



Selbstorganisation und Führung

# **Selbsteinschätzung “Selbstorganisations-Readiness”**

von Jaakko Johannsen & Sven Lübbers



system  
worx

# Einleitung

Die nachfolgenden Handlungsfelder dienen Ihnen zur Selbstreflexion. Es geht 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.

Im Folgenden finden Sie fünf Handlungsfelder. Jedes Handlungsfeld inkl. der dazugehörigen Perspektiven beschreibt einen für selbstorganisiertes Arbeiten förderlichen Zustand. Die Beispiele dienen zur Anregung und haben keinen Vollständigkeitsanspruch.

Bitte bewerten Sie im angehängten Auswertungsbogen die jeweiligen Perspektiven („wenig ausgeprägt“ bis „stark ausgeprägt“).

Es geht nicht darum, ein Ergebnis in Zahlen zu erhalten. Es geht auch nicht darum, zu erfassen, wie weit Sie bereits in der Umsetzung bzw. dem „Leben“ von Selbstorganisation sind, sondern darum, Ihnen Impulse für nächste Schritte auf dem Weg zu mehr Selbstorganisation zu bieten. Ein guter Zustand bestimmter Dimensionen führt nicht zwangsläufig zu Selbstorganisation. Er kann lediglich unterstützen.

Die Einschätzung kann von Ihnen als Führungskraft eines Bereichs/Teams durchgeführt werden, als Berater\*in gemeinsam mit einer Führungskraft oder auch zusammen mit dem jeweiligen Team.

## Die 5 Handlungsfelder



Handlungsfeld: Sinn & Zweck (Purpose)	Inwieweit unterstützt der Purpose selbstorganisiertes Arbeiten?	Beispiele
<b>Sinn &amp; Zweck</b>	Ein gemeinsam erarbeitetes Purpose-Statement bietet Identifikation und Orientierung als Antwort auf die Frage: Wofür wollen wir stehen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Purpose-statement ist vorhanden</li> <li>• Alle Teammitglieder kennen den Sinn &amp; Zweck</li> <li>• Der Sinn &amp; Zweck wurde gemeinsam erarbeitet</li> <li>• Der Sinn &amp; Zweck wird von allen getragen</li> <li>• Wir orientieren uns bei Entscheidungen immer wieder an unserem Sinn &amp; Zweck</li> </ul>

Handlungsfeld: Kultur	Inwieweit fördert Ihre Kultur selbstorganisiertes Arbeiten?	Beispiele
<b>Menschenbild</b>	Die Führungskraft und das Team sind davon überzeugt, dass Menschen einen Beitrag zu Großem leisten möchten. Sie werden als von sich aus motiviert und leistungsbereit angesehen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Führungskraft und das Team sind davon überzeugt, dass ... <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mitarbeitende mitentscheiden sollten, woran sie arbeiten</li> <li>○ alle die Absicht haben, ein möglichst gutes Ergebnis zu erzielen</li> <li>○ Mitarbeitende eigene Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen</li> <li>○ Menschen grundsätzlich in der Lage sind, sich selbst organisieren zu können</li> </ul> </li> </ul>

<b>Status</b>	In der Zusammenarbeit wird sich weniger am formalen Status orientiert. Ideen und Beiträge sind gleich wirksam, egal von wem sie stammen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben, Leistungen und Engagement zählen mehr als Funktionen, Hierarchie und Machtmöglichkeiten</li> <li>• Jede Meinung zählt. Es ist nicht entscheidend, wer einen Beitrag eingebracht hat</li> <li>• Alle Menschen im Unternehmen werden als gleichwertig (nicht gleichrangig) angesehen</li> </ul>
---------------	--	--

<b>Sicherheit/ Verlässlichkeit</b>	Kommunikation und Prozesse werden als konsistent erlebt. Dies führt zu einem Gefühl von Sicherheit und Verlässlichkeit im Team.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen über den Bereich / die Organisation werden transparent kommuniziert</li> <li>• Prozesse sind hinreichend klar beschrieben und handlungsleitend</li> <li>• Mitarbeitende können sich aufeinander und auf die Führungskraft verlassen</li> <li>• Die Mitarbeitenden wissen, wie sie ihre Ziele erreichen können</li> <li>• Die Erwartungen an die Mitarbeitenden sind klar formuliert und verstanden</li> <li>• Die Führungskraft zeigt konsistentes Verhalten</li> </ul>
--	---	--

<b>Verbundenheit</b>	Es herrscht ein Gefühl der Verbundenheit im Team.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Mitarbeitenden vertrauen einander</li> <li>• Es herrscht eine positive Grundstimmung</li> <li>• Es existiert ein Wir-Gefühl im Team/Bereich</li> <li>• Die Mitarbeitenden fühlen sich der Organisation verbunden (Loyalität), sie identifizieren sich mit dem Unternehmen</li> <li>• Das Unternehmen zeigt sich loyal gegenüber seinen Mitarbeitenden</li> <li>• Abweichende Meinungen finden Akzeptanz im Team und werden als Bereicherung empfunden</li> </ul>
<b>Fairness</b>	Die Zusammenarbeit, Prozesse und Regelungen werden als fair erlebt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungen werden transparent gemacht</li> <li>• Das Entlohnungssystem ist für die Mitarbeitenden nachvollziehbar</li> <li>• Führungskräfte packen mit an und verzichten in schweren Zeiten ebenfalls auf etwas (z.B. Urlaub oder Gehalt)</li> <li>• Die Verteilung von Aufgaben im Team ist für die Mitarbeitenden nachvollziehbar</li> </ul>
<b>Fehlerkultur</b>	Fehler dürfen passieren und dienen als Lernchance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Aufzeigen oder Zugeben von Fehlern wird wertgeschätzt</li> <li>• Führungskräfte berichten von eigenen Fehlern (Vorbildfunktion)</li> <li>• Mitarbeitende übernehmen im Unternehmen auch für neue Aufgaben Verantwortung</li> <li>• Mitarbeitende fühlen sich sicher, über Fehler mit der Führungskraft und den Teammitgliedern zu sprechen</li> <li>• Mitarbeitende geben sich Feedback und weisen einander auch auf Fehler und Potentiale hin</li> </ul>
<b>Orientierung an Kund*innen</b>	Die Bedarfe der (internen) Kund*innen sind allen bekannt. Prozesse und Handlungen werden daran ausgerichtet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn Kund*innen spontan Wünsche äußern, wird darauf, wenn möglich direkt eingegangen</li> <li>• Es herrscht ein intensiver, dauerhafter und direkter Kontakt mit (ggf. internen) Kund*innen</li> <li>• Alle kennen aktuelle Bedarfe der Kund*innen</li> <li>• In der Organisation gilt die Haltung „Die Kund*innen weiß am besten, was sie brauchen!“</li> </ul>

Handlungsfeld: Führung	Inwieweit unterstützt der Führungsstil selbstorganisiertes Arbeiten?	Beispiele
<b>Aufgaben der Führungskraft</b>	Die Hauptaufgaben der Führungskraft bestehen in der Strategieentwicklung und -umsetzung, der Bereitstellung adäquater Rahmenbedingungen und der Mitarbeiterführung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Führungskraft bietet Orientierung zu Strategie, Vision, Sinn und Zweck etc.</li> <li>• Die Führungskraft fördert die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden</li> <li>• Die Führungskraft kümmert sich primär um die Rahmenbedingungen, innerhalb derer das Team für die Kund*innen arbeiten kann</li> <li>• Die Führungskraft akzeptiert selbstorganisiertes Arbeiten, auch wenn dieses manchmal negative (zunächst suboptimale) Resultate erzielt</li> </ul>
<b>Rollenverständnis der Führungskraft</b>	Die Führungskraft sieht sich überwiegend in einer „Dienstleistendenrolle für die Mitarbeitenden“.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Führungskraft steht den Mitarbeitenden für Sparring zur Verfügung</li> <li>• Die Führungskraft unterstützt die Mitarbeitenden dabei, auf eigene Lösungen zu kommen</li> <li>• Die Führungskraft sieht sich als „für das Team arbeitend“ an</li> <li>• Die Führungskraft sieht sich eher als Partner*in/Berater*in statt als Vorgesetzte</li> </ul>
<b>Vorbildfunktion der Führungskraft</b>	Die Führungskraft lebt die Zielkultur vor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Führungskraft ist glaubwürdig in Wort und Tat</li> <li>• Die Führungskraft lebt die Prinzipien, die sie an die Mitarbeitenden vermitteln möchte</li> <li>• Die Führungskraft/Mitarbeiter*in erzählen Erfolgsgeschichten der Selbstorganisation im Unternehmen</li> <li>• Die Führungskraft greift (erst dann) beherzt ein, wenn der Geschäftserfolg oder Unternehmenszweck gefährdet ist</li> </ul>
<b>Feedbackorientierung</b>	Die Führungskraft gibt häufig Feedback und holt sich aktiv Feedback ein.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback der Führungskraft ist geprägt von der Grundhaltung „Jede/r gibt sein/ihr Bestes“</li> <li>• Feedback - sowohl positives als auch negatives - wird in wertschätzender Art und Weise gegeben und ist auf die Zukunft gerichtet</li> <li>• Die Führungskraft fragt aktiv nach Feedback und nimmt dieses wertschätzend an</li> <li>• Die Führungskraft bittet nach delegierten Aufgaben die betroffenen Mitarbeitenden um Feedback bezüglich des Delegationsprozesses</li> </ul>
<b>Delegationsverhalten</b>	Die Führungskraft gibt Verantwortung bewusst in dem Maße ab, wie es zur Kompetenz und Motivation der Mitarbeitenden passt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den Mitarbeitenden ist klar, welche Entscheidungen sie eigenständig treffen dürfen</li> <li>• Ein- und demselben Mitarbeitenden wird je nach Aufgabe unterschiedlich viel Verantwortung übergeben</li> <li>• Mitarbeitende dürfen in vielen Fällen Entscheidungen treffen, ohne der Führungskraft später berichten zu müssen</li> <li>• Die Mitarbeitenden dürfen Entscheidungen treffen, die ihrer Meinung nach richtig sind (und nicht zwingend so ausfallen, wie es die Führungskraft gemacht hätte)</li> </ul>

Handlungsfeld: Prozesse/ Struktur	Inwieweit fördern die Prozesse und Strukturen selbstorganisiertes Handeln?	Beispiele
<b>Unternehmens- struktur</b>	Flache Hierarchien ermöglichen schnelle Entscheidungen und Abstimmungen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende unterschiedlicher Hierarchieebenen arbeiten in Teams zusammen</li> <li>• Mitarbeitende können schnell und direkt mit Entscheider*innen Kontakt aufnehmen</li> <li>• Interessenkonflikte (auch zwischen Bereichen) werden nur in Ausnahmefällen über die Hierarchie eskaliert</li> <li>• Strukturen und Prozesse werden spontan angepasst, wenn dies effizienter ist bzw. den Kundennutzen steigert oder sonstige triftige Gründe dafür sprechen</li> </ul>
<b>Entscheidungen</b>	Es werden bewusst die angemessensten Entscheidungsformen gewählt und praktiziert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es besteht Transparenz im Unternehmen, was und in welchem Rahmen Teams und einzelne Mitarbeitende eigenständig entscheiden dürfen</li> <li>• Die Führungskraft akzeptiert Entscheidungen, die bewusst an das Team delegiert wurden</li> <li>• Entscheidungen werden häufig von den Personen getroffen, die nah an den Kund*innen sind</li> <li>• Es werden unterschiedliche Entscheidungsformen (Konsent, Konsens, Fallentscheid, etc.) bewusst eingesetzt</li> </ul>
<b>Aufgaben- verteilung</b>	Aufgaben werden gemeinsam, transparent und unter Berücksichtigung von Fähigkeiten und Präferenzen verteilt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es besteht Transparenz über die Aufgaben der einzelnen Mitarbeitenden</li> <li>• Die Rollen der Mitarbeitenden innerhalb eines Projektteams variieren von Projekt zu Projekt</li> <li>• Die Aufgaben werden je nach Projekt und individuellen Stärken der Mitarbeitenden vergeben</li> <li>• Beim Vergeben von Aufgaben wird gefragt: „Wer von euch möchte Aufgabe XY übernehmen?“ (Verantwortungsübernahme statt Delegation)</li> <li>• Die Mitarbeitenden verteilen die Aufgaben untereinander</li> </ul>
<b>Transparenz</b>	Die Mitarbeitenden erhalten die nötigen Informationen, um selbstorganisiert zu arbeiten und gute Entscheidungen treffen zu können.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Mitarbeitenden kennen die für ihren Bereich wichtigen Kennzahlen</li> <li>• Strategische Prioritäten und gelebte Prinzipien sind allen Mitarbeitenden bewusst</li> <li>• Die Führungskräfte und andere Entscheider*innen begründen ihre Entscheidungen</li> <li>• Die Mitarbeitenden werden in den Strategie-Prozess mit eingebunden und haben dort eine aktive Rolle</li> </ul>
<b>Rollen- verständnis</b>	Die Rollen & Funktionen einzelner Mitarbeiter*innen sind dynamisch und beweglich.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende können verschiedene Rollen innehaben</li> <li>• Im Arbeitsvertrag werden keine fixen Rollen zugeschrieben</li> <li>• Aufgaben werden Rollen zugewiesen und nicht den Stelleninhaber*innen</li> </ul>
<b>Vergütungssystem</b>	Das Vergütungssystem ist transparent, von den Beteiligten gestaltbar und fair.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende auf „höherer Ebene“ bekommen nicht zwangsläufig mehr Geld</li> <li>• Leistungsabhängige Vergütungsbestandteile werden maximal auf Teamebene verteilt (und nicht für Einzelpersonen)</li> <li>• Die aktuellen (Boni-)Strukturen fördern team- und bereichsübergreifendes Arbeiten</li> <li>• Mitarbeitende sind in die Verteilung variabler Gehaltsbestandteile involviert</li> </ul>

Handlungsfeld: Kompetenz der Mitarbeitenden	Inwieweit fördern die Kompetenzen der Mitarbeitenden selbstorganisiertes Handeln?	Beispiele
<b>Moderations- fähigkeit</b>	Die Teammitglieder können konstruktive Besprechungen eigenständig durchführen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Team-Jour-Fixe finden auch in Abwesenheit der Führungskraft statt</li> <li>• Die Teams können Meetings selbstständig planen und durchführen</li> <li>• Die Mitarbeitenden können Meetings konstruktiv und zielorientiert durchführen</li> <li>• Die Moderationsrolle ist besetzt</li> <li>• Der/die Moderator*in sorgt für eine zielorientierte und konstruktive Diskussionskultur</li> </ul>
<b>Methoden- kompetenz</b>	Die Teams können selbstständig Arbeitstechniken, Lernstrategien und Problemlösetechniken anwenden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Teammitglieder können Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit bewerten</li> <li>• Die Teammitglieder nutzen Methoden zum Strukturieren und Priorisieren</li> <li>• Die Teams können Retros anwenden, um die Zusammenarbeit zu reflektieren</li> <li>• Die Mitarbeitenden können ihre Aufgaben eigenständig ausführen und wissen, was sie wie zu tun haben</li> </ul>
<b>Konflikt- kompetenz</b>	Konflikte werden konstruktiv innerhalb des Teams geklärt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Teammitglieder sind empathiefähig</li> <li>• Spannungen unter den Teammitgliedern werden frühzeitig erkannt und angesprochen</li> <li>• Die Mitarbeitenden sind in der Lage, Konflikte eigenständig zu lösen</li> <li>• Auch im Konfliktfall geben sie sich angemessen Feedback</li> <li>• Führungskräfte werden erst zu einem späteren Zeitpunkt hinzugezogen</li> </ul>
<b>Kommunikations- kompetenz</b>	Die Teammitglieder kommunizieren effektiv und zielführend.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen werden möglichst im direkten Gespräch ausgetauscht</li> <li>• Die Mitarbeitenden sind in der Lage, auch in kritischen Situationen sachlich zu kommunizieren</li> <li>• Mitarbeitende können Emotionen angemessen ausdrücken</li> <li>• Informationsaustausch über Hierarchieebenen und Teams/Bereiche hinweg wird proaktiv praktiziert</li> </ul>
<b>Selbststeuerungs- fähigkeit</b>	Teammitglieder sind dazu in der Lage, ihr eigenes Verhalten zu beobachten und Verantwortung für sich zu übernehmen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Teammitglieder können ihren Fortschritt eigenständig reflektieren</li> <li>• Die Mitarbeitenden setzen sich eigenständig Ziele</li> <li>• Die Mitarbeitenden können gut für sich einstehen</li> <li>• Die Teammitglieder haben die Fähigkeit, eigenständig einen Sinn in ihren Aufgaben zu finden</li> <li>• Die Mitarbeitenden orientieren ihre Entscheidungen und ihr Tun am Sinn/Zweck des Teams</li> </ul>

# Auswertung

Tragen Sie Ihre Bewertung ein!

	Perspektive	-- wenig ausgeprägt	-	o	+	++ stark ausgeprägt	Dringend	Wichtig	Daran sollten wir arbeiten
	Sinn & Zweck (Purpose)								
Kultur	Menschenbild								
	Status								
	Sicherheit/Verlässlichkeit								
	Verbundenheit								
	Fairness								
	Fehlerkultur								
	Orientierung an Kund*innen								
Führung	Aufgaben der Führungskraft								
	Rollenverständnis der Führungskraft								
	Vorbildfunktion der Führungskraft								
	Feedbackorientierung								
	Delegationsverhalten								
Prozesse/Struktur	Unternehmensstruktur								
	Entscheidungen								
	Aufgabenverteilung								
	Transparenz								
	Rollenverständnis								
	Vergütungssystem								
Kompetenzen der Mitarbeitenden	Moderationsfähigkeit								
	Methodenkompetenz								
	Konfliktkompetenz								
	Kommunikationskompetenz								
	Selbststeuerungsfähigkeit								



# Reflexionsfragen

- Auf welche Stärken können wir bauen, um weitere Schritte in Richtung Selbstorganisation zu gehen?
- Was hindert uns daran, weitere Schritte in Richtung Selbstorganisation zu gehen?
- Welche Themen sind wichtig, dringend oder sogar beides? Und an welchen Themen sollten wir als erstes arbeiten?



Im **Handbuch „Selbstorganisation – Handlungsfelder, Perspektiven und Impulse für Führungskräfte“** finden Sie zu allen Handlungsfeldern und Perspektiven nähere Ausführungen zu folgenden Fragen:

- 1) Was genau ist unter der jeweiligen Perspektive zu verstehen?
- 2) Welche Rolle spielt dieser Aspekt insbesondere im Zusammenhang mit Selbstorganisation?
- 3) Was können Sie als Führungskraft (oder Berater\*in) tun, 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.

## Handbuch



Das Handbuch ist auf der system worx Homepage unter Produkte erhältlich.

[Klicken Sie hier](#)



# Autoren



## Jaakko Johannsen

- Systemischer Berater & Coach
- Lehrbeauftragter am system worx Institut
- Diplom-Psychologe



## Sven Lübbers

- Systemischer Berater & Coach
- Lehrbeauftragter am system worx Institut
- Wirtschaftspsychologe (M.Sc.)

## Kontakt



### Adresse

system worx  
Kanalstraße 7  
85774 Unterföhring



### Kontakt

T: +49 89 37419593  
F: +49 89 38 1642829  
info@system-worx.com



/systemworxinstitut



/systemworx



@system.worx