

goodos



# Selbstorganisations- Readiness Check

von Jaakko Johansen & Sven Lübbers

# Einleitung

Die folgenden Handlungsfelder sollen zur Selbstreflexion anregen. Ziel ist es, zu erkennen, welche Voraussetzungen für selbstorganisiertes Arbeiten in Deinem/Eurem Team, Bereich oder der Organisation bereits bestehen und welche noch gestärkt werden sollten.

Die fünf Handlungsfelder beschreiben förderliche Zustände für selbstorganisiertes Arbeiten und bieten Beispiele zur Orientierung – ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Bitte bewertet die Perspektiven im angehängten Auswertungsbogen („wenig ausgeprägt“ bis „stark ausgeprägt“).

Der Fokus liegt nicht auf einer zahlenmäßigen Auswertung oder dem aktuellen Umsetzungsstand von Selbstorganisation, sondern darauf, Impulse für mögliche nächste Schritte zu gewinnen. Ein guter Zustand bestimmter Dimensionen kann Selbstorganisation unterstützen, aber nicht garantieren.

Die Einschätzung kann durch Dich als Führungskraft, gemeinsam mit einer Beraterin oder einem Berater oder im Team erfolgen.

## Die fünf Handlungsfelder





Handlungsfeld: Orientierung	Woher kommt Orientierung für selbstorganisiertes Arbeiten?	Beispiele
Sinn & Zweck	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>
Strategie	In der Strategie ist klar beschrieben, welche strategischen Ziele verfolgt werden und wie wir sie erreichen wollen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Allen ist klar, was wir wofür tun</li> <li>● Allen ist klar, wo wir hinwollen und wohin auch nicht</li> <li>● Die Mitarbeitenden werden in den Strategie-Prozess mit eingebunden und haben dort eine aktive Rolle</li> <li>● Die Strategie wird von allen mitgetragen</li> <li>● Strategische Ziele sind auf einzelne Arbeitsbereiche und Teams runtergebrochen</li> </ul>
Verantwortlichkeiten	Klarheit bezüglich Zuständigkeiten/ Verantwortlichkeiten und Rollenerwartungen bieten Orientierung, um im Tagesgeschäft eigenständig handeln zu können.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Die Mitarbeitenden wissen, was von Ihnen erwartet wird</li> <li>● Es gibt definierte Rollen, an die bestimmte Erwartungen, Aufgaben, Zuständigkeiten geknüpft sind</li> <li>● Es besteht gegenseitiges Verständnis über die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten von Teammitgliedern, aber auch anderen Teams und Bereichen</li> <li>● Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten werden regelmäßig team- und bereichsübergreifend aufeinander abgestimmt</li> </ul>



Handlungsfeld: Kultur	Inwieweit fördert unsere Kultur selbstorganisiertes Arbeiten?	Beispiele
Menschenbild	Das Team und die Führungskraft haben ein positives Menschenbild.	<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 Menschen die Absicht haben, einen guten Job zu machen</li> <li>○ Menschen unter den richtigen Bedingungen in der Lage und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen</li> <li>○ Menschen grundsätzlich in der Lage sind, sich selbst organisieren zu können</li> </ul> </li> </ul>
Status	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>
Sicherheitsgefühl/ Verlässlichkeit	Kommunikation und Verhalten werden als konsistent erlebt. Dies führt zu einem Gefühl von Sicherheit und Verlässlichkeit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kommunikation über den Bereich / die Organisation wird als ehrlich wahrgenommen</li> <li>● Gegenseitige Erwartungen werden ausgesprochen</li> <li>● Mitarbeitende sprechen Persönliches und Konflikte offen an</li> <li>● Führungskraft und Teammitglieder zeigen konsistentes Verhalten</li> <li>● Mitarbeitende können sich aufeinander und auf die Führungskraft verlassen</li> </ul>

Handlungsfeld: Kultur	Inwieweit fördert unsere Kultur selbstorganisiertes Arbeiten?	Beispiele
Verbundenheit	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>
Fairness	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>
Fehlerkultur	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>
Orientierung an Kundinnen und Kunden	Die Bedarfe der (internen) KundInnen sind allen bekannt. Prozesse und Handlungen werden daran ausgerichtet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn KundInnen spontan Wünsche äußern, wird darauf wenn möglich direkt eingegangen</li> <li>• Es herrscht ein intensiver, dauerhafter und direkter Kontakt mit (ggf. internen) KundInnen</li> <li>• Alle kennen aktuelle Bedarfe der KundInnen</li> <li>• In der Organisation gilt die Haltung „Die KundInnen wissen am besten, was sie brauchen!“</li> </ul>



Handlungsfeld: Führung	Inwieweit unterstützt der Führungsstil selbstorganisiertes Arbeiten?	Beispiele
Aufgaben der Führungskraft	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 kümmert sich primär um die Rahmenbedingungen, innerhalb derer das Team für die KundInnen arbeiten kann</li> <li>● Die Führungskraft akzeptiert selbstorganisiertes Arbeiten, auch wenn dieses manchmal negative (zunächst suboptimale) Resultate erzielt</li> <li>● Die Führungskraft fördert die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden</li> </ul>
Rollenverständnis der Führungskraft	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 PartnerIn/BeraterIn statt als Vorgesetzte</li> </ul>

Handlungsfeld: Führung	Inwieweit unterstützt der Führungsstil selbstorganisiertes Arbeiten?	Beispiele
Vorbildfunktion der Führungskraft	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 das Team / die Organisation als Zielkultur beschreibt</li> <li>● Die Führungskraft/Mitarbeitende erzählen Erfolgsgeschichten der Selbstorganisation im Unternehmen</li> <li>● Die Führungskraft greift (erst dann) beherzt ein, wenn der Geschäftserfolg oder Unternehmenszweck gefährdet ist</li> </ul>
Delegationsverhalten	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 und sollen</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 treffen Entscheidungen, die ihrer Meinung nach richtig sind (und nicht zwingend so ausfallen, wie es die Führungskraft gemacht hätte)</li> </ul>
Feedbackorientierung	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>



Handlungsfeld: Prozesse/Struktur	Inwieweit fördern die Prozesse und Strukturen selbstorganisiertes Handeln?	Beispiele
Unternehmens- struktur	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 Kontakt mit EntscheiderInnen 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>
Entscheidungen	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 KundInnen sind</li> <li>● Es werden unterschiedliche Entscheidungsformen (Konsent, Konsens, Fallentscheid, etc.) bewusst eingesetzt</li> </ul>

Handlungsfeld: Prozesse/Struktur	Inwieweit fördern die Prozesse und Strukturen selbstorganisiertes Handeln?	Beispiele
Aufgabenverteilung	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>
Transparenz	Die Mitarbeitenden haben Zugang zu notwendigen 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>● (Strategische) Ziele werden mit klar definierten Messgrößen versehen</li> <li>● Die Führungskräfte und andere Entscheidende begründen ihre Entscheidungen</li> </ul>
Rollenverständnis	Die Rollen & Funktionen einzelner Mitarbeitenden 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 Stellenbeschreibungen der Mitarbeitenden</li> </ul>
Vergütungssystem	Das Vergütungssystem ist transparent, von den Beteiligten gestaltbar und fair.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Die aktuellen (Boni-)Strukturen fördern team- und bereichsübergreifendes Arbeiten</li> <li>● Leistungsabhängige Vergütungsbestandteile werden maximal auf Teamebene verteilt (und nicht für Einzelpersonen)</li> <li>● Mitarbeitende auf „höherer Ebene“ bekommen nicht zwangsläufig mehr Geld</li> <li>● Mitarbeitende sind in die Verteilung variabler Gehaltsbestandteile involviert</li> </ul>



Handlungsfeld: Kompetenzen der Mitarbeitenden	Inwieweit fördern die Kompeten- zen der Mitarbeitenden selbstorganisiertes Handeln?	Beispiele
Moderationsfähigkeit	Die Teammitglieder können konstruktive Besprechungen eigenständig durchführen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Die Teams können Meetings selbstständig planen und durchführen</li> <li>● Die Mitarbeitenden können Meetings konstruktiv und zielorientiert steuern</li> <li>● Der/Moderator/ die Moderatorin sorgt für eine zielorientierte und konstruktive Diskussionskultur</li> <li>● Der Moderator/ die Moderatorin sorgt für gleichmäßige Verteilung der Wortbeiträge aller Teilnehmenden</li> <li>● In virtuellen Meetings kommen Kollaborationstools wie Miro, Mural o.ä. zum Einsatz</li> <li>● Virtuelle oder hybride Meetings laufen ähnlich produktiv ab wie physische</li> </ul>
Methodenkompetenz	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>

Handlungsfeld: Kompetenzen der Mitarbeitenden	Inwieweit fördern die Kompeten- zen der Mitarbeitenden selbstorganisiertes Handeln?	Beispiele
Konfliktkompetenz	Konflikte werden konstruktiv innerhalb des Teams geklärt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Die Teammitglieder sind sich ihrer eigenen Bedürfnisse und Interessen bewusst und können diese konstruktiv kommunizieren.</li> <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>
Kommunikations- kompetenz	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>
Selbststeuerungs- fähigkeit	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 Teammitglieder können priorisieren und re-priorisieren, wenn nötig</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

Trage Deine Bewertung ein!

Perspektive		wenig -- ausgeprägt	-	0	+	stark ++ ausgeprägt	Dringend	Wichtig	Daran sollten wir arbeiten
Orientierung	Sinn & Zweck								
	Strategie								
	Verantwortlichkeiten								
Kultur	Menschenbild								
	Status								
	Sicherheitsgefühl/Verlässlichkeit								
	Verbundenheit								
	Fairness								
	Fehlerkultur								
	Orientierung an Kundinnen und Kunden								
Führung	Aufgaben der Führungskraft								
	Rollenverständnis der Führungskraft								
	Vorbildfunktion der Führungskraft								
	Delegationsverhalten								
	Feedbackorientierung								
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?

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.

Für mehr Austausch zu deinen nächsten Schritten melde dich einfach unter [kontakt@qoodos.de](mailto:kontakt@qoodos.de)

# Ansprechpartner



Jaakko Johannsen

Systemischer Berater & Coach  
Diplom-Psychologe  
(Arbeits- und Organisationspsychologie)

Jaakko.Johannsen@qodos.de



Sven Lübbers

Systemischer Berater & Coach  
Wirtschaftspsychologe (M.Sc.)

Sven.Luebbers@qodos.de

# qodos

Seeholzenstraße 2  
82166 Gräfelfing

☎ +49 89 377 9972 00

✉ kontakt@qodos.de

🌐 qodos.de