Aufgaben der Führungskraft	35
•	Rolle der Führungskraft	38
•	Vorbildfunktion der Führungskraft	47
•	Feedbackorientierung	49
	Delegationsverhalten	63





AUFGABEN DER FÜHRUNGSKRAFT

Definition und Beispiele

Da die Verantwortung für Aufgaben in selbstorganisierten Teams immer weiter an die Teammitglieder übertragen und unter diesen aufgeteilt wird, kommt es zu einer Verschiebung des Aufgabengebietes im Vergleich zu einer "klassischen" Führungskraft. Die Hauptaufgaben bestehen in der Strategieentwicklung und -umsetzung, der Bereitstellung adäquater Rahmenbedingungen und der Führung der Mitarbeitenden. Johannes Rascher, Senior Trainer der Grundl Leadership Akademie, beschreibt diese Aufgaben in seinem Führungsblog *Führen und Wirken* mit folgender Metapher: Mitarbeitende sind wie die Autos auf der Straße. Die Führungskraft gibt klar die Leitplanken vor, doch jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin kann sein oder ihr Auto innerhalb dieser Leitplanken selbst steuern und die Geschwindigkeit und den genauen Weg selbst bestimmen.

Beispiele

- Die Führungskraft bietet Orientierung zu Strategie, Vision, Sinn und Zweck etc.
- Die Führungskraft kümmert sich primär um die Rahmenbedingungen, innerhalb derer das Team für die KundInnen arbeiten kann
- Die Führungskraft akzeptiert selbstorganisiertes Arbeiten, auch wenn dieses manchmal negative (zunächst sub-optimale) Resultate erzielt
- Die Führungskraft fördert die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

Einer der Gründe für die Einführung von Selbstorganisation ist die Annahme, dass Entscheidungen von den Personen, die nah am Kunden sind, getroffen werden müssen - und das möglichst schnell. Doch Führungskräfte sind heutzutage häufig nicht mehr in der Lage, alle Entscheidungen angemessen zu treffen, da ihnen die dafür nötigen Informationen und die Zeit fehlen. Dadurch ändern sich in selbstorganisierten Unternehmen und Teams die Aufgaben der Führungskraft. Wie bereits zuvor beschrieben, brauchen MitarbeiterInnen Orientierung zur Strategie und der Vision des Unternehmens und des eigenen Bereichs, um selbstorganisiert zu arbeiten. Sie brauchen die erwähnten "Leitplanken" für gewünschtes Verhalten. Somit muss sich die Führungskraft immer mehr aus der "alten" Rolle herausziehen, weg von einer entscheidenden, kontrollierenden und hin zu einer strategischen, visionären Rolle. Ein weiteres wichtiges Aufgabengebiet der Führungskraft liegt darin, die individuelle Entwicklung der einzelnen Mitarbeitenden zu fördern. Neben diesen Aufgaben ist es für Führungskräfte in selbstorganisierten Unternehmen oder Teams wichtig, gelegentlich mit den Mitarbeitenden gemeinsam zu arbeiten. So bekommen sie deutlich mehr Einblicke in die tägliche Arbeit und ein besseres Verständnis für die Kunden.





- Fragen Sie sich, was ihr Team braucht, um gut arbeiten zu können und was Sie dazu beitragen können
- Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitenden über Ihre Vorstellung Ihrer Aufgaben als Führungskraft
- Führen Sie einen Verantwortungsdialog mit Ihren Mitarbeitenden zu Ihren und den Aufgaben Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (siehe S. 87)
- Beschäftigen Sie sich mit weiteren Beispielen von Führungskräften in selbstorganisierten Teams oder Unternehmen (siehe Links unten)

Fragen zur Reflexion

- Wie viel Zeit verbringe ich mit strategischen Themen und wie viel mit operativen Themen?
- Gebe ich ausreichend Orientierung in Bezug auf Strategie und Vision des Unternehmens und des Teams?
- Was brauchen meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, um gute Entscheidungen treffen zu können?
- Wie kann ich meinen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (noch) mehr Verantwortung übertragen?





Literatur und Links

Literatur

- Appelo, J. (2011). Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Boston: Pearson Education.
- Ferris, T. (2015). Die 4-Stunden-Woche: Mehr Zeit, mehr Geld, mehr Leben. Berlin: Ullstein.
- Gloger, B., & Rösner, D. (2017). Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. (2. Auflage Ausg.). München: Carl Hanser Verlag.
- Häusling, A., & Rutz, B. (2017). Agile Führungsstrukturen und Führungskulturen zur Förderung der Selbstorganisation – Ausgestaltung und Herausforderungen. In C. von Au, Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation (S. 105-122). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Oestereich, B. &. Schröder, C. (2017). Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Links

- Führung und Selbstorganisation im agilen Umfeld
 https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/GPM/Ueber_Uns/AAAAPraesentation_Agilitaet
 Selbtorganisation_und_Fuehrung.pdf
- Die Rolle agiler Führungskräfte https://www.youtube.com/watch?v=TxtyHe2atGw
- Führungsblog Führen und Wirken: Die agile Führungskraft http://www.fuehren-und-wirken.de/agilitaet-fuehrung/
- Einen "Raum der Sicherheit" schaffen http://reinventingorganizationswiki.com/Safe Space

Kommentiert [TS13]: existiert nicht mehr

Kommentiert [TS14]: existiert nicht mehr





ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT

Definition und Beispiele

Gemäß dem Begriff des "Servant Leaderships" hat die Führungskraft in selbstorganisierten Unternehmen eine Dienstleistendenrolle inne. Sie steht den Mitarbeitenden mehr beratend und coachend anstatt in einer Expertenrolle zur Seite. Indem sie die Mitarbeitenden dazu bringt, selbstorganisiert arbeiten zu wollen, zu dürfen und zu können und gleichzeitig Ängste und Unsicherheiten ernst nimmt und offen anspricht, schafft sie eine Atmosphäre, in der sich Mitarbeitende weiterentwickeln können ohne überfordert zu sein.

Beispiele

- Die Führungskraft steht als Sparringspartner/Sparringspartnerin den Mitarbeitenden zur Verfügung
- Die Führungskraft unterstützt die Mitarbeitenden dabei, auf eigene Lösungen zu kommon
- Die Führungskraft sieht sich als "für das Team arbeitend" an
- Die Führungskraft sieht sich eher als Partner/Partnerin oder Berater/Beraterin denn als Vorgesetzte

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

Servant Leadership führt in selbstorganisierten Unternehmen zu einer Führungskultur, die lateral und flach aufgebaut ist. Ein wichtiges Aufgabengebiet der Führungskraft liegt darin, die individuellen Entwicklungen der einzelnen Mitarbeitenden so zu fördern, dass selbstorganisiertes Arbeiten mehr und mehr möglich und gewünscht wird. Eine nicht zu vernachlässigende Gefahr hierbei besteht allerdings darin, dass die Führungskraft in ihrem Wechsel hin zu einer dienenden Rolle einen Machtverlust ihrerseits spürt. Doch durch die bewusste Delegation von Verantwortung macht sich die Führungskraft nicht überflüssig, sondern schafft sich mehr Raum für Gespräche und Coachings mit den Mitarbeitenden. Um die oben beschriebenen veränderten Aufgaben zu erfüllen, braucht es somit ein anderes Rollenverständnis und eine neue Haltung damit die Führungskräfte ihre Arbeit machen.





Handlungsimpulse für Führungskräfte (und Berater/Beraterinnen)

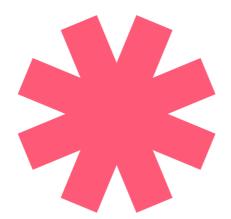
- Stellen Sie mehr Fragen, anstatt immer nur Antworten zu geben
- Fragen Sie sich, mit welcher Haltung Sie führen: Arbeiten Sie für das Team oder das Team für Sie? Welche Haltung ist hilfreicher für die Umsetzung von Selbstorganisation?
- Machen Sie sich Gedanken dazu, wie Sie Ihre Mitarbeitenden in Ihrer Entwicklung fördern können
- Geben Sie entwicklungsförderliches Feedback





Coaching-Leitfäden für Führungskräfte

Im Rahmen selbstorganisierter Arbeit stehen Führungskräfte Ihren Mitarbeitenden beratend und coachend zur Seite. Um ein Coachinggespräch für Führungskräfte einfacher handhabbar zu machen, gibt es verschiedene Leitfäden der Gesprächsführung. Im Folgenden werden das GROW-Modell von Whitmore und ein weiterer Gesprächsleitfaden für Coachinggespräche dargestellt.







GROW-Modell

Das GROW-Modell bietet eine Orientierungshilfe für den Ablauf von Coaching-Sitzungen. Aus den vier dargestellten Bereichen werden nacheinander Fragen gestellt.

Goal Setting

Festlegen des Ziels der Coaching-Sitzung sowie von kurz- und langfristigen Zielen

Reality

•Realitätsprüfung zur Feststellung der aktuellen Situation

Ontions

Optionen und alternative Strategien oder Handlungsabläufe

VAZEII

·Was wird wann von wem mit fester Absicht getan?

GOAL Setting (Zielsetzung)

Was möchten Sie in dieser Sitzung erreichen?

Was möchten Sie wirklich?

Können Sie in einem Satz formulieren, was Sie möchten?

REALITY Checking (Realitätsprüfung)

Was haben Sie bisher unternommen, um das Ziel zu erreichen?

Welchen Effekt / Ergebnis hat das gehabt?

Was machen Sie momentan, was Ihrem Ziel im Weg stehen könnte?

Was hat Sie davon abgehalten andere Dinge auszuprobieren?

Wie viel Einfluss haben Sie auf die momentane Situation?

Was wäre die Konsequenz, wenn Sie das Ziel nicht erreichen

OPTIONS (Alternative Strategien)

Wenn Sie es noch einmal machen könnten, was würden Sie anders machen?

Was sind Ihre Optionen?

Was hat in der Vergangenheit gut funktioniert?

Wenn da noch etwas wäre, was könnte es sein?

WILL (Nächste Schritte)

Auf einer Skala von 1-10: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Handlungen ausführen?

Was nehmen Sie sich konkret zur Umsetzung vor? Was und wann werden Sie tun?

Ist die geplante Handlung wirklich zielführend?

Welche Hindernisse könnten Ihnen auf diesem Weg begegnen?

Wer muss von Ihrem Ziel wissen?

Welche Unterstützung benötigen Sie zur Zielerreichung?

Welche weiteren Überlegungen kommen Ihnen in den Sinn?



1.

2.



Arbeitsblatt: Gesprächsleitfaden Coaching

A (Führungskraft) coacht B (Mitarbeitenden)

B wählt ein Ziel aus (2 Min.)		
A coacht B mit Hilfe folgender Fragen (10 Min.) Was ist Ihr Ziel?		
	Welchen Nutzen haben Sie, wenn Sie das Ziel erreichen?	
	Welchen Nutzen haben andere davon?	
•	Welche Fähigkeiten haben Sie, die Ihnen helfen dieses Ziel zu erreichen?	
•	Was machen Sie im nächsten Schritt, um Ihrem Ziel näher zu kommen?	



Reflexionsfragen zum GROW-Modell und dem Gesprächsleitfaden Coaching

Sowohl das GROW-Modell als auch der Gesprächsleitfaden können das Führen von Gesprä-

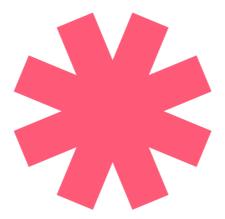
chen mit Mitarbeitenden vereinfachen. Die folgenden Fragen sollen dabei helfen, den Anwen dungsbereich und den Einsatz beider Methoden zu reflektieren.			
1.	Wann ist diese Art des Coachings besonders wirkungsvoll?		
2.	Wo liegen für eine Führungskraft die Grenzen, Mitarbeitende zu coachen?		
3.	Wann werde ich wen mit diesen Fragen coachen?		
4.	Wie übe ich diese Art, Mitarbeitende zu unterstützen?		
5.	In welchen Situationen kann ich auf diese Art Mitarbeitende gut coachen?		





Lösungs- und ressourcenorientierte Fragen

Im Coachinggespräch kommt es neben dem Ablauf des Gesprächs auch auf die Art der gestellten Fragen an. Lösungsorientierte Fragen (statt analysierend-statische Fragen über die Vergangenheit) richten den Fokus auf die Zukunft und helfen dabei, dem Gegenüber seine persönlichen Ressourcen vor Augen zu führen. Der Fokus liegt auf den Stärken und Fähigkeiten des Einzelnen. Im Folgenden finden Sie zwei Arbeitsblätter zu lösungs- und ressourcenorientierten Fragen.







Arbeitsblatt: Lösungs- und ressourcenorientierte Fragen

15 Min.

Gruppen von 3-4 Personen

Suchen Sie zu den folgenden analysierend-statischen Fragen entsprechende lösungsorientierte Fragen. Lösungsorientierte Fragen sind ressourcen-, zukunfts-, und/oder zielorientiert.

Statt analysierend-statischer Fragen über Vergangenheit	lösungsorientierte Fragen
Was ist schiefgelaufen?	
Was macht das Thema so schwer für Sie?	
Was ist die Ursache des Problems?	
Wer oder was hat dazu beigetragen, dass es so weit kommen konnte?	
Welche Auswirkungen wird es haben, wenn das Problem nicht gelöst wird?	
Was sind Ihre Ideen, womit das Problem zu tun hat?	
Wer oder was ist letztendlich schuld daran?	
Was ist das Schlimmste daran?	
Was hindert Sie daran, das Problem zu lösen?	
Was müssen Sie lernen, damit Sie das Problem lösen können?	
Was hätten Sie anders/besser machen können?	

(Quelle: Arbeitsblatt von Thilo Leipoldt aus dem Baustein "Lösungsorientierte Fragen" des "Systemischen Tool Camps" von system worx)





Arbeitsblatt: Auflösung Lösungs- und ressourcenorientierte Fragen

Statt analysierend-statischer Fragen über Vergangenheit	lösungsorientierte Fragen
Was ist schiefgelaufen?	Was ist gut gelaufen? Was hätte noch schieflaufen können?
Was macht das Thema so schwer für Sie?	Was könnte das Thema für dich leichter machen?
Was ist die Ursache des Problems?	Was könnte eine Lösung sein?
Wer oder was hat dazu beigetragen, dass es so weit kommen konnte?	Wer könnte dazu beitragen, dass Problem zu lösen? Was hätte es noch schlimmer machen können?
Welche Auswirkungen wird es haben, wenn das Problem nicht gelöst wird?	Was passiert, wenn das Problem gelöst wird? Wie verhältst du dich dann?
Was sind Ihre Ideen, womit das Problem zu tun hat?	Womit könnte eine Lösung zu tun haben?
Wer oder was ist letztendlich schuld daran?	Wer kann dich unterstützen?
Was ist das Schlimmste daran?	Was nimmst du für dich mit? Was konntest du daraus lernen? Was ist das Positive am Problem?
Was hindert Sie daran, das Problem zu lösen?	Welche Fähigkeiten hast du, um das Problem zu lösen?
Was müssen Sie lernen, damit Sie das Problem lösen können?	Welche Fähigkeiten hast du, um das Problem zu lösen? Was weißt du schon?
Was hätten Sie anders/besser machen können?	Was hast du bereits gut/richtig gemacht?

(Quelle: Arbeitsblatt von Thilo Leipoldt aus dem Baustein "Lösungsorientierte Fragen" des "Systemischen Tool Camps" von system worx)





Literatur und Links

Literatur

- Häusling, A., & Rutz, B. (2017). Agile Führungsstrukturen und Führungskulturen zur Förderung der Selbstorganisation – Ausgestaltung und Herausforderungen. In C. von Au, Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation (S. 105-122). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Johannsen, J., & Leipoldt, T. (2016). Handwerkszeug der systemischen Beratung. Das Buch zur Weiterbildung (2. Auflage Ausg.). Norderstedt: BoD - Books on Demand.
- Schnorrenberg, L.J. et al (2014). Servant Leadership: Prinzipien dienender Führung in Unternehmen. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.
- Whitmore, J. (2006). Coaching für die Praxis. Wesentliches für jede Führungskraft. Staufen: allesimfluss.

Links

- Die Führungskraft als Diener?
 https://www.dgfp.de/hr-wiki/Die F%C3%BChrungskraft als Diener .pdf
- Center for Servant Leadership https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/
- Servant Leader: Agile Führungskraft oder ein Kleinstbeitrag zu einer besseren Welt?

https://blog.borisgloger.com/2015/01/26/servant-leader-agile-fuehrungskraft-oder-ein-kleinstbeitrag-zu-einer-besseren-welt/

- Das GROW-Modell
 https://www.coaching-tools.de/freie-tools/grow-modell-zur-gestaltung-von-coaching-sitzungen.html
- Das GROW-Modell & systemische Fragen https://clevermemo.com/blog/grow-modell/





VORBILDFUNKTION DER FÜHRUNGSKRAFT

Definition und Beispiele

In ihrer Vorbildfunktion lebt die Führungskraft die Zielkultur des Unternehmens vor. Gemäß dem Prinzip "Walk the Talk" lässt sie ihren Worten Taten folgen. Es ist ihre Aufgabe die Veränderung zu leben und offen zu kommunizieren. Sie dient damit auch als Stütze für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der unsicheren Zeit der Veränderung.

Beispiele

- Die Führungskraft ist glaubwürdig in Wort und Tat
- Die Führungskraft lebt die Prinzipien, die sie an die Mitarbeitenden vermitteln möchte
- Die Führungskräfte/Mitarbeitende erzählen Erfolgsgeschichten der Selbstorganisation im Unternehmen
- Die Führungskraft greift (erst dann) beherzt ein, wenn der Geschäftserfolg oder Unternehmenszweck gefährdet ist

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

In den meisten Fällen wird die Einführung von Selbstorganisation durch eine höhere Hierarchiestufe angestoßen. Damit sind bestimmte Haltungen und Grundsätze verbunden, die von den Menschen in der Organisation gelebt oder zumindest umgesetzt werden müssen. Nur so können die Prinzipien der Selbstorganisation greifen. Häufig wird gerade zu Beginn das Verhalten der Führungskräfte genau beobachtet und geprüft, ob das gezeigte Verhalten dem entspricht, was für die "neue, selbstorganisierte Welt" gepredigt wird. Es ist daher von großer Bedeutung, dass realistische Erwartungen sowohl an die Mitarbeitenden als auch an die Führungskräfte "unterer Ebenen" selbst gestellt und diese vorgelebt werden. Andernfalls sinkt die Akzeptanz und die Mitarbeitenden fragen sich, warum sie etwas umsetzen sollen, was ihre Führungskräfte "ja selbst nicht tun".

Handlungsimpulse für Führungskräfte (und Berater/Beraterinnen)

- Seien Sie sich über die Konsequenzen und Wirkung Ihres Handelns bewusst
- Erheben Sie keinen Anspruch auf "Perfektionismus", sondern gestehen Sie vor den Mitarbeitenden ein, dass auch Sie sich nicht immer an die gesetzten Prinzipien halten und bitten Sie um Rückmeldung, wenn dies der Fall ist





Reflexionsfragen:

- Welche Erwartungen habe ich an meine Mitarbeitenden kommuniziert? Können Sie diese Erwartungen selbst erfüllen?
- Wie unterscheide ich zwischen gerechtfertigten Ansprüchen und gelebter Praxis? Vor allem, wenn sie sich unterscheiden?
- Wie viel Abweichung ist noch akzeptabel und ab wann sinkt die Glaubwürdigkeit insgesamt?
- Wäre es für selbstorganisiertes Arbeiten förderlich, wenn meine Mitarbeitenden sich an Ihrem Verhalten in Bezug auf Werte, Haltung und Einstellung orientieren?

Literatur und Links

Literatur

- Häusling, A., & Rutz, B. (2017). Agile Führungsstrukturen und Führungskulturen zur Förderung der Selbstorganisation – Ausgestaltung und Herausforderungen. In C. von Au, Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation (S. 105-122). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Sprenger, R. K. (2015). Das Prinzip Selbstverantwortung: Wege zur Motivation (13. Auflage Ausg.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Links

- Die Führungskraft als Vorbild Neun Faktoren erfolgreichen Führens http://mandat.de/de/wp-content/uploads/Kapitelbeispiel-Planen-Fuehren-Wachsen.pdf
- Was gute Führung ausmacht https://www.business-wissen.de/hb/was-gute-fuehrung-ausmacht/
- Ein etwas humoristischer Ansatz zu Führung als Vorbild https://www.youtube.com/watch?v=fW8amMCVAJQ





FEEDBACKORIENTIERUNG

Definition und Beispiele

Feedback spielt in unserem (Arbeits-)Alltag eine wichtige Rolle. Durch Zeigen einer gezielten Reaktion auf das Verhalten unseres Gegenübers erhält dieser/diese wichtige Informationen über seine Außenwirkung und weitere Folgen. Diese kann er mit seinem Selbstbild abgleichen, was eine Verhaltensmodifikation nach sich ziehen kann. Das Führungsverhalten in selbstorganisierten Teams/Unternehmen ist geprägt von einer Feedbackorientierung. Diese beinhaltet sowohl, dass die Führungskraft häufig Feedback gibt, als auch, dass sie sich aktiv Feedback von Mitarbeitenden, Kollegen oder Führungskräften einholt.

Beispiele

- Feedback der Führungskraft ist geprägt von der Grundhaltung "Jeder/Jede gibt sein/ihr Bestes"
- Feedback sowohl positives als auch negatives wird in wertschätzender Art und Weise gegeben und ist auf die Zukunft gerichtet
- Die Führungskraft fragt aktiv nach Feedback und nimmt dieses wertschätzend an
- Die Führungskraft bittet nach delegierten Aufgaben die betroffenen Mitarbeitenden um Feedback bezüglich des Delegationsprozesses

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

Selbstorganisiertes Arbeiten geht von einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe aus. Hierbei spielt es auch eine wichtige Rolle, dass nicht nur die Führungskraft Feedback an ihre Mitarbeitenden gibt, sondern auch Feedback einholt. Feedback ist ein wichtiges Werkzeug, um Menschen in ihrer Entwicklung zu fördern. Gerade wenn sich Mitarbeitende in neuen Feldern bewegen oder in komplexen Situationen eigenständig Entscheidungen treffen, kann es zu Fehlern und Irrtümern kommen. Hier ist es wichtig, durch konstruktives Feedback einerseits Lernen zu ermöglichen und gleichzeitig die Motivation der Mitarbeitenden zu stärken, weiterhin eigenständig Entscheidungen zu treffen.

In der virtuellen Zusammenarbeit erleben wir häufig, dass weniger Feedback gegeben wird. Menschen neigen dazu, Feedback aufzuschieben und auf Momente zu warten, in denen man sich wieder persönlich sieht. Diese persönlichen Treffen fanden in den ersten zwei Jahren der Corona-Pandemie jedoch teilweise gar nicht statt, sodass auch Feedback über zwei Jahre lange eher weniger gegeben wurde. Gleichzeitig hat die Pandemie auch gezeigt, wie viel virtuell möglich ist. Daher ist auch heute unsere Empfehlung, nicht lange mit Feedback zu warten und auch den virtuellen Kanal zu nutzen. Hier gilt natürlich auch, dass ein Video-Call angemessener ist, als ein Telefonat oder eine Email.

Kommentiert [SL15]: Neuer Absatz





Handlungsimpulse für Führungskräfte (und Berater/Beraterinnen)

- Geben Sie konkretes und konstruktives Feedback
- Geben Sie zeitnah Feedback (wenn es sein muss auch virtuell)
- Wenn möglich, geben Sie Feedforward (siehe S. 57ff)
- Vermeiden Sie wenn möglich negatives Feedback und fokussieren Sie darauf, gewünschtes Verhalten zu bestärken
- Holen Sie sich aktiv Feedback von Ihren Mitarbeitenden ein und achten Sie auf eine wertschätzende Haltung, wenn Sie dieses erhalten

Feedback geben

Wenn es zu einem Feedback-Gespräch kommt gibt es ein paar wichtige Grundregeln. Diese gilt es zu beachten, damit die Lernchance, die hinter jedem Feedback steckt, sichtbar wird.

1. Konkrete Rückmeldung durch vollständige Verhaltensbeispiele

Veränderung findet nur in konkreten Situationen statt. So ist für ein wirkungsvolles Feedback – sei es positiv oder negativ – entscheidend, dass es sich auf konkretes Verhalten und eine konkrete Situation bezieht. Verallgemeinerungen und Anschuldigungen sollten vermieden werden, da dies bei dem Gesprächspartner oder der Gesprächspartnerin lediglich das Gefühl erzeugt, dass seine/ihre ganze Person in Frage gestellt wird. Konkrete Rückmeldungen, die noch dazu Änderungen im Verhalten anregen, werden hingegen als sehr hilfreich wahrgenommen. Konkretes Feedback wird von Mitarbeitenden auch dann als konstruktiv empfunden, wenn die Rückmeldung negativ war. Auch negative Rückmeldungen erhalten das Selbstwertgefühl einer Person, wenn sie sich auf eine spezifische Situation beziehen und konkret beschrieben werden.

Die beste Möglichkeit für transparente und konkrete Rückmeldungen liefert die Arbeit mit vollständigen Verhaltensbeispielen. Ein vollständiges Verhaltensbeispiel beschreibt immer, mit welchem **Verhalten** in einer konkreten **Situation** welche **Wirkung** erzielt wurde. Somit wird der Zusammenhang zwischen einer Aufgabenstellung (Situation), dem gezeigten Verhalten und dem Grad der Bewältigung (Wirkung) hergestellt. Dabei wird ein konkretes Verhalten in einer bestimmten Situation in Bezug zum Ergebnis gesetzt. Das Verhalten wird dadurch nur im Zusammenhang mit dessen Wirkung in einer bestimmten Situation beurteilt.





Konkrete Rückmeldungen

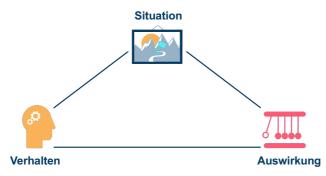


Abbildung 3: Konkrete Verhaltensrückmeldungen

Vollständige Verhaltensbeispiele sind das wirksamste Mittel zur Verhaltenssteuerung und Leistungsverbesserung. Der Zusammenhang zwischen der Aufgabenstellung, dem gezeigten Verhalten und dem Grad der Bewältigung ermöglicht eine nachvollziehbare Rückmeldung.

Neben der Anwendung konkreter Verhaltensbeispiele haben wir die Erfahrung gemacht, dass insbesondere bei kritischem Feedback die Reihenfolge beziehungsweise die Struktur des Feedbacks eine entscheidende Rolle spielt. Wenn zum Beispiel Feedback-Nehmenden zu Beginn mitgeteilt wird, dass sie den/die Feedback-Gebenden verletzt habe, dann nimmt dieser höchstwahrscheinlich direkt eine Verteidigungshaltung ein und ist nur wenig gewillt, den weiteren Ausführungen zu folgen. Wie dies vermieden werden kann, wird im Folgenden dargestellt.

2. Feedback geben - die WWW-Formel

Das WWW des Feedbacks ist eine hilfreiche Gedankenstütze, um insbesondere kritisches Feedback gut zu strukturieren und dem Gegenüber zu vermitteln. WWW steht für **Wahrnehmung**, **Wirkung** und **Wunsch**.

Wahrnehmung

Was habe ich gesehen?



Wirkung

- Welche (Aus)wirkung har es auf mich?
- Welche Gefühle wurden ausgelöst?

Wichtig: Formulieren in Ich-Botschaften!



Wunsch

Was wünsche ich mir in Zukunft?

Handbuch zum Fragebogen "Selbstorganisations-Readiness" Handlungsfelder, Perspektiven und Impulse für Führungskräfte und Teams



Gemäß dieser Formel können Feedback-Gebende mit der Beschreibung eines konkreten Verhaltens bzw. einer konkreten Beobachtung starten. An dieser Stelle ist es essentiell, Beobachtung und Bewertung zu trennen; es sollte zunächst lediglich eine Beobachtung mitgeteilt werden, bevor es zu einer – möglicherweise vorschnellen – Bewertung kommt. Danach beschreiben die Feedback-Gebenden welche Wirkung das gezeigte Verhalten auf sie hatte. Abschließend folgt ein konkret formulierter Wunsch für die Zukunft. Wichtig ist, dabei stets Ich-Botschaften zu senden.

Beispiel:

Stellen Sie sich vor, ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin erledigt im Meeting andere Aufgaben mit seinem Laptop anstatt sich auf das Meeting zu konzentrieren. Unter Anwendung der WWW-Formel könnte die Führungskraft dem Mitarbeitenden folgendermaßen Feedback geben:

"Ich habe heute morgen im Teammeeting wahrgenommen, dass Sie die Hälfte des Meetings mit Ihrem Laptop gearbeitet haben. Auf mich hatte dies die Wirkung, dass Sie kein Interesse an den besprochenen Themen hatten. Ich würde mir wünschen, dass Sie zukünftig in Teammeetings nicht mehr parallel mit dem Laptop arbeiten. Sollte dies aufgrund von wichtigen Projekten dennoch nötig sein, dann besprechen Sie dies bitte im Vorfeld mit mir."

Dies ist lediglich eine Beispielformulierung. Im Alltag muss jeder Feedback-Gebende selbst entscheiden, welche Art der Sprache für einen selbst, den Kontext und den Feedback-Nehmenden angemessen ist. Es ist dabei nicht entscheidend, dass die Worte "Wahrnehmung, Wirkung und Wunsch" explizit vorkommen. Diese dienen lediglich als Gedankenstütze zur Strukturierung.

Wie heißt es so schön: "Kommunikation ist, was beim anderen ankommt." So stellen wir immer wieder fest, dass neben der Art und Weise wie Feedback gegeben wird, auch der Feedback-Nehmende eine entscheidende Rolle spielt. Auch ein noch so perfekt formuliertes Feedback kann nur die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass der Feedback-Nehmende dieses annimmt, dies jedoch nie zu 100% sicherstellen.





Leitfaden für Feedbackgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden

Der folgende Leitfaden beschreibt einen möglichen Ablauf eines Feedbackgesprächs zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft.

1. Vorbereitung

- Ziele für das Gespräch definieren
- Punkte sammeln, die zurückgemeldet werden
- Geeignetes Umfeld schaffen
- Evtl. Agenda vorbereiten, falls mehrere Punkte angesprochen werden sollen
- Termin für das Feedbackgespräch vereinbaren (zur Vorbereitung des Gesprächspartners)

2. Feedbackgespräch

- Angenehme Atmosphäre schaffen
- Einverständnis zur Agenda einholen
- Klare Aussagen treffen
- Situation beschreiben
- Gemeinsames Verständnis herstellen
- Erwartungen ausdrücken, ggf. weiteres Vorgehen vereinbaren

3. Nachbereitung

- Reflektieren, ob die Ziele des Gesprächs erreicht wurden
- Festhalten, ob weitere Aktivitäten notwendig sind





Feedback nehmen

Doch nicht nur Feedback-Geben will gelernt sein; auch beim konstruktiven Entgegennehmen von Feedback gibt es einige Aspekte zu beachten.

Nicht immer erhalten wir im Alltag konstruktives Feedback. Wenn Feedback ungeschickt gegeben wird, ist es herausfordernd darauf konstruktiv zu reagieren. Die folgenden Hinweise helfen den Feedback-Nehmenden ein ungeschickt formuliertes Feedback in ein konstruktives Feedback zu verwandeln.

Haltung

Feedback sagt genauso viel über die Feedback-Gebenden wie über die Feedback-Nehmenden aus. Es beschreibt die Wahrnehmung der Feedback-Gebenden. Versuchen Sie, Feedback als ein Geschenk zu sehen. Sie entscheiden, was Sie mit dem Geschenk anfangen. Erkennen Sie an, dass sich Ihr Gegenüber an Sie wendet, sich Ihnen zumutet und nicht hinter Ihrem Rücken agiert. Eine Führungskraft, die wir im Rahmen eines Beratungsprojektes kennenlernten, pflegt stets zu sagen: "Seien Sie froh, solange Sie Feedback von mir bekommen. Sobald ich Ihnen kein Feedback mehr gebe, habe ich die Hoffnung aufgegeben, dass Sie sich ändern könnten."

Sich Zeit nehmen

Auch die Feedback-Nehmenden sollte sich kurz vor dem Gespräch Zeit nehmen und eine entsprechende Haltung gegenüber sich und dem anstehenden Gespräch einnehmen. Für Feedback-Gebende bedeutet dies, Feedback nicht zwischen Tür und Angel zu geben, sondern die Feedback-Nehmenden zu fragen, ob diese sich einen Moment Zeit nehmen können. Und als Feedback-Nehmer/-Nehmerin kann ich um einen passenderen Zeitpunkt für das Gespräch bitten.

Auf Feedback reagieren

Eine häufig herumschwirrende Regel lautet: "Rechtfertigen Sie sich nicht und nehmen Sie Feedback einfach an." Aus unserer Erfahrung stellt diese Regel viele Menschen vor große Herausforderungen und ist, wenn sie zu dogmatisch befolgt wird, nicht immer zielführend. Grundsätzlich ist es natürlich richtig, sich Feedback erst einmal in Ruhe anzuhören und sich nicht direkt zu rechtfertigen oder zu widersprechen.

Eine aus unserer Sicht sinnvolle Reaktion ist es, sich zu Beginn für das Feedback zu bedanken und sich für die gegebenenfalls unerwünschten Auswirkungen des eigenen Verhaltens zu entschuldigen. Hierbei geht es im ersten Schritt lediglich darum, sich dafür zu bedanken, dass sich der andere direkt an einen gewendet hat. Wenn jedoch die Art des Feedbacks destruktiv oder gar verletzend ist, sollte dies auch zur Sprache kommen.





Beispiel:

"Vielen Dank, dass Sie sich bezüglich Thema xy an mich wenden. Es tut mir leid, wenn ich xy ausgelöst habe. Gerne können wir hierüber sprechen. Die Art und Weise Ihres Feedbacks finde ich jedoch ziemlich unpassend/persönlich verletzend und ich würde mir einen anderen Umgang wünschen."

Die Reaktion auf Feedback hängt stark von der Art und Intention des Feedbacks ab. Bei kleineren Rückmeldungen ("Achte in Zukunft bitte mehr auf xy") reicht gegebenenfalls ein kurzes "Danke für dein Feedback". In anderen Fällen kann eine Situation jedoch auch dadurch bereinigt werden, dass man die Intentionen hinter seinem Verhalten erläutert, sodass die Feedback-Gebenden das Verhalten besser einordnen können. Auch wenn die Wahrnehmung der Feedback-Gebenden nicht mit Ihrer übereinstimmt, macht es selbstverständlich Sinn, darüber zu reden – gegebenenfalls jedoch erst zu einem späteren Zeitpunkt.

Welche Reaktion in der jeweiligen Situation angemessen ist, muss in der Regel situationsbedingt und nach Gefühl entschieden werden. Hilfreich kann es sein, das Gegenüber zu fragen, ob er oder sie eine Erklärung für das Verhalten möchte. So kann er oder sie entscheiden. Im Alltag kann es immer wieder vorkommen, dass Feedback nicht ganz verständlich ist oder beispielsweise die zuvor aufgeführten WWWs nicht ausreichend beschrieben wurden. In diesen Situationen können Sie diese Informationen durch bestimmte Fragen einholen. Bevor Sie direkt auf das Feedback eingehen, lassen Sie das Gesagte kurz wirken. Die nachfolgenden Reaktionsbeispiele können als Struktur oder ersten Einstieg in die gemeinsame Lösungsfindung dienen:

Konstruktive Reaktionen

- "Danke, dass Du dich damit an mich wendest."
- "Verstehe ich Dich richtig, dass Du beobachtet hast…?"
- "Es tut mir leid, dass dies ausgelöst wurde…"
- "Was schlägst Du genau vor?"
- "Wie können wir / ich das in Zukunft verhindern?"
- "Was soll in Zukunft anders sein?"
- "Was wünscht Du dir in Zukunft?"

Wenn Sie das Gefühl haben, das erhaltene Feedback nicht umfassend verstanden zu haben, hilft es zunächst, Konkretisierungsfragen an die Feedback-Gebenden zu stellen, bevor Sie zu der Rückmeldung Stellung nehmen.





Mögliche Fragen, um die Situation genau zu verstehen

- "Wenn ich Sie richtig verstanden habe, geht es Ihnen um...?"
- "Welche Situation meinen Sie genau?"
- "Was genau war mein Verhalten?"
- "Was waren die Auswirkungen meines Verhaltens?"
- "Wenn Sie an meiner Stelle wären, wie würden Sie die Sache anpacken?"
- "Wie könnte ich verhindern, dass das schiefgeht?"
- "Wie würde das besser funktionieren?"
- "Was wäre in Zukunft ein besseres Verhalten?"

Nicht immer gelingt es uns, Feedback so konstruktiv anzunehmen, wie wir es gerne würden. Seien Sie milde mit sich und versuchen Sie, aus Ihren Fehlern zu lernen anstatt sich lange zu ärgern.

Im Folgenden Kapitel soll genauer auf lösungsorientiertes Feedback und damit zusammenhängend auf das sogenannte Feedforward eingegangen werden.

Feedforward

Feedforward ist die Variante von lösungsorientiertem Feedback zur Verbesserung mit Blick auf die Zukunft. Diese konsequente Zukunftsorientierung bringt weitere Vorteile mit sich: neue Perspektiven für die Zukunft eröffnen sich, ein gemeinsames Ziel rückt in den Blick. Das ist nützlicher als der Rückblick auf vergangenes Verhalten. Die Vergangenheit lässt sich nicht mehr verändern. Feedforward bezieht sich auf konkrete Veränderungsmöglichkeiten in der Zukunft.

Feedforward fördert die Entwicklung des Einzelnen, da die Eigeninitiative und Selbstverantwortung gestärkt wird. Die Selbstreflexion wird angeregt. Es verbessert die Zusammenarbeit. Es stärkt das Wir-Gefühl und die Beziehungen untereinander. Die Beteiligten begegnen sich wertschätzend auf Augenhöhe. Konkrete Aussagen verringern die Interpretationsmöglichkeiten. Feedforward fühlt sich besser an und kann so besser angenommen werden. Die Feedback-Nehmende werden nicht für Dinge kritisiert, die bereits passiert sind und deshalb nicht mehr verändert werden können. Stattdessen beschäftigen sie sich mit einem ersten möglichen konkreten Schritt in der Zukunft.

Feedforward folgt einer einfachen Struktur:

- 1. Ziel/Vision/gewünschte Wirkung
- 2. Frage (optional)
- 3. Gewünschtes Verhalten (Zustimmung, Ergänzung, erster Schritt)





Ein Beispiel aus der Führungspraxis

Nehmen wir folgende überzeichnete Situation: Sie haben einen Ihrer Mitarbeitenden bei einem Kundengespräch erlebt. Er/Sie hat in diesem Gespräch keinen Small Talk geführt, kein persönliches Wort verloren, keine Beziehung zum Kunden/ zur Kundin aufgebaut und war rein sachlich orientiert. Sie sehen an dieser Stelle Entwicklungspotenzial und erwarten zukünftig ein anderes Verhalten.

- 1. Die Vision: "Wir hatten gerade das Gespräch mit Herrn/Frau Ypsilon. Mir ist an dieser Stelle Folgendes wichtig: Es ist grundsätzlich richtig, gute Vertragsvereinbarungen zu erzielen. Darüber hinaus geht es darum, eine Beziehung zum Kunden/ zur Kundin aufzubauen, sodass er/sie unser Produkt mit Ihnen als sympathische und vertrauenswürdige Person verknüpft. Je besser die Beziehung zum Kunden/ zur Kundin ist, desto loyaler wird er/sie uns gegenüber sein. Und wir haben lieber treue langjährige KundInnen als eine Vielzahl einmaliger KundInnen."
- **2. Die Frage:** "Sie haben ja am kommenden Mittwoch das nächste Gespräch mit Herrn/Frau Ypsilon. Was meinen Sie, wie könnten Sie dafür sorgen, dass das Gespräch ein wenig persönlicher verläuft?"
- **3. Das Verhalten:** "Ja, das ist eine gute Idee. (....) Also, wenn Sie sich zukünftig mit einem Kunden wie Herrn/Frau Ypsilon treffen, fragen Sie ruhig nach dem Befinden des Kunden/ der Kundin und erzählen ein wenig von sich. Dann haben wir bald die Chance auf noch mehr treue langjährige KundInnen."

Zusammenfassend zeigt die nachfolgende Tabelle die Unterschiede zwischen Feedback- und Feedforward auf.





Beispiele	Feedforward	Feedback
Kom- munika- tion	Wie können wir unsere Meetings schneller und effektiver machen und was können Sie dazu beitra- gen?	Statt: Sie reden einfach zu langat- mig in den Meetings und kommen nicht auf den Punkt.
Zuver- lässig- keit	Wie können Sie Ihre Zuverlässig- keit erhöhen?	Statt: Sie sind immer mal wieder unzuverlässig in
Initia- tive	Wir brauchen neue Ideen und An- regungen von allen Seiten. Oder: Ich brauche mehr Ideen von Ihnen.	Statt: Sie könnten einfach mal mehr Initiative zeigen
Verträg- lichkeit	Was braucht Frau/Herr X unter Umständen von Ihnen?	Statt: Sie ecken einfach immer wieder bei an.
Team	Was könnten Sie für den Gruppen- zusammenhalt tun?	Statt: Wir müssen einfach teamfähiger werden.
Fehler	Wie können Sie die Wiederholung dieses Fehlers verhindern?	Statt: Schon wieder ein Fehler. Passen Sie endlich besser auf.
Kon- flikte	Welche Regeln in der Zusammen- arbeit fehlen bisher und sollten auf- gebaut werden?	Statt: Der Konflikt liegt einfach in der Unterschiedlichkeit Ihrer Per- sönlichkeiten, vertragen Sie sich halt besser.

Tabelle 2: Unterschiede zwischen Feedback und Feedforward

Der vorherige Abschnitt zum Thema Feedback geben und nehmen stammt zum Großteil aus der system worx-Veröffentlichung "Solution Focused Feedback. Lösungsorientiert mehr erreichen" (2017, S. 23 ff.).





Literatur und Links

Literatur

- Adams, J. (2017). Klare Kommunikation durch Feedback Umsetzung in Führungstrainings. München, White Paper.
- Beetz, J. (2016). Feedback. Wie Rückkopplung unser Leben bestimmt und Natur,
 Technik, Gesellschaft und Wirtschaft beherrscht. Berlin/Heidelberg, Springer Verlag.
- Gloger, B., & Rösner, D. (2017). Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. (2. Auflage Ausg.). München: Carl Hanser Verlag.
- Völler, V., Leipoldt, T., & Adorf, J. (2017). Solution Focused Feedback. Lösungsorientiert mehr erreichen. Norderstedt: BoD - Books on Demand.

Links

- Regeln und Methoden für Feedback https://www.business-wissen.de/hb/regeln-und-methoden-fuer-feedback-mit-einembeispiel/
- Stop Giving Feedback, Instead Give Feedforward
 https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/07/19/feedforward-coaching-for-per-formance/#690a836b235d
- Feedback geben: Regeln, Beispiele, Tipps https://karrierebibel.de/feedback-geben/
- Wirksam Feedback geben (Erklärvideo) https://www.youtube.com/watch?v=7KMeQ6hyPBU
- Klare Kommunikation durch Feedback Umsetzung in Führungstrainings http://blogs.system-worx.de/2017/07/01/klare-kommunikation-durch-feedback-umsetzung-in-fuehrungstrainings/

Kommentiert [TS16]: nicht richtiger Link





DELEGATIONSVERHALTEN

Definition und Beispiele

Der Begriff Delegation beschreibt rein definitorisch das Übertragen von Zuständigkeiten oder Rechten auf andere Personen. Doch im Kontext der Selbstorganisation ist weniger das starre Weitergeben sämtlicher Aufgaben gemeint. Vielmehr sollen Verantwortlichkeiten ganz bewusst und überlegt abgegeben werden. Dementsprechend soll Verantwortung genau in dem Maße an Mitarbeitende delegiert werden, wie es zu deren Motivation und Kompetenz passt. In einem späteren Schritt wird sogar mit den Mitarbeitenden der Delegationsmodus gemeinsam entschieden.

Beispiele

- Den Mitarbeitenden ist klar, welche Entscheidungen sie eigenständig treffen dürfen
- Ein- und demselben Mitarbeitenden wird je nach Aufgabe unterschiedlich viel Verantwortung übergeben
- Mitarbeitende dürfen in vielen Fällen Entscheidungen treffen, ohne der Führungskraft später berichten zu müssen
- Die Mitarbeitenden dürfen Entscheidungen treffen, die ihrer Meinung nach richtig sind (und nicht zwingend so ausfallen, wie es die Führungskraft gemacht hätte)

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

Eine der Grundeigenschaften von selbstorganisierten Unternehmen und Teams ist, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen großen Teil ihrer Entscheidungen eigenständig treffen, ohne diese zwingend mit Ihrer Führungskraft abstimmen zu müssen. Grundvoraussetzung hierfür ist, dass Führungskräfte bestimmte Aufgaben oder auch ganze Aufgaben- und Verantwortungsbereiche an Ihre Mitarbeitenden delegieren und Ihnen Freiheiten in der Ausführung der Aufgaben und dem Treffen von Entscheidungen geben. Somit wird auch die Führungskraft entlastet und kann sich anderen Aufgaben widmen (siehe S. 36). Gleichzeitig fühlen sich Mitarbeitende wertgeschätzt, was sich positiv auf deren Motivation auswirkt.

Handlungsimpulse für Führungskräfte (und Berater/Beraterinnen)

- Schaffen Sie Klarheit unter Ihren Mitarbeitenden, welche Befugnisse diese besitzen und welche nicht
- Überlegen Sie, für welche Aufgabenbereiche Sie mehr Verantwortung an welche Mitarbeitende geben können
- Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitenden darüber, in welchen Bereichen sie gerne mehr Verantwortung übernehmen möchten und was sie dafür benötigen
- Üben Sie sich in konstruktivem Delegieren





Delegations-Modi

Um eine bewusste und situationsspezifische Entscheidung darüber treffen zu können, wie viel Verantwortung Sie abgeben möchten, ist es wichtig und hilfreich, die Abstufungen zu kennen, die als Führungskraft bzw. als delegierende Person genutzt werden können. Im Folgenden ist eine Unterteilung nach Oestereich & Schröder (2017) zu finden, die auf dem Modell der Delegations-Modi von Jurgen Appelo basiert. Die Abstufung bezieht sich jeweils nur auf einen klar abgegrenzten Entscheidungsbereich und sollte daher stets in Abhängigkeit von der Wichtigkeit der Aufgabe und der Kompetenz des Mitarbeitenden gewählt werden.

Schauen Sie sich die verschiedenen Delegations-Modi in Ruhe an und überlegen Sie sich, in welchen Aufgabenbereichen Sie eine weitere Delegations-Stufe ausprobieren möchten.

Klare Entscheidungs	zuständigkeit durch explizite Delegations-Modi
1. Mitteilen	Wir teilen anderen unsere Entscheidung mit.
2. Erklären	Wir entscheiden und erklären anderen unsere Entscheidung.
3. Konsultieren	Wir holen uns Entscheidungspräferenzen ein und entscheiden dann selbst.
4. Vereinbaren	Wir treffen die Entscheidung gemeinsam.
5. Beraten	Wir tragen mit Wissen oder Empfehlung bei und lassen dann den anderen entscheiden.
6. Übertragen	Wir übertragen jemand anderem die Entscheidung, möchten aber informiert bleiben.
7. Delegieren (©) BV-SA Kommerzielle Nutzung dieser Gra	Wir delegieren vollständig und müssen auch nicht mehr informiert werden. (Rit bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Bernd Oestereich inttp://kollegiale-fuehrung.de)

Abbildung 4: Delegations-Modi | Grafik von Bernd Oestereich (http://kollegiale-fuehrung.de)

Bsp. aus Oestereich & Schröder (2017, S. 290):

"Ich empfehle euch, dass wir an der Messe mit einem Stand teilnehmen, und brauche eine Entscheidung bis zum 15.3. (Delegationsmodus 5, Beraten).

Sollte ich bis dahin keine Entscheidung von euch bekommen, treffe ich die Entscheidung für euch ohne weitere Konsultation und erkläre sie euch hinterher (Delegationsmodus 2, Erklären)."





Leitfaden zur Vorbereitung eines Delegationsgesprächs

Um Verantwortung an Mitarbeitende oder ein Team zu übertragen, bietet sich ein Delegationsgespräch an. Folgende Gesprächsleitfäden geben einen Überblick über die Abfolge und die Inhalte dieses Gesprächs.

Nutzen des Leitfadens:

- Systematische Vorbereitung einer Delegation
- Strukturierungshilfe für die Durchführung des Gesprächs zur Delegation

Vorbereitung des Delegationsgesprächs

- Welche Aufgabe soll delegiert werden?
- Welche Kompetenzen sind für diese Aufgabe erforderlich?
- Wie verteilt sich die Verantwortung zu der delegierten Aufgabe zwischen mir als Führungskraft und den Mitarbeitenden?
- Welche Befugnisse benötigt die Mitarbeitenden zur erfolgreichen Bewältigung dieser Aufgabe?
- Welche Entscheidungen darf er/sie treffen?
- Welchen anderen Personen darf er/sie im Rahmen der Aufgabenerledigung anordnen?
- Über welche Sachen/Werte des Unternehmens darf er verfügen?
- Auf welche erforderlichen Informationen darf er zugreifen?
- Was ist der Handlungsrahmen indem er eigenständig handeln darf?
- Welcher Mitarbeitende eignet sich, diese Aufgabe zu übernehmen?
- Wann werde ich das Gespräch zur Delegation mit dem/der MitarbeiterIn führen?





Gesprächsleitfaden zur Delegation

Eröffnen

- Was sage ich, um das Gespräch zu eröffnen?
- Was kann ich tun, um eine passende Gesprächsatmosphäre zu schaffen?
- Wie spreche ich den Zeitrahmen an, der uns für das Gespräch zur Verfügung steht?
- Was sage ich, um Ziel und Zweck des Gespräches zu nennen?

Klären

- Wie erkläre ich dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin, warum ich ihn für diese Aufgabe ausgewählt habe?
- Was muss ich von dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin noch wissen, bevor wir die zu delegierende Aufgabe konkret besprechen?
- Wie hoch ist die aktuelle Arbeitsbelastung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin?
- Wie erkläre ich dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin die für ihn zu übernehmende Aufgabe?

Diskutieren

- Was ändert sich durch die Aufgabe für den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin und ab wann?
- Was ist ein sinnvoller Zeithorizont für die Aufgabenerledigung?
- Wie gut hat der/die Mitarbeitende die delegierte Aufgabe, die damit verbundenen Befugnisse und seine Verantwortung verstanden?
- Wie kompetent schätzt sich der/die Mitarbeitende ein, diese Aufgabe erfolgreich zu erledigen?
- Welche Unterstützung benötigt der/die Mitarbeitende?
- Wie verfolgen wir den Fortschritt?

Zusammenfassen

- Wie werde ich die Vereinbarung dokumentieren?
- Wie erkenne ich das Ausmaß der Zustimmung des/der Mitarbeitenden zu der delegierten Aufgabe?
- Wann treffen wir uns dazu wieder?

Abschließen

- Für welche Beiträge kann ich mich bei dem/der Mitarbeitenden bedanken?
- Wie kann ich Zuversicht und Vertrauen auf positive Erwartungen bekräftigen?
- Was sage ich, um dem/der Mitarbeitende einen positiven Ausblick zu geben?





Delegations-Checkliste

Die Delegations-Checkliste von Derby & Rothmann (2005) ist ein Tool, mit dem überprüft werden kann, ob die Mitarbeitende alle nötigen Informationen besitzen, um die delegierten Aufgaben zu erledigen. Wenn alle Fragen mit Ja beantwortet werden können, kann eine Aufgabe abgegeben werden. Muss eine Frage verneint werden, sollte dies offen mit den beteiligten Personen besprochen werden.

- Ist das Risiko, das durch Delegieren der Aufgabe entsteht, adäquat adressiert?
- Haben Sie das geeignete Level an Bevollmächtigung bedacht und ausgewählt?
- Haben Sie darüber nachgedacht, ob die Aufgabe an Einzelne oder an ein Team delegiert werden soll?
- Haben Sie bedacht, wie die richtige Delegationsreihenfolge ist (diese Aufgabe vs. andere zu delegierende Aufgaben)?
- Ist die zu delegierende Aufgabe eine eigenständige Aufgabe?
- Haben die Mitarbeitende die nötigen Kompetenzen, um die Aufgabe ausführen zu können?
- Haben die Mitarbeitende die richtigen Werkzeuge/Tools, um diese spezielle Aufgabe erfolgreich erledigen zu können?
- Sind sich die Mitarbeitende im Klaren, wie das Endergebnis aussehen soll?
- Haben Sie die Rahmenbedingungen für die delegierte Aufgabe abgesteckt (z.B. Budget, Zeit, Ressourcen, Qualität)?
- Wissen die Mitarbeitenden, bis wann die Arbeit erledigt sein muss?
- Wissen die Mitarbeitenden, woran sie Fortschritt bezüglich der Aufgabe erkennen?
- Wissen die Mitarbeitenden, wie oft sie Fortschritte berichten sollen (zusätzlich zu Zwischenziel-Berichten)?
- Ist jemand verfügbar (Sie selbst oder eine andere Person), um die Mitarbeitenden als Coach oder Mentor/Mentorin zu betreuen, falls Hilfe nötig ist?





Literatur und Links

Literatur

- Appelo, J. (2011). Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Boston: Pearson Education.
- Oestereich, B., & Schröder, C. (2017). Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München: Vahlen.
- Rothman, J., & Derby, E. (2005). Behind Closed Doors. Secrets of Great Management. Pragmatic Programmers.
- Snowden, David J.; Boone, Mary E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, 69–76.

Links

- The Delegation Checklist http://noop.nl/2009/11/the-delegation-checklist.html
- Aufgabendelegation ist Führungsaufgabe https://www.business-wissen.de/hb/aufgabendelegation-ist-fuehrungsaufgabe/
- Die 8 häufigsten Fehler beim Delegieren und was Sie dagegen unternehmen https://www.wirtschaftswissen.de/personal-arbeitsrecht/mitarbeiterfuehrung/aufgaben-delegieren/die-8-haeufigsten-fehler-beim-delegieren-und-was-sie-dagegen-unternehmen/
- Praxistipp: Delegieren ist die hohe Kunst der Führung
 https://arbeitgeber.careerbuilder.de/blog/praxistipp-delegieren-ist-die-hohe-kunst-derfuhrung





Handlungsfeld: Prozesse und Strukturen

Inwieweit fördern Ihre Prozesse und Strukturen selbstorganisiertes Arbeiten?



Perspektiven

	Unternehmensstruktur	67
	Entscheidungen	75
	Aufgabenverteilung	81
•	Transparenz	84
	Rollenverständnis	87
	Vergütungssystem	89





UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Definition und Beispiele

Anhand von Unternehmensstrukturen lassen sich Aufgaben einzelnen Abteilungen zuordnen und Beziehungen zwischen Abteilungen erkennen. Neben der klassischen hierarchischen Unternehmensstruktur lassen sich in vielen Unternehmen zunehmend weitere Strukturen finden. So ergeben sich in selbstorganisierten Teams Strukturen eher variabel und situationsbezogen, anstatt starr vorgegeben zu sein.

Beispiele

- Mitarbeitende unterschiedlicher Hierarchieebenen arbeiten in Teams zusammen
- Mitarbeitende k\u00f6nnen schnell und direkt Kontakt mit Personen mit Entscheidungszust\u00e4ndigkeit aufnehmen
- Interessenskonflikte (auch zwischen Bereichen) werden nur in Ausnahmefällen über die Hierarchie eskaliert
- Strukturen und Prozesse werden spontan angepasst, wenn dies effizienter ist bzw. den Kundennutzen steigert oder sonstige triftige Gründe dafür sprechen

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

Ein Grund für die Einführung von Selbstorganisation ist die Verbesserung der Kommunikation und die Beschleunigung von Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen. Je mehr Hierarchien in Entscheidungen eingebunden werden, desto langsamer werden diese in der Regel getroffen. Für die Einführung von selbstorganisatorischen Prozessen ist keine Abschaffung von Hierarchien notwendig. Es ist jedoch wichtig, dass diese den Entscheidungsprozessen nicht im Weg stehen. Ebenso ist es für Selbstorganisation wichtig, dass bestimmte Prozesse und Strukturen spontan auch von den jeweiligen Mitarbeitenden (in Abstimmung mit anderen Betroffenen) angepasst werden können, sofern dies effizienter ist bzw. den Kundennutzen steigert oder sonstige triftige Gründe dafür sprechen.

Wie in der Einleitung bereits erwähnt, adressieren wir mit diesem Handbuch primär Führungskräfte und Teams, die selbstorganisierte Elemente in ihren Bereichen einführen wollen und können (auch wenn große Teile der Organisation vielleicht noch nicht selbstorganisiert arbeiten). Das weitaus größere Vorhaben, nämlich eine ganze Organisation umzustrukturieren, betrachten wir nur am Rande.





Handlungsimpulse für Führungskräfte (und Berater/Beraterinnen)

- Überlegen Sie, welche aktuellen Prozesse und Strukturen derzeit schnelle Entscheidungen verhindern und ändern sie diese wenn möglich
- Ermöglichen Sie Kommunikation über Hierarchien hinweg
- Verzichten Sie auf zu viele Regeln und beschränken Sie sich auf die wirklich nötigen und die am meisten handlungsleitenden Regeln

Reflexionsfragen

- Welche Strukturen und Prozesse verhindern derzeit, dass Entscheidungen schnell getroffen werden können? Welchen Einfluss habe ich, diese zu ändern?
- In welche Entscheidungen werde ich eingebunden, obwohl dies gar nicht notwendig wäre?

Grundformen von Organisationsstruktur in selbstorganisierten Unternehmen

Während die Organisationsstruktur klassisch hierarchischer Organisationen häufig mit dem Bild einer statischen Pyramide verglichen wird, ist die Organisationsstruktur in selbstorganisierten Teams/Organisationen gekennzeichnet durch fluide und natürliche Hierarchien. Im Rahmen dieser fließenden Strukturen üben kontext- und aufgabenabhängig jene Personen Einfluss aus, die die meiste Expertise, Leidenschaft und das größte Interesse aufweisen.

Das sukzessive Auflösen der pyramidalen Unternehmensstruktur heißt jedoch nicht, dass selbstorganisierte Unternehmen völlig strukturlos und hierarchiefrei sind. Aktuell lassen sich drei Formen identifizieren, nach denen sich selbstorganisierte Organisationen strukturieren, um sich den Kontexten anzupassen, in denen sie agieren. Gemeinsam haben alle Formen, dass zum einen Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse auf alle Mitarbeitenden im Unternehmen (mal mehr oder weniger stark) verteilt sind und zum anderen, dass Hierarchien natürlich entstehen und Personen je nach Aufgabengebiet und Expertise Führung übernehmen.

1. Parallele Teams (Parallel teams)

Die Struktur der Parallelen Teams ist am häufigsten in selbstorganisierten Organisationen vorzufinden. Diese Form eignet sich vor allem dann, wenn Tätigkeiten/Aufgaben so runtergebrochen werden können, dass die Teams weitestgehend autonom agieren können und sich nicht bzw. kaum mit anderen Teams abstimmen müssen. Innerhalb der parallel arbeitenden Teams definieren die Mitglieder selbst ihre Rollen und die gegenseitigen Verbindlichkeiten, die sie eingehen wollen. Typischerweise tragen sie auch selbst die Verantwortung für Aspekte wie bspw. das Recruitment, die Planung und Budgetierung sowie die Erreichung und Kontrolle der finanziellen und nicht-finanziellen Ergebnisse.





Unter idealen Umständen sind solche Teams völlig autonom und erbringen jede Aufgabe von Anfang bis Ende selbst. In der Praxis sind sie jedoch in der Regel auf Personen oder Teams angewiesen, die ihnen koordinativ und/oder unterstützend zur Seite stehen:

- Der Team-Coach ist eine externe Person, die das Team dabei unterstützt, Probleme zu lösen.
- Unterstützende Teams erbringen solche Aufgaben/Prozessschritte, deren Erbringung durch einzelne parallele Teams nicht sinnvoll/wirtschaftlich wäre (bspw. Gießerei in der Automobilbranche). Ähnlich wie indirekte Unternehmensbereiche (Controlling, Personalwesen, Marketing etc.) ermöglichen sie den Teams dadurch, sich auf ihre Hauptleistung zu konzentrieren.
- In selbstorganisierten Teams haben die Mitglieder selbst die Expertise inne. Nichtsdestotrotz kann es nützlich sein, für besonders spezifische Expertise oder für koordinative Anlässe eine unterstützende Rolle zu schaffen. Bspw. könnte es die Rolle eines Ingenieurs/ einer Ingenieurin geben, der/die den Teams dabei hilft Innovationen und best practices auszutauschen.

Branchen/Institutionen, in denen diese Struktur primär vorzufinden ist:

- Einzelhandel
- Dienstleistungsindustrie
- Einige produzierende Unternehmen
- Schulen
- Krankenhäuser
- Öffentlicher Dienst

2. Netzwerkorganisationen

Eine weitere Form, die sich in selbstorganisierten Organisationen finden lässt, ist die Netzwerkorganisation. Hierbei kann zwischen Netzwerken individueller Verträge sowie losen Netzwerke unterscheiden werden.

Netzwerk individueller Verträge (Web of individual contracting)

Diese Form der Organisationsstruktur ist besonders geeignet für kontinuierliche und relativ stabile Prozesse, wie sie bspw. im Bereich der Chemieindustrie oder der Lebensmittelherstellung etabliert sind. Da hierbei für jeden Prozessschritt meist nur wenige Personen involviert sind, können Vereinbarungen im direkten Kontakt mit den Verantwortlichen/Beteiligten der vorangehenden, nachfolgenden oder anderweitig relevanten Tätigkeiten getroffen werden. Diese individuellen "Verträge" werden i.d.R. verschriftlicht und somit formalisiert.

Branchen/Institutionen, in denen diese Struktur primär vorzufinden ist:

- Chemie- uns Lebensmittelherstellung
- Einige produzierende Unternehmen (z.B. lange Montage oder Prozessketten)





Lose Netzwerke (analog WG)

Die Beziehungen in losen Netzwerken sind im Gegenzug kaum formalisiert oder vertraglich geregelt. Vielmehr ist diese Art der Netzwerke vergleichbar mit dem Zusammenleben in einer WG: Das Zusammenleben wird zusammen gestaltet, um weniger Kosten tragen zu müssen und Ressourcen teilen zu können. Zwar trifft man sich hin und wieder in Gemeinschaftsräumen und tauscht sich aus, lebt aber ansonsten für sich.

Im Unternehmenskontext wird durch solche losen Netzwerkbeziehungen maximale Dynamik und Flexibilität ermöglicht, ohne dass es eine eindeutige Machtrichtung gibt. Die Mitglieder einer Netzwerkorganisation teilen gemeinsame Prinzipien und Werte und verfolgen denselben Zweck. Sie sind nur lose miteinander verbunden und arbeiten aufgaben- und kontextspezifisch, wiederholt und zeitlich begrenzt zusammen. Hierarchie wird in Netzwerken ersetzt durch Mechanismen der Selbststeuerung und Autonomie jedes Mitglieds.

3. Kreisorganisationen

Als Gegenentwurf zu den klassisch in Linie strukturierten Unternehmen, haben sich in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten verschiedene Formen von Kreisorganisationen entwickelt.

Sozio- und Holokratie

In **soziokratischen Kreisorganisationen** werden die Zuständigkeiten in hierarchisch strukturierte Kreise aufgegliedert. Am unteren Rand liegen die Bereichs-, Abteilungs- und Teamkreise, bei denen die direkte Wertschöpfung liegt. Ihnen übergeordnet sind die allgemeinen Kreise, die den Geschäftsführungskreis und damit das oberste Organ der Organisation bilden. Der sogenannte Topkreis stellt das Pendant zum Aufsichtsrat dar.

Der Unterschied der Soziokratie zur pyramidal strukturierten Organisation besteht vor allem darin, dass die Ober- und Unterkreise jeweils Repräsentanten in über- bzw. untergeordneten Kreise versenden, die wiederum von den jeweiligen Mitgliedern gewählt werden. Dadurch wird zusätzlich zu der top-down-verlaufenden auch eine gegenläufige Machtrichtung etabliert. Entscheidungen werden in soziokratischen Organistationsformen im Konsent getroffen, sprich unter Integration von Einwänden (siehe S. 78f).

Holokratien haben sich aus der Soziokratie entwickelt und weisen daher viele Gemeinsamkeiten auf. Die Unterschiede bestehen insbesondere darin, dass

- Entscheidungen zwar im Konsent getroffen werden, die Validität von Einwänden jedoch geprüft werden kann
- Entscheidungsprobleme nicht in die Oberkreise delegiert werden, sondern ein Mitglied des Oberkreises die Moderation des Entscheidungsprozesses übernimmt
- Zuständigkeiten systematisch (statt optional) auf Rollen verteilt werden
- In holokratischen Organisationen auch formale Verbindungen zu Nachbarkreisen bestehen





Die Inhaber von Rollen nach Anzahl der Stimmen, statt nach der Qualität der Stimmen gewählt werden

Konzentrische Kreise (Nested circles)

In Branchen, in denen die Wertschöpfungskette nicht nur lang ist, sondern zudem eine große Anzahl an Personen und komplexe Aufgaben involviert, haben sich konzentrische Teams bzw. Kreise als Organisationsstruktur etabliert. Sie ermöglichen es, das Gesamtvorhaben in erfolgreiche, weniger komplexe und daher besser zu managende Teile zu unterteilen.

In konzentrischen Kreisen werden verwandte Aktivitäten sukzessive integriert. Kleine/enge Kreise werden von größeren/weiteren Kreisen eingeschlossen bis hin zum größten Kreis, der die gesamte Organisation umfasst. Die darin bestehenden Hierarchien beruhen nicht auf Menschen und Macht, sondern auf Sinn und Zweck, Komplexität und Geltungsbereichen. Jeder Kreis ist autorisiert Entscheidungen zu treffen, die innerhalb ihres Verantwortungsbereichs liegen. Getroffene Entscheidungen werden nicht nach oben weitergegeben und können nicht von übergreifenden Kreisen aufgehoben werden.

Branchen/Institutionen, in denen diese Struktur primär vorzufinden ist:

- Banken- und Versicherungswesen
- Pharmaindustrie
- Automobilbranche
- Luft- und Raumfahrtindustrie
- Unterhaltungselektronik

Kollegiale Kreisorganisation

Kollegial geführte Kreisorganisationen stellen eine Kombination aus den vorab vorgestellten Organisationsformen der sozio- und holokratischen Kreisorganisation und der Netzwerkorganisation dar und integrieren zudem Aspekte der Systemtheorie und systemischen Organisationsentwicklung.

Mit Blick auf die Kollegiale Kreisorganisation lassen sich aus Makro-Perspektive verschiedenen Kreise (bspw. Geschäfts-, Dienstleistungs- oder Koordinationskreise) sowie deren Beziehungen zueinander beschreiben. Aus einer Mikro-Perspektive lässt sich wiederum beschreiben, wie die Kreise organisiert sind, welchen Zweck sie erfüllen sowie welche Mitarbeitenden und Rollen zu ihnen zählen.





Oestereich & Schröder (2017, S. 81) definieren acht Prinzipien als grundlegend und verbindlich für die Kreisorganisation.

GRUNDPRINZIPIEN DER KOLLEGIALEN KREISORGANISATION

Unserer Meinung nach sind lediglich die acht nachfolgenden Prinzipien für kollegiale Kreisorganisationen wirklich verbindlich. Sie repräsentieren ein Meta-Meta Modell und sind entsprechend abstrakt formuliert:

- Kreise: Um den spezifischen Organisationszweck zu erfüllen, gliedert sich die Organisation in eine Reihe von exklusiven (d.h. von allen anderen unterscheidbaren) Verantwortungsbereichen, die Kreise genannt werden.
- 5. Inhaber: Die Inhaber der Organisation konstituieren den obersten Kreis, sind in diesem durch mindestens einen Vertreter/eine Vertreterin repräsentiert und legen als Rahmenbedingung fest, welche Elemente und Aspekte der Organisation kollegial gestaltbar und welche von den Inhabern vorgegeben sind.
- Hierarchie: Jeder Kreis kann Unterkreise gründen (und wieder auflösen), an die er Teile seines Verantwortungsbereiches delegiert. Mindestens eine vom Kreis gewählte Person ist dann in beiden Kreisen Mitglied.
- Rolle: Ein Verantwortungsbereich, der bewusst nur von einer Person wahrzunehmen ist, wird Rolle genannt.
- 3. Mitglieder: Ein Kreis besteht aus 1 bis 10
 Personen und entscheidet selbst, wer als Mitglied aufgenommen oder ausgeschlossen
 wird. Jedes Organisationsmitglied ist Mitglied
 in beliebig vielen Kreisen.
- Repräsentant: Ein Mitglied, das von einem Kreis mit einem definierten Anliegen in einen anderen Kreis entsendet wird, wird Repräsentant genannt.
- Entscheidungen: In einem Kreis entstehen Entscheidungen dadurch, dass ein Mitglied einen Vorschlag macht und kein anderes Mitglied ein Veto äußert. Auf diese Weise kann der Kreis auch andere Entscheidungsverfahren beschließen.
- Spezifika: Diese Regeln sind durch weitere spezifische Regeln, Prinzipien und Standards zu ergänzen.

Abbildung 5: Grundprinzipien der kollegialen Kreisorganisation (Quelle: Oestereich, B., & Schröder, C., 2017, S. 81)

Dabei gilt den beiden Autoren zufolge als wesentliches Gestaltungsprinzip: "So wenig Kreise, Rollen und feste Beziehungen wie (zur Reduktion von Transaktionskosten) nötig, und so viele, wie (für die Orientierung der direkt Betroffenen) nötig." (ebd.)

Ausführlichere Beschreibungen finden sich in Laloux, F. (2014) und Oestereich, B. & Schröder, C. (2017), die ebenfalls in der Literaturliste weiter unten aufgeführt sind.





Viable System Model zur systemischen Gestaltung von Organisationen

Ein systemischer Blick auf die Gestaltungen von Organisationen bietet das Viable System Model, welches im system worx Vorkongress 2015 als Thema im Zentrum stand. Das von Stafford Beer entwickelte Modell dient dazu, das Management von Organisationen zu beschreiben, zu diagnostizieren und zu gestalten. Es erfasst die Managementfunktionen auf allen Unternehmensebenen, stellt den Informationsfluss zwischen diesen dar und hilft auf Basis dieser Veranschaulichung zielführende Fragen zu formulieren.

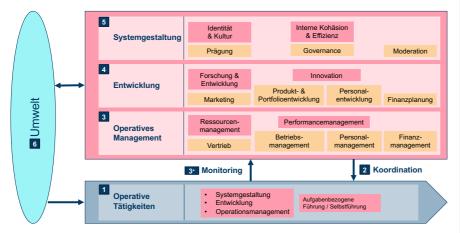


Abbildung 6: Viable System Model

Eine ausführliche Erklärung des Modells im Zusammenhang mit Führung liefert Markus Schwemmle, system worx Gründer und Partner, in folgendem Video:

https://youtu.be/bNeZyFctKrA?list=PLjhnObKTZk-ToGY9ilByJ6YBtOBJUwTi2





Literatur und Links

Literatur

- Häusling, A., & Rutz, B. (2017). Agile Führungsstrukturen und Führungskulturen zur Förderung der Selbstorganisation – Ausgestaltung und Herausforderungen. In C. von Au, Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation (S. 105-122). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hoverstadt, P. (2008). The Fractal Organization: Creating Sustainable Organizations with the Viable System Model. JOHN WILEY
- Kruse, P. (2009): Next practice erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung. 3. Aufl. Offenbach: GABAL-Verlag
- Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. NELSON PARKER.
- Oestereich, B., & Schröder, C. (2017). Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München: Verlag Franz Vahlen GmbH
- Robertson, B.J. (2016). The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy. Portfolio Penguin
- Walker, J. (1991). Viable System Model. A guide for co-operatives and federations.
 URL http://www.esrad.org.uk/resources/vsmg_3/pdf/vsmg_2_2.pdf

Links

- Beispiele für Organisationsstrukturen in selbstorganisierten Unternehmen http://reinventingorganizationswiki.com/Organizational Structure
- Gegenüberstellung tayloristische agile Organisationen
 http://www.produktmanager-blog.de/product-owner-agiler-coach-scrum-master-etc-agile-ansaetze-sind-auf-dem-vormarsch-produktmanager-bleibt-wachsam/
- Was unterscheidet klassische und agile Organisationen? https://www.youtube.com/watch?v=SEEQiUPzMX4
- ...vom situativen und flexiblen Führen (Viable System Model) http://blogs.system-worx.de/2017/06/06/system-worx-leadership-forum-muenchen-2016/

Kommentiert [TS17]: existiert nicht mehr

Kommentiert [TS18]: existiert nicht mehr

Kommentiert [TS19]: link nicht richtig



sys+em



ENTSCHEIDUNGEN

Definition und Beispiele

Die Größe des Entscheidungsspielraums eines Mitarbeitenden oder eines ganzen Teams gibt Auskunft darüber, inwiefern Mitarbeitende ihren Arbeitsablauf selbst strukturieren und kontrollieren können. Neben der Größe des Entscheidungsspielraums geht es jedoch auch darum, im Team unterschiedlichste Formen der Entscheidungsfindung anzuwenden (Mehrheitsentscheid, Einwand-Integration, Konsent, etc.), die der Komplexität, Dringlichkeit und Wichtigkeit der Entscheidung angemessen sind.

Beispiele

- Es besteht Transparenz im Unternehmen, was und in welchem Rahmen Teams und einzelne Mitarbeitende eigenständig entscheiden dürfen
- Die Führungskraft akzeptiert Entscheidungen, die bewusst an das Team delegiert wurden
- Entscheidungen werden häufig von den Personen getroffen, die nah an den Kunden und an den Kundinnen sind
- Es werden unterschiedliche Entscheidungsformen (Konsent, Konsens, Fallentscheid, etc.) bewusst eingesetzt

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

Selbstorganisation setzt voraus, dass Mitarbeitenden bestimmte Entscheidungsspielräume gegeben werden. Andernfalls könnten bzw. dürften keine eigenständigen Entscheidungen getroffen werden. Um eigenständig Entscheidungen treffen zu können und auch die Bereitschaft zu entwickeln, dies zu tun, brauchen Mitarbeitende Orientierung und Gewissheit über den Spielraum, der Ihnen zur Verfügung steht. So wissen Mitarbeitende bspw., dass sie alle Anschaffungen für das Team bis zu einem bestimmten Limit selbst tätigen kann, Entscheidungen, die andere Bereiche betreffen jedoch mit anderen abstimmen muss. Je mehr Spielraum gegeben wird, desto mehr Selbstorganisation und Entlastung ist für Führungskräfte möglich. Dabei gilt es jedoch immer die Balance zwischen Freiraum und Orientierung/Sicherheit zu halten. Selbstorganisation bedeutet jedoch nicht, dass nun jeder alles entscheiden darf. Genauso wenig bedeutet es, dass alle Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Ein bewusster Einsatz bestimmter Entscheidungsformate ist für das effiziente und effektive Arbeiten des Teams unerlässlich.





Handlungsimpulse für Führungskräfte (und Berater/Beraterinnen)

- Führen Sie unterschiedlichste Entscheidungsformate für bestimmte Entscheidungsfelder ein bzw. experimentieren Sie solange, bis Sie das angemessenste Format gefunden haben
- Kommunizieren Sie Entscheidungsspielräume transparent an Ihre Mitarbeitenden (s. Delegations-Modi)
- Überlegen Sie, für welche Bereiche Sie Ihren Mitarbeitenden mehr Spielräume geben können
- Diskutieren Sie gemeinsam, welche Entscheidungsspielräume von den Mitarbeitenden gewünscht sind
- Verzichten Sie auf zu viele Regeln und beschränken Sie sich auf die wirklich nötigsten und am meisten handlungsleitenden Regeln

Impuls zu Entscheidungsformaten

In klassischen Organisationen sind vor allem zwei Entscheidungsformate weit verbreitet. Im ersten Fall entscheidet eine Person. Dies ist meistens die Führungskraft, es sei denn, die Entscheidung wird an jemanden anderes delegiert. Bei letzterem sprechen wir auch vom delegierten Fallentscheid. Im zweiten Fall – insbesondere bei größeren Entscheidungen – wird der Mehrheitsentscheid gewählt. Häufig wird dabei versucht, durch Argumente zu einem Konsens zu gelangen.

Keine der beiden Varianten ist per se gut oder schlecht. Die Angemessenheit eines Entscheidungsformates ist bspw. stark abhängig von der Komplexität der Entscheidung und der zur Verfügung stehenden Zeit/Ressourcen. So mag die Entscheidung durch eine Führungskraft sinnvoll sein, wenn nicht viel Zeit und Ressourcen zur Verfügung stehen und die Entscheidung gleichzeitig wenig komplex ist. Um jedoch komplexere Entscheidungen zu treffen, braucht es häufig das Wissen der Gruppe bzw. derjenigen, die nah am Kunden oder am Problem sind. Doch auch der Mehrheitsentscheid ist nicht immer der beste Weg.

Vor dem Hintergrund der Selbstorganisation und dem Umgang mit zunehmender Komplexität sollten Unternehmen und Führungskräfte einen Blick über den Tellerrand werfen und weitere Entscheidungswerkzeuge in Betracht ziehen. So werden für selbstorganisierte Unternehmen gerade bei komplexen Entscheidungen die Veto-Abfrage und die sogenannte Konsent-Methode, auch Einwandintegration genannt, empfohlen (Oesterreich & Schröder, 2016). Dabei macht eine Person oder eine Gruppe von Personen einen Entscheidungsvorschlag und die restlichen Betroffenen haben die Möglichkeit, Einwände gegen diese Entscheidung zu erheben. Diese werden gehört und je nach Schwere des Einwands bei der Entwicklung eines neuen Entscheidungsvorschlags berücksichtigt. In der Praxis kann sich diese Methode zum einen als schneller als der Mehrheitsentscheid erweisen und zum anderen wird durch sie eine andere Form der Akzeptanz hergestellt.



Handbuch zum Fragebogen "Selbstorganisations-Readiness" Handlungsfelder, Perspektiven und Impulse für Führungskräfte und Teams



Für Führungskräfte ist es wichtig, sich mit den verschiedenen Entscheidungswerkzeugen vertraut zu machen, sie auszuprobieren und auf Grundlage der gemachten Erfahrungen zukünftig die passenden Formate zu wählen. Grundsätzlich empfehlen wir, Entscheidungsverfahren zu nutzen, in denen Mitarbeitenden zunehmend Verantwortung übertragen wird, wie zum Beispiel beim delegierten Fallentscheid. Wichtig ist in diesem Kontext jedoch die Autorisierung. Mitarbeitende müssen wissen und verstehen, welche Entscheidungen sie treffen dürfen und wo sie sich beraten oder Genehmigungen einholen müssen.

Führung auf verschiedenen Ebenen

In selbstorganisierten Unternehmen zielt Führung darauf ab, den Mitarbeitenden auf der Ebene der operativen Tätigkeiten größtmögliche Freiräume zu geben und sie gleichzeitig zunehmend an der Systemgestaltung zu beteiligen.

Oestereich und Schröder (2017) treffen eine ähnliche Unterscheidung und sprechen hierbei von Ordnungsebenen der Führung. **Führung auf der 1. Ordnungsebene** bezieht sich auf operative Arbeit bzw. die Arbeit *im System/Abteilung/Team*. **Führung auf der 2. Ordnungsebene** bezieht sich auf organisationale Arbeit bzw. die Arbeit *am* System/Abteilung/Team. Sie unterteilen die zwei Ordnungsebenen jeweils nochmal in neun Unterebenen, welche die Handhabbarkeit für manche Anwender erschweren können. Unserer Ansicht nach ist es für Führungskräfte wichtig, sich der zwei Ebenen und deren weiteren unterschiedliche Abstufungen bewusst zu sein.

In Anlehnung an den system worx Führungswürfel und die Darstellung von Oestereich und Schröder (2017) haben wir eine vereinfachte Version entwickelt (siehe nächste Seite).





Ordnungsebene / Perspektive		Führung durch	Geführte/r kann entschei- den,	Beispiel
System- gestaltung	und Ergebnisoffenheit	Rahmengebung und Sinn der Organisation	welche Ziele und Richtungen ver- folgt werden	"Der Fokus unserer Arbeit liegt in Zukunft auf"
		Informationen zur Gesamtorganisation	über organisatio- nale Faktoren	"Wir lassen uns an folgenden Gütekriterien messen"
		Vorgabe von Prinzipien und Entscheidungsvarianten	über Prinzipien der Zusammenar- beit	"Wie treffen wir in Zu- kunft Entscheidungen und wer trägt welche Verantwortlichkeit?"
	atior	Vermittlung der Bedürf-	wo Prioritäten lie-	"Sorgt bitte dafür, dass
	Grad der Selbstorganisation und	nisse des Teams	gen und was rich- tige Schritte wä- ren	alle im Büro technisch optimal ausgestattet sind."
Operative Tätigkeit		Vorgabe von Zielen	wie er/sie die Ziele erreicht	"Wir benötigen einen neuen Drucker. Kannst du dich bitte darum kümmern?"
		Operative Anweisungen und Zuteilung von Res- sourcen	ob er/sie Anwei- sung annimmt	"Kaufe bitte Drucker xy."

Tabelle 3: Kollegiale Führungsebenen (in Anlehnung an Oestereich und Schröder, 2017)

Als Führungskraft, Berater oder Beraterin können Sie die Übersicht nutzen, darüber nachzudenken und auch mit anderen Führungskräften oder/und Ihren Mitarbeitenden darüber zu diskutieren, welches Führungsverhalten wünschenswert sei. Die Übersicht stellt hierbei keine Weisung dar, was Sie zu tun haben und auch eine klare Abgrenzung zwischen den Ebenen ist nicht notwendig. Es geht vielmehr darum, das Denken in diese Richtungen zu fördern.





Delegations-Modi bewusst wählen

Um eine bewusste und situationsspezifische Entscheidung darüber treffen zu können, wie viel Verantwortung Sie abgeben möchten, ist es wichtig und hilfreich, die Abstufungen zu kennen, die als Führungskraft bzw. als Delegierende/r genutzt werden können. Im Folgenden ist eine Unterteilung nach Oestereich & Schröder (2017) zu finden, die auf dem Modell der Delegations-Modi von Jurgen Appelo basiert. Die Abstufung bezieht sich jeweils nur auf einen klar abgegrenzten Entscheidungsbereich und sollte daher stets in Abhängigkeit von der Wichtigkeit der Aufgabe und der Kompetenz der Mitarbeitenden gewählt werden.

Schauen Sie sich die verschiedenen Delegations-Modi in Ruhe an und überlegen Sie sich, in welchen Aufgabenbereichen Sie eine weitere Delegations-Stufe ausprobieren möchten.

Klare Entscheidungszuständigkeit durch explizite Delegations-Modi					
1. Mitteilen	Wir teilen anderen unsere Entscheidung mit.				
2. Erklären	Wir entscheiden und erklären anderen unsere Entscheidung.				
3. Konsultieren 🔎	Wir holen uns Entscheidungspräferenzen ein und entscheiden dann selbst.				
4. Vereinbaren	Wir treffen die Entscheidung gemeinsam.				
5. Beraten	Wir tragen mit Wissen oder Empfehlung bei und lassen dann den anderen entscheiden.				
6. Übertragen 🕚	Wir übertragen jemand anderem die Entscheidung, möchten aber informiert bleiben.				
7. Delegieren	Wir delegieren vollständig und müssen auch nicht mehr informiert werden.				

Abbildung 7: Delegations-Modi | Grafik von Bernd Oestereich (http://kollegiale-fuehrung.de)

Bsp. aus Oestereich & Schröder (2017, S. 290):

"Ich empfehle euch, dass wir an der Messe mit einem Stand teilnehmen, und brauche eine Entscheidung bis zum 15.3. (Delegationsmodus 5, Beraten).

Sollte ich bis dahin keine Entscheidung von euch bekommen, treffe ich die Entscheidung für euch ohne weitere Konsultation und erkläre sie euch hinterher (Delegationsmodus 2, Erklären)."





Literatur und Links

Literatur

- Gloger, B., & Rösner, D. (2017). Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. (2. Auflage Ausg.). München: Carl Hanser Verlag.
- Oestereich, B., & Schröder, C. (2017). Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München: Vahlen.

Links

- Beispiele zum Entscheidungsfindungs-Prozess https://reinventingorganizationswiki.com/en/theory/decision-making/
- Entscheidungen in Teams
 https://blog.borisgloger.com/2013/06/24/effektive-wege-um-entscheidungen-im-team-zu-treffen/





AUFGABENVERTEILUNG

Definition und Beispiele

Gemäß den agilen Prinzipen, geht es beim Verteilen von Aufgaben darum, Stärken und Begabungen des Einzelnen zu berücksichtigen. Aus diesem Grund werden in selbstorganisierten Teams Aufgaben gemeinsam anstatt von einer Führungskraft allein verteilt. Zudem ist dieser Prozess transparent und berücksichtigt die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeitenden.

Beispiele

- Die Rollen der Mitarbeitenden innerhalb eines Projektteams variieren von Projekt zu Projekt
- Die Aufgaben werden je nach Projekt und individuellen Stärken der Mitarbeitenden vergeben
- Beim Vergeben von Aufgaben wird gefragt: "Wer von euch möchte Aufgabe XY übernehmen?" (Verantwortungsübernahme statt Delegation)
- Die Mitarbeitenden verteilen die Aufgaben untereinander
- Es besteht Transparenz über die Aufgaben der einzelnen Mitarbeitenden

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

Mitarbeitende sind dann motiviert und arbeiten selbständig, wenn sie sich mit den Aufgaben identifizieren können und diese größtenteils ihren Fähigkeiten und Präferenzen entsprechen. Hierfür ist es nötig, dass nicht eine Führungskraft allein entscheidet, wer was zu tun hat, sondern im ersten Schritt gemeinsam mit dem Team besprochen wird, wer für was zuständig ist bzw. am besten für welche Bereich verantwortlich ist. In späteren Schritten können Mitarbeitende die Aufgaben eigenständig untereinander verteilen. Entscheidend hierfür ist jedoch, dass die Mitarbeitenden wissen, welche Aufgaben in einem bestimmten Bereich anfallen und, dass Transparenz darüber herrscht, wer was tut. Dies kann die Führungskraft zusätzlich entlasten und fördert die Selbstorganisation des Teams.

Handlungsimpulse für Führungskräfte (und Berater/Beraterinnen)

- Binden Sie Ihre Mitarbeitenden in die Verteilung von Aufgaben mit ein (nutzen Sie bspw. Das unten stehende Verantwortungsmodell)
- Übergeben Sie schrittweise den Mitarbeitenden die Möglichkeit, Aufgaben eigenständig zu verteilen
- Sorgen Sie für Transparenz bzgl. Dessen, was getan werden muss und wer wofür verantwortlich ist z.B. durch Visualisierungen (Business-Canvas, Post-It-Boards, Verantwortungsmatrizen, etc.)





Modell zum Verantwortungsdialog

Nutzen Sie das Modell, um mit Ihren Mitarbeitenden darüber zu sprechen

- was sie tun MÜSSEN (Welche Aufgaben habe ich? Welche Erwartungen werden an mich gestellt?)
- was sie tun DÜRFEN (Welche Befugnisse habe ich? Genügen diese, um das zu tun, was ich tun MUSS?)
- was sie tun KÖNNEN (Habe ich die nötigen Fähigkeiten und Qualifikationen für die Aufgabe?)
- was sie tun WOLLEN (Wofür brenne ich? Was macht mir Spaß? Hinter welcher Aufgabe stehe ich?)

Die Übersicht kann auch für einen Dialog im gesamten Team genutzt werden, um Transparenz zu schaffen.



Abbildung 8: Kulturveränderung durch Verantwortungsdialoge





Beispiel Alnatura

Im bisherigen Alltag einer *Alnatura*-Filiale lief der Prozess der Einsatzplanung und Aufgabenverteilung unter den Mitarbeitenden so ab, dass die Filialleiterin einen Wochenplan erstellt hat, in dem genau notiert war, welche Mitarbeitenden zu welcher Zeit welche Aufgaben übernimmt und in welchem Bereich der Filiale arbeitet. Es wurden sogar die Pausenzeiten von der Filialleitung festgelegt.

Heute ist es so, dass die Mitarbeitenden eigenständig eintragen, wann sie in welchem Bereich arbeiten und wann sie Pausen machen. Sie stimmen untereinander ab, was sie tun müssen, damit die Planung aufgeht. Einige Mitarbeitenden übernehmen mittlerweile auch Aufgaben, die sie vorher nicht übernommen haben, die ihnen jedoch mehr Spaß machen. Die Pausen finden nun zu Zeiten statt, die den Mitarbeitenden passen.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Umsetzung des neuen Vorgehens war, dass die Mitarbeitenden zuerst lernen mussten, welche Aufgaben überhaupt alles in einer Filiale anfallen. Zuvor kannte jeder nur seinen kleinen Bereich. Diese Transparenz war notwendig, damit selbstorganisiert Aufgaben verteilt werden konnten. Zudem wurden von der Filialleitung Leitlinien gegeben, die bei der Einsatzplanung berücksichtigt werden sollen. Wenn diese Leitlinien nicht eingehalten wurden, machte die Filialleitung darauf aufmerksam, ließ die Mitarbeitenden die Planung jedoch eigenständig anpassen.

Literatur und Links

Literatur

 Sprenger, R. K. (2015). Das Prinzip Selbstverantwortung: Wege zur Motivation (13. Auflage Ausg.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Links

- Bernd Schmid Impuls zum Thema Verantwortung
 http://bibliothek.isb-w.eu/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/75c2896a-b691-40bf-9c4e-e7f2edae98cd/03 Verantwortung Macht.pdf
- Rollendefinition und -verteilung https://reinventingorganizationswiki.com/en/theory/role-definition-and-allocation/





TRANSPARENZ

Definition und Beispiele

"If you empower people but don't give them information, they just fumble in the dark."
(Blair Vernon)

Charakteristisch für transparentes Vorgehen in Unternehmen ist es, dass die Mitarbeitenden die nötigen Informationen erhalten, die sie befähigen, selbstorganisiert zu arbeiten und gute Entscheidungen zu treffen.

Beispiele

- Die Mitarbeitenden kennen die für ihren Bereich wichtigen Kennzahlen
- Strategische Prioritäten und gelebte Prinzipien sind allen Mitarbeitenden bewusst
- Die Mitarbeitenden werden in den Strategie-Prozess mit eingebunden und haben dort eine aktive Rolle
- Die Führungskräfte und andere Entscheidende begründen ihre Entscheidungen

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

In klassisch hierarchischen Organisationen bündeln sich in den höheren Ebenen Informationen aus verschiedenen Bereichen, die für die Steuerung des Unternehmens relevant sind. Gleichzeitig gibt es Informationen an einem Ende der Hierarchie, die lange brauchen, um zum anderen Ende zu gelangen. Damit Mitarbeitende unternehmerisch und selbstorganisiert handeln können, benötigen sie Informationen über ihren Bereich und zu Teilen auch über das gesamte Unternehmen. Dies führt dazu, dass zum einen eigene Entscheidungen im Kontext des großen Ganzen getroffen werden können (Blick über den Tellerrand) und dass zum anderen auch wichtige Informationen aus dem einen Bereich direkt anderen Bereichen zur Verfügung stehen. Wenn Mitarbeitende bspw. über die Finanzkennzahlen ihrer Filiale Bescheid wissen (Kosten, Umsatz, Gewinnziele etc.), dann können sie Entscheidungen in diesem Sinne treffen. Ohne diese Informationen wären die Mitarbeitenden ggf. gar nicht in der Lage sinnvolle Entscheidungen zu treffen.

Neben finanziellen Kennzahlen geht es aber auch um die Strategie des Unternehmens sowie die Ziele der anderen Bereiche und wie diese die eigene Arbeit beeinflussen. Zudem können nicht geteilte Informationen zu Misstrauen führen, was sich negativ auf das Vertrauen im Team/Unternehmen ausübt. Ferner führen ungleich verteilte Informationen zu informellen Hierarchien. Selbstorganisation möchte in diesem Sinne gerade nicht zwischen "wichtigen" und "unwichtigen" Menschen unterscheiden, indem Informationen nur an gezielte Gruppen weitergegeben werden. Demnach wird eine "no-secret"-policy ohne die sogenannte Informations-Hierarchie angestrebt.





Handlungsimpulse für Führungskräfte (und Berater/Beraterinnen)

- Erläutern Sie Ihren Mitarbeitenden, warum Sie bestimmte Entscheidungen getroffen haben
- Binden Sie Ihre Mitarbeitenden am besten in Entscheidungen mit ein
- Schaffen Sie möglichst viel Transparenz über Informationen, die Ihrer Meinung nach wichtig für unternehmerisches Handeln sind
- Fragen Sie Ihre Mitarbeitenden, welche Informationen für sie hilfreich wären
- Machen Sie Informationen f
 ür alle leicht zugänglich, bspw. durch ein Intranet

Reflexionsfragen

- Ist meinen Mitarbeitenden klar, warum ich welche Entscheidungen treffe?
- Haben meine Mitarbeiter*innen genügend Informationen, um selbstorganisiert und unternehmerisch zu handeln?
- Welche Informationen enthalte ich meinen Mitarbeitenden vor? Was sind die Gründe? Was spricht dafür, diese Informationen mit meinen Mitarbeitenden zu teilen?

Beispiele

Die Firma Buurtzorg veröffentlicht alle Daten und Kennzahlen, die mit der Leistung ihrer Teams zusammenhängen im Intranet. So kann jedes Team monatlich seine Ergebnisse im Vergleich zu anderen Teams sehen. Die Daten sind weder anonymisiert noch auf einen Durchschnittswert runtergebrochen. Ziel ist es hierbei nicht, weniger leistende Teams bloßzustellen oder zu bestrafen. Vielmehr soll die Transparenz ebendiesen Teams helfen, Kontakt zu Teams herzustellen, welche in diesem Bereich Erfolge erzielt haben.

Die Firmen *FAVI* und *Sun Hydraulics* verwenden Computer-Stationen, welche mit freiem Zugang zu allen Werkstätten ausgestattet sind. Dies dient dazu, dass die Maschinenführer stets Daten zu sämtlichen Maschinen abrufen können.

Das totale Transparenz auch zu Verunsicherung unter den Mitarbeitenden führen kann, erlebte die Firma *Sounds True*, als sie in eine schwierige finanzielle Lage geriet. Da sie einen transparenten Umgang mit sämtlichen Unternehmensdaten pflegt, erhielten alle Mitarbeitende die ungefilterten negativen Informationen im selben Ausmaß wie CEO Tami Simon. Doch deren Firmenphilosophie besagt, dass es nur fair gegenüber den Mitarbeitenden ist, für Klarheit zu sorgen, anstatt die Mitarbeitenden durch vorenthaltene Informationen in scheinbarer Sicherheit zu wiegen.

(Quelle: http://reinventingorganizationswiki.com/Information Flow)





Literatur und Links

Literatur

- Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. NELSON PARKER.
- Sprenger, R. K. (2002). Vertrauen führt: Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Links

Beispiele zu Informationsfluss und Transparenz in Unternehmen https://reinventingorganizationswiki.com/en/theory/information-flow/





ROLLENVERSTÄNDNIS

Definition und Beispiele

In selbstorganisierten Unternehmen werden Jobs und Positionen von den Mitarbeitenden definiert und nicht von der Organisation auferlegt. Daraus ergibt sich, dass Rollen und Funktionen einzelner Mitarbeitenden dynamisch und beweglich sind. Dies gilt auch für Führungspositionen im Team

Beispiele

- Im Arbeitsvertrag werden keine fixen Rollen zugeschrieben
- Aufgaben werden Rollen zugewiesen und nicht den Stellenbeschreibungen der Mitarbeitenden
- Mitarbeitende können verschiedene Rollen innehaben

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

Eine der Folgen von sehr genauen Job-Beschreibungen ist, dass Mitarbeitende sich auf genau diese Aufgaben festlegen und nicht über den Tellerrand hinausschauen. Unterscheidungen zwischen Mitarbeitenden werden dann auch aufgrund eines bestimmten Job-Titels gemacht und nicht basierend auf den tatsächlichen Fähigkeiten und Aufgaben eines/einer Mitarbeitenden. Das Wegfallen von Job-Beschreibungen bedeutet nicht, dass die Aufgaben von Mitarbeitenden nicht mehr definiert sind. Es bedeutet lediglich, dass Mitarbeitende mehrere Rollen inne haben können und diese über die Zeit auch wechseln können. Somit identifizieren sich Mitarbeitende auch deutlich stärker mit ihrer Rolle und ihren Aufgaben und weniger mit einem bestimmten Titel. Durch diese Flexibilität steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich geeignete Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen einer bestimmte Aufgabe annehmen und Entwicklung wird deutlich einfacher möglich. So kann eine Führungskraft in Team A eine andere Kombination an Aufgaben und Verantwortlichkeiten ausfüllen als eine Führungskraft in Team B. Diese Flexibilität ist wichtig, damit Teams sich selbst organisieren können.

Handlungsimpulse für Führungskräfte (und Berater/Beraterinnen)

- Geben Sie Mitarbeitenden die Möglichkeit, Aufgaben zu erfüllen, die nicht in Ihrer Stellenbeschreibung stehen
- Fragen Sie Ihre Mitarbeitenden, was sie gerne tun würden
- Schaffen Sie Job-Beschreibungen ab (zumindest intern) und ersetzen Sie diese durch Rollen-Beschreibungen



Handbuch zum Fragebogen "Selbstorganisations-Readiness" Handlungsfelder, Perspektiven und Impulse für Führungskräfte und Teams



Beispiel aus unserem Unternehmen system worx

Die system worx Partnerschaftsgesellschaft (system worx PartG) liefert freiberufliche Beratungsleistungen für Kunden. Acht gleichrangige Partner und Partnerinnen akquirieren neue Kunden, betreuen die Bestandskunden und beraten selbst. Weiterhin supervidieren sie gegenseitig ihre Arbeit in herausfordernden Situationen. Die wesentlichen, kernprägnant definierten Rollen sind Kundenverantwortliche (ähnlich einem AccountmanagerIn), BeraterIn und Supervisor. Je nach Kunde bin ich als Partner oder Partnerin mal in der Rolle des/der Kundenverantwortlichen, der die anderen Partner/Partnerinnen koordiniert und mal in der Rolle des/der Beratenden, der koordiniert wird. Innerhalb unserer Kommunikation setzen wir uns deshalb davon in Kenntnis, in welcher Rolle wir unser Gegenüber ansprechen und aus welcher Rolle heraus. Als Kundenverantwortlicher kann ich zu einer bestimmten Entscheidung kritischen Input geben, der auch bitte hoch priorisiert berücksichtigt werden sollte, wohingegen der gleiche kritische Input von PartnerIn zu PartnerIn eben eine andere Wertigkeit hat.

Literatur und Links

Literatur

 Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. NELSON PARKER.

Links

- Beispiele aus Unternehmen zu Jobbeschreibungen und Jobtitel https://reinventingorganizationswiki.com/en/theory/job-titles-and-job-descriptions/
- Beispiele aus Unternehmen zu Rollendefinition und -zuteilung https://reinventingorganizationswiki.com/en/theory/role-definition-and-allocation/
- Rollenaufteilung in Holokratie
 https://blog.99chairs.com/2017/05/31/die-quadratur-der-kreise/

Kommentiert [TS20]: link funktioniert nicht





VERGÜTUNGSSYSTEM

Definition und Beispiele

Das Vergütungssystem in selbstorganisierten Unternehmen zeichnet sich durch folgende Aspekte aus: Zum einen ist das eigene Gehalt von den Beteiligten mit gestaltbar. Zum anderen sind sowohl der Verhandlungsprozess als auch die Gehälter an sich transparent und fair.

Beispiele

- Mitarbeitende auf "höherer Ebene" bekommen nicht zwangsläufig mehr Geld
- Mitarbeitende sind in die Verteilung variabler Gehaltsbestandteile involviert
- Leistungsabhängige Vergütungsbestandteile werden maximal auf Teamebene verteilt (und nicht für Einzelpersonen)
- Die aktuellen (Boni-)Strukturen f\u00f6rdern team- und bereichs\u00fcbergreifendes Arbeiten

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

Wenn Wertschätzung zu großen Teilen durch Geld ausgedrückt wird und Führungskräfte in höheren Positionen mehr Geld erhalten, dann erzeugt dies automatisch ein Gefälle und kann dazu führen, dass Mitarbeitende sich aus Verantwortung herausziehen. Ebenso können leistungsabhängige Vergütungsbestandteile die intrinsische Motivation von Mitarbeitenden mindern. Selbstorganisation setzt darauf, dass Menschen miteinander und nicht gegeneinander arbeiten. Die Gehaltsstrukturen und Anreizsysteme sollten daher so gestaltet sein, dass interner Wettbewerb vermieden wird bzw. der Erfolg eines Teams nicht zum Misserfolg eines anderen Teams führt.

Handlungsimpulse für Führungskräfte (und Berater/Beraterinnen)

- Überprüfen Sie, ob die aktuellen Vergütungsstrukturen Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden oder Bereichen behindern und ändern Sie diese wenn möglich
- Erhöhen Sie die Transparenz bzgl. Gehaltsentscheidungen
- Schaffen Sie Gehaltsbestandteile, die sich am Gesamterfolg des Unternehmens orientieren
- Überlegen Sie, wie Sie Anerkennung auch auf nicht-monetäre Weise zeigen können





Beispiele

IT-Dienstleister

Eine Markteinheit eines unserer Kunden (deutscher IT-Dienstleister) ist durch Zusammenlegung verschiedener Geschäftseinheiten entstanden. Bisher haben die Geschäftseinheiten relativ eigenständig Ihre Dienstleistungen am Markt angeboten und jeweils ihre Kunden bedient. Es gab eine klare Profit-und-Loss-Verantwortung, die sich in den individuellen Zielvereinbarungen der Geschäftseinheitenleitungen (Business Unit Leader) widerspiegelte. Im Rahmen der neuen Strategie, mehr Umsatz mit größeren Kundenaccounts, die von mehreren Geschäftseinheiten "end-to-end" bedient werden, zu machen, wurden die Ziele angepasst. Es machte keinen Sinn, eine Einheit zu incentivieren, wenn sie Geschäft "auf Kosten" ihrer Kollegen machte. Die Zusammenarbeit beim jeweiligen Kunden sollte gestärkt werden. Auf Ebene der Geschäftseinheitenleitungen wurden deshalb die individuellen Zielvorgaben abgeschafft und alle an der Erreichung des Bereichsergebnisses gemessen.

Social Media Start-Up

Das globale Social Media Start-up Buffer lebt ein vollständig transparentes Vergütungssystem. Jeder/Jede Mitarbeitende darf sein Gehalt selbst festlegen, sofern er dieses mit einem Gehalts-Sounding-Board abstimmt. Dieses Sounding-Board hilft dabei, ein angemessenes Lohnniveau aller Mitarbeitenden zu sichern.

Zudem arbeitet *Buffer* mit einer Gehaltsformel, die als Orientierung in Gehaltsüberlegungen dienen soll. Diese Formel, welche am Ende einen Gehaltsrichtwert ergibt, setzt sich zusammen aus den Dimensionen **Rolle, Erfahrung, Wahl** und **Loyalität**.

- Die Dimension Rolle ergibt sich aus einem Basiseinkommen, einer Wohnortskomponente, einer Lebensunterhaltskomponente und der Rolle des/der Mitarbeitenden im Unternehmen
- Die Kategorie Erfahrung würdigt die Fähigkeiten und das Wissen, das eine Person mitbringt
- Loyalität ist mit einem jährlichen Lohnzuschlag von 5% in der Formel zu finden
- Unter Wahl versteht sich, dass jeder/jede Mitarbeitende bezüglich seines Gehalts zwischen zwei Optionen wählen kann: Er kann entscheiden, ob er einen Gehaltszuschlag oder Geschäftsaktien vorzieht

Ein Online-Lohnrechner steht auf deren Website zur Verfügung. Zudem sind dort alle gezahlten Gehälter für die ganze Welt sichtbar gemacht.



Handbuch zum Fragebogen "Selbstorganisations-Readiness" Handlungsfelder, Perspektiven und Impulse für Führungskräfte und Teams



Alnatura

Ein Bereichsleiter in der zentralen Verwaltung überlässt den Teamleitern in dem Bereich die Verteilung und Aufteilung des jährlichen Gehaltsbudgets. Er selbst steht nur für Konfliktklärungen zur Verfügung und achtet auf das Einhalten von Fristen. Die drei Teamleiter gestalten hier in Selbstverantwortung.

Literatur und Links

Literatur

- Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. NELSON PARKER.
- Laloux, F. (2016). Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen.

Links

- Beispiele zur Vergütung und Anreize https://reinventingorganizations-wiki.com/en/theory/compensation-and-incentives/
- Weitere Beispiele

https://www.coplusx.de/selbst-gewaehltes-gehalt!/

Warum Gehälter keine Chefsache sein dürfen

http://www.huffingtonpost.de/lars-vollmer/warum-gehalter-keine-chefsache-sein-dur-fen b 5335446.html

- Selbstgewähltes Gehalt bei dm Interview mit Götz Werner http://www.rp-online.de/wirtschaft/unternehmen/goetz-werner-wo-mitarbeiter-ihr-ge-halt-selbst-festlegen-aid-1.4963184
- Das passiert, wenn Mitarbeiter ihr Gehalt selbst bestimmen dürfen http://www.huffingtonpost.de/2016/04/06/mitarbeiter-bestimmen-gehaltselbst n 9617224.html
- Lars Vollmer: Warum meine Mitarbeiter ihr Gehalt selbst bestimmen dürfen http://www.huffingtonpost.de/lars-vollmer/warum-gehalter-keine-chefsache-sein-durfen b 5335446.html

Kommentiert [TS21]: existiert nicht

Kommentiert [TS22]: existiert nicht

Kommentiert [TS23]: existiert nicht





Handlungsfeld: Kompetenz der Mitarbeitenden

Inwieweit fördern die Kompetenzen Ihrer Mitarbeitenden selbstorganisiertes Arbeiten?



Perspektiven

Moderationsfähigkeit	94
Methodenkompetenz	104
Konfliktkompetenz	106
Kommunikationskompetenz	111
Selbststeuerungsfähigkeit	116





MODERATIONSFÄHIGKEIT

Definition und Beispiele

Auch in selbstorganisierten Teams gehören Meetings und Abstimmungstreffen zum Alltag. Entscheidend ist jedoch, dass in diesen Meetings tatsächlich gearbeitet und Ergebnisse erzielt werden. Mitglieder selbstorganisierter Teams sollten daher Moderationsfähigkeit besitzen. Neben der Fähigkeit, Gespräche und Interaktionen zu planen und auszuwerten, ist hiermit vor allem das Vermögen gemeint, Kommunikationssituationen als Beteiligter so zu steuern, dass diese konstruktiv und zielorientiert ablaufen. Ziel der Prozesssteuerung ist es, in Meetings z.B. Abstimmungsformate effektiv und effizient zu gestalten. In der Rolle des Moderators/ der Moderatorin gilt es, sich Zeit zu nehmen, mit Feingefühl zu handeln und sicherzustellen, dass alle Beteiligten sich einbringen und zu Wort kommen können. Insbesondere die Moderation von virtuellen und hybriden Meetings ist als eine neue Herausforderung hinzugekommen.

Eine wichtige Fähigkeit in diesem Zusammenhang ist auch der angemessene Einsatz unterschiedlicher Entscheidungsformate (S. 78 sowie im Reiter 6 "Praktiken und Beispiele der Selbstorganisation").

Beispiele

- Die Teams können Meetings selbstständig planen und durchführen
- Die Mitarbeitenden k\u00f6nnen Meetings konstruktiv und zielorientiert steuern
- Die Moderationsrolle ist besetzt
- Der Moderator/ die Moderatorin sorgt für eine zielorientierte und konstruktive Diskussionskultur
- Der Moderator/ die Moderatorin sorgt für gleichmäßige Verteilung der Wortbeiträge alle Teilnehmenden
- In virtuellen Meetings kommen Kollaborationstools wie Miro, Mural o.ä. zum Einsatz
- Virtuelle oder hybride Meetings laufen ähnlich produktiv ab wie physische

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

Im Rahmen selbstorganisierter Zusammenarbeit sind Führungskräfte auch weniger in alltägliche Prozesse wie z.B. Meetings und Besprechungen eingebunden. Ebenso wie Selbstorganisation Führung braucht, brauchen auch Meetings und Besprechungen weiterhin Personen, die diese Gespräche moderieren. Da die Mitarbeitenden je nach Thema die Führung und somit auch die Steuerung von themenbezogenen Meetings übernehmen, ist Moderationsfähigkeit eine wichtige Kompetenz für alle Mitarbeitenden. Sie impliziert ein Rollenverständnis des jeweiligen Moderators als Führungskraft ohne disziplinarische Führungsfunktion. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass in Meetings immer seltener

Kommentiert [SL24]: diese habe ich angepasst. müssten wir dann noch im Readiness Check anpassen (Moderatiosnrolle besetzt könnte dann aus Platzgründen seine



Handbuch zum Fragebogen "Selbstorganisations-Readiness" Handlungsfelder, Perspektiven und Impulse für Führungskräfte und Teams



Personen anwesend sind, die per Hierarchie eine Entscheidung treffen können, ist die Planung und Durchführung eines zielorientierten Prozesses von großer Bedeutung. Durch die neutrale und systematische Aufnahme, Veranschaulichung und Strukturierung der Beiträge aller Anwesenden können effizient und effektiv gemeinsam Ergebnisse erzielt werden.





Handlungsimpulse für Führungskräfte (und Berater/Beraterinnen)

- Trainieren Sie die Moderationsfähigkeit Ihrer Mitarbeitenden bspw. durch externe Trainings
- Lassen Sie Mitarbeitende die Moderation für die Themen, die in ihrerer Verantwortung liegen, übernehmen
- Lassen Sie Mitarbeitende in aktuellen Meetings die Moderation vollständig übernehmen.
- Entwickeln Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden eine konstruktive Diskussionskultur.
- Sorgen Sie regelmäßig für Feedback zu den Moderationsfähigkeiten und reflektieren Sie Ihre Diskussionspraxis im Team

Anregungen zu Meeting- und Gesprächsformaten

Damit Meetings wieder zu richtigen Arbeitstreffen werden, in denen alle Anwesenden sich einbringen und aktiv Beiträge leisten, braucht es neue Meetingformate, in denen Dialoge geführt und Fortschritte erzielt werden, statt nur zu reden.

5 Prinzipien für gelingende Meetings

Statt herkömmlicher Checklisten, stellen Gloger & Rösner (2017, S. 154 ff.) fünf Prinzipien vor, mit deren Hilfe Meetings erfolgreich durchgeführt werden können. Der Tipp: Führen Sie Meetings nicht mehr wie bislang, sondern entsprechend dieser Prinzipien durch, um Ihre bisherige Meeting- in eine Dialogkultur zu transformieren.

Prinzip 1: Der Kreis

In jeglichen Meetings - sowohl internen als auch denen mit Kunden - sollte der eigentliche Gedankenaustausch in einem Kreis geschehen. Dazu sollten alle Tische aus dem Raum verbannt werden und die Teilnehmenden in einem Stuhlkreis zusammenkommen. Das Zentrum dieses Kreises sollte markiert sein, bspw. durch einen Blumenstrauß, Moderationsmaterialien oder ähnliches. In diesem Training- und Workshop ähnlichen Setting hat jede anwesende Person eine gleichberechtigte Stimme. Wer anfängt fängt an und dann geht es im Uhrzeigersinn weiter, wobei auch mehr als eine Runde "gedreht" werden kann.

Prinzip 2: Echte Freiwilligkeit

Folgen Sie diesem Prinzip, laden Sie wortwörtlich zu einem Meeting ein. Gemeint ist damit nicht, einen Termin zu verschicken, der mehr oder weniger freiwilligen Charakter hat. Einerseits geht es darum, jedem Einzelnen die Entscheidung zu überlassen, ob er oder sie an dem Meeting teilnehmen will. Wohlwissend, dass nur, wer anwesend ist, auch abstimmen kann. Andererseits beinhaltet dieses Prinzip, dass sich der Initiator/ die Initiatorin im Vorfeld überlegen muss, wie er/sie die Menschen, mit denen er/sie zusammenarbeiten will, dazu motiviert, an dem Meeting teilzunehmen. Eine zentrale Voraussetzung für echte Freiwilligkeit ist, dass





die eingeladenen Personen auch tatsächlich teilnehmen können. Termine sollten daher idealerweise so angesetzt werden, dass alle die wollen, auch teilnehmen können (also bspw. nicht Samstagmorgen oder kurz vor Weihnachten).

Eine erste Möglichkeit, dieses Prinzip umzusetzen ist es, die Anwesenden zum Anfang einer Besprechung zu fragen, ob ihre Teilnahme daran für sie selbst sowie für das Unternehmen aktuell die sinnvollste Zeitinvestition ist oder ob sie die Zeit woanders besser nutzen könnten. Diesem Gedanken folgend, sollte eine Nicht-Teilnahme nicht persönlich genommen oder als Abwertung interpretiert werden.

Prinzip 3: Community building first, decision making second

Eines der wichtigsten Prinzipien zur effizienten Gestaltung von Meetings besagt, dass zuerst Vertrautheit aufgebaut und die Beziehung gepflegt werden muss, bevor es um die inhaltliche Auseinandersetzung geht. Dies ist umso wichtiger, je seltener man zusammen am selben Ort arbeitet.

Ein Gemeinschaftsgefühl zu schaffen, muss dabei keineswegs viel Zeit in Anspruch nehmen und kann je nach Länge des Meetings und der Zeit, in der man sich nicht gesehen/gesprochen hat variieren. Das Bilden dieses (temporären) Zusammengehörigkeitsgefühls sowie dessen Aufrechterhaltung im Verlauf des Meetings ist zentrale Aufgabe des Moderators/ der Moderatorin.

Prinzip 4: Jeder spricht für sich selbst und mit einer Intention

Häufig nutzen Teilnehmende Meetings, um sich zu beschweren und ihren Unmut zu äußern. Um diesen zumeist unkonstruktiven Redefluss zu unterbrechen, geben Sie als Moderatorln jammernden Teilnehmenden zunächst den Raum, ihrem Ärger Luft zu machen und nehmen Sie sie darin ernst. Doch fordern Sie sie anschließend dazu auf, mit Intention zu sprechen und Lösungen für die Situation vorzuschlagen. Nach anfänglicher Verblüffung, werden Ihre Meetings bereits nach wenigen Interventionen wesentlich produktiver.

Prinzip 5: Timebox und Zusammenfassung

Ohne konkrete Zeitvorgaben verlaufen Meetings im Sande, ganz gleich ob sie ein oder zwei Stunden anberaumen. Um Entscheidungen und Lösungen im vorgegeben Zeitrahmen eines Meetings zu erzielen, ist das Arbeiten mit dem Werkzeug "Timebox" unabdingbar. Timeboxing, also die Festlegung von Zeitrahmen für die verschiedenen Themen/Abschnitte des Meetings, hilft dabei, den Fokus nicht aus dem Blick zu verlieren. Aufgabe des Moderators/ der Moderatorin ist es, die Zeitabschnitte zu Beginn des Meetings festzulegen, im Verlauf der Diskussion darauf zu verweisen und die Gruppe steuernd dabei zu unterstützen, das Besprochene zu verdichten und im zeitlichen Rahmen zu einer Schlussfolgerung zu kommen. Entscheidend ist darüber hinaus, dass alle Teilnehmenden am Ende des Meetings wissen, was besprochen wurde und wer bis wann wofür zuständig ist.



Handbuch zum Fragebogen "Selbstorganisations-Readiness" Handlungsfelder, Perspektiven und Impulse für Führungskräfte und Teams



Sollte trotz Timeboxing einmal zu wenig Zeit für einige Meeting-Themen sein, verdichten Sie die Ergebnisse am Ende, nehmen wenn möglich Themen mit ins nächste Meeting und lernen aus diesem Fehler oder Irrtum.





Strukturierung von Meetings auf drei Ebenen

Die Strukturierung von Meetings kann mit Blick auf drei Ebenen erfolgen: die Ebene der zwischenmenschlichen Beziehungen, die Ebene des Prozesses und die Ebene des Inhaltes.

Allzu oft wird bei Meetings direkt mit der Bearbeitung der Themen begonnen. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, ist es, um die inhaltliche Auseinandersetzung möglichst effektiv zu gestalten, jedoch wichtig vorab auf die Beziehungs- und die Prozessebene einzugehen.

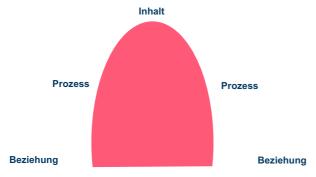


Abbildung 9: Ebenen der Kommunikation

1. Beziehungsebene - Einstieg

Statt direkt mit den Themen zu beginnen, sollte bei Meetings zunächst die Beziehungsebene berücksichtigt werden. Gemeint sind nicht lange Gespräche über private Themen. Vielmehr geht es darum, miteinander in Kontakt zu kommen. Dazu sollte jeder Beteiligte sich mindestens einmal zu Beginn des Meetings kurz äußern können. Eine kurze Einstiegsrunde mit einer Frage, die Befinden, Erwartungen und/oder oder andere Themen aufgreift, reicht meistens aus.

Beispiele für kreative Einstiegsfragen

- Was gab es heute zum Frühstück?
- Was ist dir in letzter Zeit wichtiger geworden?
- Was wirst du heute verbessern?
- Was schätzt du am meisten im Team?
- Wie ist deine Laune heute?
- Was liest du momentan?
- Worauf freust du dich heute?

Dabei gilt: Je länger die Zeitintervalle zwischen Meetings und je mehr Zeit das Meeting selbst in Anspruch nimmt, desto mehr Zeit sollte für die Beziehungspflege genutzt werden.





Bei regelmäßig und kurz nacheinander stattfindenden Meetings ist es ausreichend, hierfür ein kleines Zeitfenster einzuplanen.

Ein Beispiel aus der system worx Praxis:

Alle Partner und Partnerinnen leben und arbeiten deutschlandweit verstreut und interagieren überwiegend via Telefon und Email miteinander. Persönliche Treffen finden quartalsweise in unseren Räumlichkeiten in Unterföhring statt. Auch wenn die Agenda oft eng getaktet ist, beginnt jedes Partnertreffen mit einer persönlichen Einstiegsrunde von 90 Minuten, bei der jeder berichten kann, was ihn oder sie gerade in privater und beruflicher Hinsicht beschäftigt.

2. Prozessebene - Themen aufzeigen

Nach dem Einstieg auf der zwischenmenschlichen Ebene ist es wichtig, zunächst Orientierung darüber zu geben, worum es bei dem Meeting gehen wird. Auf prozessualer Ebene geht es darum, die zu besprechenden Themen festzulegen, zu priorisieren und zu visualisieren. Dieses Vorgehen erhöht i.d.R. die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden, da sie genau wissen, dass "ihr" Thema an entsprechender Stelle besprochen wird.

Entscheidend ist in diesem Schritt auch, eine zeitliche Priorisierung vorzunehmen und festzulegen, wie viel Zeit für welches Thema anberaumt werden soll. Sollte bereits im Vorfeld eine Agenda erstellt und verschickt worden sein, empfiehlt es sich dennoch, erneut einen Blick darauf zu werden und rückzufragen, ob die Reihenfolge angepasst werden sollte.

3. Inhaltsebene - Themen bearbeiten

Auf der Inhaltsebene werden die festgelegten Themen besprochen, Standpunkte transparent gemacht und Aspekte zusammengetragen. Je Thema geht es hierbei auch darum, bereits Lösungsideen zu entwickeln und die Alternativen abzuwägen und zu bewerten, um Entscheidungen zu treffen.

Zeitlich kann die Bearbeitung der Themen mindestens genauso viel, wenn nicht sogar die meiste Zeit in Anspruch nehmen.

4. Prozessebene - Handlungsorientierung geben und Commitment erzeugen

Essentiell für den Erfolg eines Meetings ist es, bevor wieder alle auseinander gehen, noch einmal auf die Prozessebene zu gehen und die nächsten Schritte sowie Verantwortlichkeiten festzuhalten:

- Was haben wir besprochen? Was müssen wir nächstes Mal besprechen?
- Wann ist unser nächstes Treffen?
- Wer macht was bis dahin/ bis wann?

5. Beziehungseben - Abschluss

Zum Abschluss eines Meetings sollte nochmals auf die Beziehungsebene eingegangen werden. Neben dem Aussprechen der Dankbarkeit an alle Teilnehmenden für ihre aktive Mitarbeit



Handbuch zum Fragebogen "Selbstorganisations-Readiness" Handlungsfelder, Perspektiven und Impulse für Führungskräfte und Teams



und das Erreichte, können hier auch der Prozess und das Ergebnis gemeinsam reflektiert werden und die Möglichkeit für Feedback bzw. Feedforward eingeräumt werden:

- Wie lief unser Meeting heute? Wie zufrieden waren wir damit?
- Was können wir für die nächsten Meetings so beibehalten?
- Was sollten wir demnächst anders machen?





Virtuelle und hybride Meetings

Durch die Corona-Pandemie wurden virtuelle Meetings zur Tagesordnung. Und auch in Zukunft werden virtuelle Meetings ein großer Bestandteil bleiben, da sehr viele Organisationen zur hybriden Zusammenarbeit übergegangen sind. Virtuelle oder auch hybride Meetings stellen neue Anforderungen an die Moderierenden Personen. So wird u.a. der Aspekt der Visualisierung immer wichtiger. In virtuellen Meetings braucht es die Fähigkeit, live Erkenntnisse und Ergebnisse zu visualisieren und am besten noch, gemeinsames Arbeiten zu ermöglichen. Die Beherrschung von Kollaborationstools wie Miro, Conceptboard oder anderen Anwendungen für bspw. virtuelle Kanban-Boards ist daher unerlässlich.

In der nachfolgenden Abbildung finden Sie einige hilfreiche Tipps und Tricks für virtuelle und auch hybride Meetings.

Tipps und Tricks für virtuelle / hybride Meetings



Abbildung 10: Tipps und Tricks für virtuelle / hybride Meetings

In vielen Teams, die hybrid zusammenarbeiten, sind die Meetings weiterhin rein virtuell. D.h. alle Teilnehmenden sitzen an ihren eigenen Computern, auch wenn einige zur gleichen Zeit im Büro sind. Sofern ein größerer Kreis an Teilnehmenden gemeinsam in einem Raum sitzt und an einem Meeting mit anderen virtuellen Teilnehmenden teilnimmt, dann sprechen wir von hybriden Meetings, die ihre ganz eigenen Herausforderungen mit sich bringen. Die wichtigsten Herausforderungen und eine Checkliste zum Umgang mit diesen finden Sie in den nachfolgenden Abbildungen:

Kommentiert [SL25]: neuer Absatz

Kommentiert [ew26]: Müsste noch gegendert werden



Herausforderungen hybrider Meetings



Bildung von zwei "Lagern"

- In-group / out-group Phänomen
 Wir- und Die-Denken

Informations-**Asymmetrie**

- Remote TN erhalten viel weniger Kontext-Informationen
 "Was passiert im Raum?"



Schwierigere Beziehungsgestaltung

- SmallTalk findet nicht statt oder nur sperrig
 Non-verbale Kommunikation für Abstimmung nur schwer mödlich



Ungleiche Bilder

Nicht alle blicken auf das gleiche Bild (z.B. wenn mit Flipchart gearbeitet wird)
 TN werden inhaltlich



Ungleiche Beteiligung

Remote TN haben geringeren Redeanteil
 Remote TN können sich schwieriger in Diskussion einbringen



Erhöhtes Risiko für "Kommunikations-Unfälle"

- Geringere Rückkopplung: Konflikte schwerer / später zu erkennen Eingeschränktes Lösungsrepertoire

Abbildung 11: Herausforderungen hybrider Meetings

Checkliste für hybride Meetings



Abbildung 12: Checkliste für hybride Meetings





Literatur und Links

Literatur

- Baldwin, Christina & Linea, Ann (2010): The Circle Way: A Leader in Every Chair.
 San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Gloger, B., & Rösner, D. (2017). Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. (2. Auflage Ausg.). München: Carl Hanser Verlag.

Links

- Video-Tutorial: Der Manager als Facilitator Die Kreisarbeit
 https://www.xing.com/news/insiders/articles/video-tutorial-der-manager-als-facilitator-die-kreisarbeit-1067262?sc p=da863 cpp&xing share=news
- The Circle Way books, videos, guidlines <u>http://www.thecircleway.net/resources/</u>
- Basisrichtlinien für Circle-Treffen
 https://static1.squarespace.com/sta-tic/55597e72e4b0f7284bff49e0/t/55e7e297e4b0936846c7d477/1441260183724/Circle-Guidelines-German.pdf
- Ergebnisdefinition für Moderation: Meeting-Ziele festsetzen https://www.soft-skills.com/ergebnisdefinition-fuer-moderation/
- Die wertvolle Meetingzeit sinnvoll nutzen, effektiv kommunizieren (Teil 1)
 https://blog.borisgloger.com/2012/11/08/die-wertvolle-meetingzeit-sinnvoll-nutzen effektiv-kommunizieren-teil-1/
- Humoristisch: A Conference Call in Real Life https://www.youtube.com/watch?v=kNz82r5nyUw
- Humoristisch: Typische Meeting-Teilnehmer https://www.youtube.com/watch?v=K7agjXFFQJU





METHODENKOMPETENZ

Definition und Beispiele

Teams/Teammitglieder mit einer ausgeprägten Methodenkompetenz sind in der Lage, Arbeitstechniken selbstständig anzuwenden, angemessene Lernstrategien zu entwickeln und Techniken zur Gestaltung von Problemlösungsprozessen einzusetzen. Dazu zählt auch die Fähigkeit, sich Informationen zu beschaffen, diese zu strukturieren, darzustellen und zu präsentieren sowie die Aneignung und Anwendung von Kreativitätstechniken. Und es geht natürlich auch um die Kompetenz, seine eigenen Aufgaben angemessen zu erledigen.

Beispiele

- Die Teammitglieder nutzen Methoden zum Strukturieren und Priorisieren
- Die Teams k\u00f6nnen Retros anwenden, um die Zusammenarbeit zu reflektieren
- Die Teammitglieder k\u00f6nnen Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit bewerten
- Die Mitarbeitenden können ihre Aufgaben eigenständig ausführen und wissen, was sie wie zu tun haben

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

Damit selbstorganisiertes Arbeiten funktionieren kann, brauchen Mitarbeitende neben dem grundlegenden fachlichen Wissen und entsprechenden Fertigkeiten zur Ausübung ihres Jobs insbesondere auch methodische Kompetenzen. In selbstorganisierten Teams ist es unerlässlich, dass die Mitarbeitenden sich selbst gut strukturieren und bestimmte Aufgaben selbst priorisieren können, da die Führungskraft dies nicht mehr täglich für sie übernimmt. Entscheidend ist darüber hinaus, mit welcher Haltung man Methoden und Techniken einsetzt. Denn "A fool with a tool is still a fool".

Manche Führungskraft überstürzt es jedoch mit der Selbstorganisation und sagt ihren Mitarbeitenden "Ihr dürft frei entscheiden, was ihr macht. Ich vertraue euch!". Insbesondere, wenn Selbstorganisation noch Neuland für das Team ist, sind die Mitarbeitenden jedoch häufig mit diesen enormen Freiheitsgraden überfordert. Oft fehlt es ihnen noch an den nötigen (methodischen) Fähigkeiten oder aber an der Orientierung bezüglich der Erwartungen und Ziele. Mitarbeitende mit notwendigen Methodenkompetenzen auszustatten und ihnen gleichzeitig einen Orientierungsrahmen zu setzen, ist grundlegend dafür, dass überhaupt selbstorganisiert zusammengearbeitet werden kann.

Seite 105 von 120





Handlungsimpulse für Führungskräfte (und Berater/Beraterinnen)

- Coachen Sie Ihre Mitarbeitenden und helfen Sie ihnen, selbst auf gute Lösungen zu kommen. Das entlastet Sie für die Zukunft (siehe auch Coaching Leitfäden S. 40ff)
- Bieten Sie Ihren Mitarbeitenden Schulungsmaßnahmen zum Thema "Zeit- und Selbstmanagement" an
- Bieten Sie ausreichend Information und Orientierung, damit die Mitarbeitenden sich sicher fühlen, ihre Aufgaben zu erfüllen
- Überlassen Sie Ihren Mitarbeitenden Stück für Stück die Verantwortung dafür, sich selbst zu strukturieren und ihre Aufgaben zu priorisieren

Literatur und Links

Literatur

- Allen, David (2015). Getting Things done. The Art of Stress-Free Productivity. New York: PENGUIN BOOKS.
- Allen, David (2015) Wie ich die Dinge geregelt kriege. Selbstmanagement für den Alltag. München: Piper Verlag.
- Koch, R., Mader, F. & Schöbitz, B. (2008). Das 80/20 Prinzip: Mehr Erfolg mit weniger Aufwand. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Links

 Selbst- und Zeitmanagement-Methoden https://karrierebibel.de/selbstmanagement/





KONFLIKTKOMPETENZ

Definition und Beispiele

Wer über Konfliktkompetenz verfügt, kann konstruktiv mit unterschiedlichen Konflikten umgehen. Zum einen gehört hierzu die *Fähigkeit*, Konflikte zu erkennen, sie zu analysieren und moderierend darauf einzuwirken, um sie zu lösen (Deeskalation). Zum anderen umfasst Konfliktkompetenz aber auch die *Bereitschaft*, Konflikte zuzulassen, sie auszutragen und konstruktiv zu nutzen. Hierarchische Ordnung als solche ist eine Konfliktpräventionsmaßnahme, da sie (vermeintlich) eindeutige Entscheidungsgewalten definiert und somit Rangordnungen und Machtkämpfe im Alltag unnötig macht. In klassischen Teams entscheidet häufig die Konfliktkompetenz von Führungskräften sowie deren Führungsqualität darüber, wie konstruktiv Konflikte im Team gehandhabt werden. In selbstorganisierten Teams entscheidet wiederum die Konfliktkompetenz der Mitarbeitenden darüber.

Beispiele

- Die Teammitglieder sind empathiefähig
- Spannungen unter den Teammitgliedern werden frühzeitig erkannt und angesprochen
- Die Mitarbeitenden sind in der Lage, Konflikte eigenständig zu lösen
- Auch im Konfliktfall geben sie sich angemessen Feedback
- Führungskräfte werden erst zu einem späteren Zeitpunkt hinzugezogen

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

Kleine und große Konflikte, hinter denen Missverständnisse sowie unterschiedliche Ansichten, Interessen und Werte stecken, sind in Organisationen alltäglich. Auch in - wenn nicht sogar besonders - selbstorganisierten Unternehmen und Teams gibt es viele Potentiale für Konflikte, bspw. durch den Wegfall bisheriger Macht(-strukturen) oder unklare Prozesse und Zuständigkeiten. Da in selbstorganisierten Teams die Führungskraft als konfliktlösende Instanz wegfällt, müssen die Teammitglieder selbst in der Lage sein, ihre Konflikte eigenständig zu lösen. Gerade, weil den Mitarbeitenden eine erhöhte Verantwortung für das Ganze zu Teil wird, brauchen diese die Kompetenz und dadurch den Mut, Missstände und Spannungsfelder konstruktiv anzusprechen.

Seite 107 von 120





Handlungsimpulse für Führungskräfte (und Berater/Beraterinnen)

- Schaffen Sie Räume bzw. Gelegenheiten, in denen Mitarbeitende ihren Unmut / ihre Unzufriedenheit zum Ausdruck bringen können
- Entwickeln Sie gemeinsam Prozesse, wie Konflikte ohne den frühen Eingriff der Hierarchie gelöst werden können
- Schulen Sie sich und Ihre Mitarbeitende in Konfliktkompetenzen
- Stärken Sie die Verbundenheit in Ihrem Team. Dies erhöht die Bereitschaft, konstruktiv zu streiten

Mögliche Konfliktlöse-Prozesse

In selbstorganisierten Organisationen finden häufig drei Typen von Verfahren Anwendung, um Konflikte einerseits zu lösen (reaktiv) und andererseits konstruktiv mit ihnen umzugehen (proaktiv).

Konfliktlöse-Verfahren zu etablieren und aufrecht zu erhalten, kann eine herausfordernde Angelegenheit sein. Wie effektiv die eingeführten Prozesse/ Verfahren zur Lösung von Konflikten sind, hängt davon ab, ob in der Organisation eine Kultur gelebt wird, in der sich die Mitglieder sicher und ermutigt fühlen, sich gegenseitig zur Rechenschaft zu ziehen, selbst wenn es unangenehm ist.

Reaktiv: Prozess zur Konfliktlösung

Typischerweise erfolgt die Konfliktlösung in einem klar definierten Prozess, der die folgenden Schritte durchlaufen kann (in Anlehnung an Laloux (2014) und Oestereich & Schröder (2017)):

1. Kritikgespräch im 1:1 Setting

In der ersten Phase versuchen die beiden betroffenen Konfliktparteien ihren Konflikt bilateral in Form eines Kritikgesprächs zu lösen. Eine der betroffenen Personen muss dazu ein Feedback-Gespräch initiieren.

2. Konfliktmoderation durch einen Kollegen/ eine Kollegin

Wenn sie über diesen Weg keine Lösung finden, die für beide tragbar ist, ziehen sie einen Kollegen/ eine Kollegin hinzu, dem/der beide vertrauen und zumuten, als neutrale/r Mediator zu agieren. Dieser erlegt keine Lösung auf, sondern unterstützt die beiden Konfliktparteien vielmehr dabei, sich gegenseitig aktiv zuzuhören und zu verstehen, um eine eigene Lösung zu entwickeln.

3. Konfliktmoderation durch ein Team

Wenn die Konfliktmoderation durch eine einzelne neutrale Person nicht greift, wird ein Team aus themenrelevanten Kollegen einberufen, um moderierend einzuwirken und die beiden Konfliktparteien bei der Lösungsfindung zu unterstützen ohne selbst Lösungen vorzugeben.





4. Mediation durch eine neutrale interne oder externe Person

Spätestens dann, wenn nach diesem Schritt keine Verbesserung der Situation eintritt, sollte ein ausgebildeter, externer oder interner Mediator bzw. eine Mediatorin aufgesucht werden, um die Konfliktbearbeitung zu moderieren.

Sollte sich keine Lösung finden lassen, die für alle Betroffenen tragbar ist, muss auf organisationaler Ebene bzw. vom Organisationsteil, der von dem Konflikt betroffen ist, eine Entscheidung getroffen werden: Können wir das Spannungsfeld aushalten oder müssen wir den Konflikt zwangsweise klären? Mögliche Entscheidungen, bei denen die Konfliktparteien keine Mitbestimmung haben, sind Versetzungen, Trennungen, Ausschluss oder Abmahnungen einer oder beider betroffenen Konfliktpartei(en).

5. GeschäftsführerIn oder GründerIn als letzte Entscheidungsinstanz

Wenn auch dieses Vorgehen keine Konfliktlösung verspricht, wird im letzten Schritt die formal existierende Geschäftsführung oder der Gründer/ die Gründerin als entscheidende Instanz hinzugezogen.

Proaktiv: Maßnahmen zum Umgang mit Konflikten

Um einen konstruktiven Umgang mit Konflikten zu finden, werden in selbstorganisierten Organisationen Maßnahmen ergriffen, die der Eskalation von Konflikten vorbeugen und Mitarbeitende befähigen sollen.

Spannungen ans Licht bringen

Kollegen/ Kolleginnen zu konfrontieren und zu sagen "Wir müssen reden", ist für viele eine Herausforderung. In vielen selbstorganisierten Organisationen werden daher Methoden und Prozesse entwickelt und institutionalisiert, die Mitarbeitenden dabei helfen, Konflikte zu adressieren. Zu diesen Prozessen zählen bspw.

- regelmäßig stattfindende Gruppenmeetings
- Klausurtagungen (company retreats)
- Wertetage (values days)

Spannungen durch solche "Maßnahmen" ans Licht zu bringen hilft, Konflikte als normal und förderlich für Kreativität anzusehen, sowie als Möglichkeit über Diversität und Unterschiede zu lernen. Sie ermöglichen es, die eigene Verletzbarkeit mit anderen zu teilen.

Entwicklung der Konfliktkompetenz neuer Mitarbeitenden

Da Konfliktlösungskompetenzen essentiell für selbstorganisiertes Arbeiten sind, wird in einigen Unternehmen bei neuen Mitarbeitenden von Beginn an die Entwicklung ihrer Konfliktkompetenz und ihrer interpersönlichen Kompetenzen fokussiert. In den ersten Wochen können die Mitarbeitenden an grundlegenden Trainings teilnehmen zu Themen wie:

Selbst-Führung





- Deep listening
- Konstruktiver Umgang mit Konflikten
- Schaffung eines sicheren Umfeldes
- Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg

Literatur und Links

Literatur

- Glasl, F. (2013). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater.: Haupt, Erstauflage 1980, 11. Auflage.
- Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. NELSON PARKER.
- Oestereich, B. & Schröder, C. (2017). Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München: Verlag Franz Vahlen GmhH
- Rüttinger, B. & Sauer, J. (2016). Konflikt und Konfliktlösen. Wiesbaden: Springer
- Schulz von Thun, Friedemann (2010). Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Links

- Conflict resolution
 - https://reinventingorganizationswiki.com/en/theory/conflict-resolution/
- Konfliktkompetenz als Softskill https://www.soft-skills.com/konfliktkompetenz/
- Konfliktkompetenz ist lernbar https://blog.hays.de/konfliktkompetenz-ist-lernbar/
- Studie identifiziert Aufbau von Konfliktkompetenz als zentrales Zukunftsthema https://www.die-mediation.de/studie-identifiziert-aufbau-von-konfliktkompetenz-als-zentrales-zukunftsthema/
- Studie: Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft https://www.ikm.europa-uni.de/de/Studie V.pdf
- Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg https://youtu.be/LiID5ZA067o





KOMMUNIKATIONSKOMPETENZ

Definition und Beispiele

Kompetent zu kommunizieren heißt, als Mitglied selbstorganisierter Teams Informationen effektiv und zielführend zu kommunizieren. Einerseits erfordert das, wichtige Kommunikationskonzepte, -modelle und -techniken zu kennen *und* anwenden zu können, um sich verständlich und empfängerorientiert auszudrücken. Über diese *Fähigkeit* hinaus, ist aber auch die eigene *Bereitschaft* entscheidend, mit anderen in den Austausch zu gehen, (kritische) Themen anzusprechen und Informationen zu teilen.

Beispiele

- Informationen werden möglichst im direkten Gespräch ausgetauscht
- Die Mitarbeitenden sind in der Lage, auch in kritischen Situationen sachlich zu kommunizieren
- Mitarbeitende können Emotionen angemessen ausdrücken
- Informationsaustausch über Hierarchie-Ebenen und Teams/Bereiche hinweg wird proaktiv praktiziert

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

"Kommunikation ist das Schmiermittel der Selbstorganisation, oder anders ausgedrückt: Selbstorganisation = Kommunikation"

(Gloger & Rösner, 2017, S. 158)

In klassischen Organisationen fließen Informationen von oben nach unten und - insbesondere, wenn es sich um sensible Informationen handelt - werden auf diesem Weg großteils gefiltert oder von den oberen Hierarchieebenen sogar geheim gehalten. Die Abwesenheit formaler Hierarchien macht es unerlässlich, dass selbstorganisierte Organisationen und Teams alle Informationen zur Verfügung haben, um Entscheidungen gut treffen zu können. Von Finanzkennzahlen über Gehälter bis hin zu einzelnen Teamleistungen werden Informationen bewusst jedem zur Verfügung gestellt. Informationen effektiv und zielführend zu kommunizieren, auszutauschen und einzuholen, ist daher im Rahmen selbstorganisierter Zusammenarbeit wichtiger denn je. Die alleinige Bereitstellung ist dafür eine notwendige Bedingung. Effektive Kommunikation geschieht aber vornehmlich im Dialog.





Handlungsimpulse für Führungskräfte (und Berater/Beraterinnen)

- Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitende, direkt miteinander ins Gespräch zu gehen
- Schulen Sie Ihre Mitarbeitende in Kommunikationsfähigkeiten
- Besprechen Sie gemeinsam, wie Sie welche Kommunikationskanäle nutzen möchten (wann E-Mail oder andere Instant Messenger, wann Telefon, wann Face-to-Face)
- Nutzen Sie selbst vorbildhaft die pr\u00e4ferierten Kommunikationskan\u00e4le und teilen Informationen offen

Dialog in der Teamkommunikation

Die Arbeit in selbstorganisierten Teams erfordert Kommunikation im Kollektiv oder anders gesagt: Kollektive Kommunikation. Im Hinblick auf kollektiven Austausch lassen sich drei wesentlichen Arten die Debatte, die Diskussion und der Dialog unterscheiden.

Die **Debatte**, bei der es vor allem um das Durchsetzen der eigenen Interessen, Ansichten und Ziele geht, ist für die Kommunikation in selbstorganisierten Teams ungeeignet. Denn aus einer Debatte gehen stets Siegende und Verlierende hervor, was sich negativ auf das Teamklima und die Kooperation auswirkt.

Bei der **Diskussion** geht es wiederum darum, Argumente auszutauschen, abzuwägen und aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Für die Teamkommunikation ist sie geeignet, um Informationen zu gewinnen, Themen zu klären, sich auszutauschen oder an Lösungen zu arbeiten. Entscheidungen schnell und flüssig zu treffen, ist im Rahmen von Diskussionen jedoch schwierig.

Der **Dialog** wiederum steht sinngemäß für "Wortfluss" oder "durch das Wort gehen". Im Dialog geht es nicht darum, Dinge zu analysieren und zu verändern. Vielmehr werden in der dialogischen Kommunikation die inneren Landkarten transparent gemacht und abgeglichen, um einen gemeinsamen Konsens zu finden. Die Teammitglieder lernen, gemeinsam in ihrem Anliegen zu Denken und ein Feingefühl für die Gedanken, Emotionen, Absichten und Handlungen aller im Team zu entwickeln. Im Dialog können Gedanken gemeinsam fließen und dennoch Unterschiedlichkeit aufrechterhalten bleiben.

Kompetenzen für den Dialog

Dialoge in diesem Sinne zu führen, ist mehr als das Befolgen einer Methodik. Dazu ist eine Haltung erforderlich sowie spezifische kommunikative Fähigkeiten. Laut Dieter Rösner müssen dazu im Wesentlichen die folgenden Kompetenzen eingesetzt und entwickelt werden:





Kompetenz	Beschreibung
Radikaler Respekt	Eine wertschätzende und vertrauensvolle Haltung den Teammitglieder gegenüber, die auf Empathie und der Bereitschaft, die Anderen in ihrer Andersartigkeit anzuerkennen, beruht.
Offenheit	Offenheit in dem was man sagt: ehrlich kommunizieren, was man denkt, wie man sich fühlt und was einem wichtig ist. Offenheit anderen gegenüber: Ansichten der anderen offen gegenüber stehen und sich kritisch, aber positiv damit auseinandersetzen
Beobachten	Sich selbst zurücknehmen, um aufmerksam hinzuschauen und hinzuhören und neben der verbalen auch die nonverbalen Botschaften der Sprecher zu verstehen
Erkunden	Aktiv durch Stellen gezielter und empathischer (Nach-)Fragen Informationen generieren und vertiefen, um innere Landkarten transparent zu machen; erfordert ebenfalls aktives Zuhören
Das eigene Suspendie- ren	Distanz zur eigenen Vorstellung und Denkweise einnehmen, um die Ansichten der anderen möglichst ohne Voreingenommenheit objektiv zu beleuchten
Produktives Plädieren	Den eigenen Standpunkt und die dahinterliegenden Interessen und Motive sachlich offenlegen und dem Team als Angebot für die gemeinsame Lösungsfindung unterbreiten
Verlangsa- mung	Dem Dialog mit Ruhe und Geduld zuhören, den anderen Raum und Zeit geben, abwarten und die eigenen Beiträge zu angemessenen Zeitpunkten platzieren dadurch wird Prozess nicht langsamer, sondern meist schneller und effizienter
Von Herzen sprechen	Die eigenen Ansichten passioniert vertreten, aber den anderen dabei als Partner/Partnerin nicht als Feind betrachten. Auch in schwierigen Situationen den Anderen herzlichen entgegentreten und die eigenen Emotionen bewusst und kontrolliert einbringen
Anerkennen und bestäti- gen	Auch bei abweichenden Ansichten, die positiven Absichten der anderen wertschätzen und bestätigendes Feedback geben

Tabelle 4: Kompetenzen für den Dialog (nach Dieter Rösner)





Empfehlungen um den Dialog in der Teamkommunikation einzuführen

- Machen Sie den ersten Schritt in die Richtung der neuen Dialogkultur
- Thematisieren Sie den Dialog im Meeting ausführlich, bspw. im Rückblick
- Präsentieren Sie Ihren Teammitglieder die Bestandteile und den Mehrwert von Dialogen
- Erarbeiten und vereinbaren Sie zusammen mit Ihrem Team, die Regeln nach denen sie den Dialog gestalten wollen
- Vergeben Sie für die Anfangszeit der Einführung die Rolle des "Dialogwächters", der auf die Einhaltung der Regeln achtet
- Lassen Sie die Rolle des Dialogwächters rotieren, damit jedes Teammitglied den Prozess aus der Beobachterperspektive betrachten kann
- Reflektieren Sie den Dialogprozess regelmäßig in kollektiven Feedbackgesprächen
- Auf die Rolle des Wächters können Sie verzichten, sobald der Dialog im Team eingespielt ist. Dann übernimmt jedes Teammitglied die Verantwortung für das Gelingen

(Quelle: Gloger, B., & Rösner, D. (2017). Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. S. 158 ff.)





Literatur und Links

Literatur

- Gloger, B., & Rösner, D. (2017). Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. (2. Auflage Ausg.). München: Carl Hanser Verlag.
- Heyse, V., & Erpenbeck, J. (1997). Der Sprung über die Kompetenzbarriere. Kommunikation, selbstorganisiertes lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co.
- Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Vahlen.
- Schulz von Thun, Friedemann (2010). Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Links

- Die wertvolle Meetingzeit sinnvoll nutzen, effektiv kommunizieren (Teil 2) https://blog.borisgloger.com/2012/11/13/die-wertvolle-meetingzeit-sinnvoll-nutzeneffektiv-kommunizieren-teil-2/
- "Worum geht's hier eigentlich?" Mit der inneren Landkarte erfolgreich kommunizieren
 https://blog.borisgloger.com/2014/09/09/worum-gehts-hier-eigentlich-mit-der-inneren-landkarte-erfolgreich-kommunizieren/
- Is corporate communication in self-organized companies still needed?
 https://www.liip.ch/de/blog/corporate-communication-self-organization
- Kommunikation in selbstorganisierten Unternehmen: Organisation, Rollen, Nutzen und Anforderungen am Beispiel der Liip AG (Bachelorarbeit) http://www.openthesis.org/documents/Kommunikation-in-selbstorganisierten-Unternehmen-Organisation-602860.html
- Erfolgreich kommunizieren im digitalen Zeitalter
 http://www.fuehren-und-wirken.de/erfolgreich-kommunizieren-digitalen-zeitalter-schluesselkompetenz/

Seite 115 von 120





SELBSTSTEUERUNGSFÄHIGKEIT

Definition und Beispiele

Selbststeuerung ist die Fähigkeit, eine dauerhafte Balance zwischen kurzfristiger Impulskontrolle (Entsagung) und Bedürfnisbefriedigung (Lust) herzustellen, die zur Erreichung von langfristigen Zielen führt. Diese Kompetenz ermöglicht ein kognitives Abwägen von Optionen bezogen auf die Arbeitsinhalte, um Entscheidungen nicht nur aus dem Bauch heraus und aus einem kurzfristigen Antrieb/Impuls zu treffen. Weiterhin befähigt sie, längerfristige Ziele zu setzen, die auch ein gewisses Maß an Disziplin und auch "Entbehrungen" als normalen Bestandteil akzeptiert. Dazu gehört, das eigene Verhalten zu beobachten und Verantwortung für sich zu übernehmen.

Beispiele

- Die Teammitglieder können ihren Fortschritt eigenständig reflektieren
- Die Teammitglieder k\u00f6nnen priorisieren und re-priorisieren, wenn n\u00f6tig
- Die Mitarbeitenden setzen sich eigenständig Ziele
- Die Mitarbeitenden können gut für sich einstehen
- Die Teammitglieder haben die F\u00e4higkeit, eigenst\u00e4ndig einen Sinn in ihren Aufgaben zu finden
- Die Mitarbeitenden orientieren ihre Entscheidungen und ihr Tun am Sinn/Zweck des Teams

Bedeutung für Selbstorganisation (Warum ist das wichtig)

In selbstorganisierten Teams gibt es keine Führungsinstanz mehr, die antreibt oder zum Durchhalten animiert. Das klassische Belohnungssystem mit "Zuckerbrot und Peitsche" wird ersetzt durch ein intrinsisches System aus Erfüllung durch das Erreichen (selbst gesteckter) Ziele. Wenn diese Aspekte der mittelfristigen und langfristigen Motivation nicht mehr über verschiedene Personen und Rollen abgedeckt wird, steigt die Notwendigkeit jedes Einzelnen, für sich Verantwortung zu übernehmen und sich selbst zu steuern.

Handlungsimpulse für Führungskräfte (und Berater/Beraterinnen)

- Achten Sie auf das Feiern von Erfolgen (auch wichtigen Meilensteinen)
- Fragen Sie nach selbstgesteckten Zielen und auch nach den individuellen Prioritäten
- Unterstützen Sie die Übernahme von Verantwortung
- Seien sie entgegenkommend beim Auftreten von Fehlern und erlauben sie gelegentliches Abweichen von den eigenen Ansprüchen





 Besprechen Sie den Rhythmus von Anspannung, Disziplin, Konzentration, Fokus und ausgelassenem "Regelbruch"

Die dazugehörigen Teilkompetenzen für Mitarbeitende

Die Kompetenz zur Selbststeuerung setzt sich aus verschiedenen Teilkompetenzen zusammen, die jede für sich gefördert und (weiter-)entwickelt werden können.

Aufmerksamkeits- und Emotionsregulation

Um im Sinne der Selbststeuerung die eigene Aufmerksamkeit und die eigenen Emotionen regulieren zu können, braucht es einerseits die Fähigkeit, die eigene Energie auf Ziele zu richten, die mit den eigenen Werten übereinstimmen. Mitarbeitende, die ihre Aufmerksamkeit regulieren können, verarbeiten kognitiv insbesondere jene Informationen, die das große Ganze fördern.

Andererseits ist es erforderlich, sich von negativen Emotionen wie Ärger und Frustration abschotten und die eigenen Impulse kontrollieren zu können. Denn positive Gefühle begünstigen letztlich die Verarbeitung von Informationen sowie die Umsetzung von Vorhaben.

Möglichkeiten zur (Weiter-)Entwicklung dieser Teilkompetenz

- MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction), ein Programm zur achtsamkeitsbasierten Reduktion von Stress
- Meditationsübungen

Durchsetzungskraft und Selbstvertrauen

Mitarbeitende mit einer hohen Selbststeuerungsfähigkeit betrachten Hindernisse als Herausforderungen statt als unüberwindbare Barrieren. Denn sie können ihre eigenen Fähigkeiten genau einschätzen und sind sicher, auf diese vertrauen zu können. Aufgrund dieser Überzeugung der eigenen Selbstwirksamkeit, haben sie den Mut, Entscheidungen zu treffen und sind zuversichtlich, für jegliche Probleme Lösungen zu finden.

Möglichkeiten zur (Weiter-)Entwicklung dieser Teilkompetenz

- Kleine wie große Erfolge feiern und wertschätzen
- Erfolgsgeschichten im Team oder der Organisation publik machen
- Lösungsorientiertes Feedback (siehe S. 57ff) und Coaching

Vorausschauende Planung, Problemlösung und zielbezogene Selbstdisziplin

Mitarbeitende, die über Durchsetzungsvermögen und Selbstvertrauen verfügen, sind wiederum in der Lage, proaktiv zu handeln. Auch unangenehme Entscheidungen treffen sie direkt und schieben schwierige Aufgaben nicht vor sich her. Mit einer hohen Selbststeuerungskompetenz sind die Mitarbeitenden in der Lage, Probleme vorausschauend zu lösen. Denn sie erkennen frühzeitig, was bestimmte Situationen erfordern, ziehen Schlussfolgerungen und



Handbuch zum Fragebogen "Selbstorganisations-Readiness" Handlungsfelder, Perspektiven und Impulse für Führungskräfte und Teams



setzen diese konsequent und zielorientiert um. Sie wissen, dass die Zukunft ungewiss ist und Planung allenfalls eine Vorbereitung darauf darstellt, keine Vorhersage dieser.

Möglichkeiten zur (Weiter-)Entwicklung dieser Teilkompetenz

- Trainings zu Zeit- und Selbstmanagement
- Verantwortung sukzessive an Mitarbeitende abgeben





Literatur und Links

Literatur

- Bauer, J.: Selbststeuerung Die Wiederentdeckung des freien Willens. 6. Auflage (2015) München: Karl Blessing Verlag
- Sprenger, R. K. (2002). Vertrauen führt: Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Campus Verlag.

Links

Selbststeuerungskompetenz – der Schlüssel zum/zur erfolgreichen Mitarbeiter*in

https://www.nadinepfeiffer.de/blog/selbststeuerungskompetenz-1.html

- Selbstregulation: Definition und Tipps https://karrierebibel.de/selbstregulation/
- MBSR -Mindfulness based stress reduction http://www.mbsr-verband.de/mbsr-mbct/mbsr.html
- 10 Beispiele wie Sie Erfolge feiern können https://change-leadership.org/10-beispiele-wie-sie-erfolge-feiern-koennen/
- Lösungsorientiertes Coaching https://managementwissenonline.de/artikel/webinar-losungsorientiertes-coaching



Abbildung 1: Korridor der gelungenen Entwicklung4		
Abbildung 2: Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman		
Abbildung 3: Konkrete Verhaltensrückmeldungen		
Abbildung 4: Delegations-Modi		
Abbildung 5: Grundprinzipien der kollegialen Kreisorganisation		
Abbildung 6: Viable System Model		
Abbildung 7: Delegations-Modi		
Abbildung 8: Kulturveränderung durch Verantwortungsdialoge		
Abbildung 9: Ebenen der Kommunikation		
Abbildung 10: Tipps und Tricks für virtuelle / hybride Meetings		
Abbildung 11: Herausforderungen hybrider Meetings		
Abbildung 12: Checkliste für hybride Meetings		
Tabellenverzeichnis		
Tabelle 1: Fehlerarten und Reaktionen		
Tabelle 2: Unterschiede zwischen Feedback und Feedforward		
Tabelle 3: Kollegiale Führungsebenen		
Tabelle 4: Kompetenzen für den Dialog11:		