

**Handbuch
zum
Selbstorganisations-Readiness Check

Handlungsfelder, Perspektiven
und Impulse**

goodos



Inhaltsverzeichnis



▪ Einleitung	3
▪ Handlungsfeld Orientierung	6
▪ Handlungsfeld Kultur	9
▪ Handlungsfeld Führung	34
▪ Handlungsfeld Prozesse & Strukturen	66
▪ Handlungsfeld Mitarbeitendenkompetenzen	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 Du selbstorganisiertes Arbeiten in Deine Organisation einführen kannst. In Analogie zur "Selbsteinschätzung – Selbstorganisations-Readiness" haben wir fünf Handlungsfelder identifiziert, die bei der Einführung von selbstorganisiertem Arbeiten eine Rolle spielen. Diese sind "Orientierung", "Kultur", "Führung", "Prozesse und Strukturen" und "Mitarbeitendenkompetenzen". Jedem Handlungsfeld sind mehrere Perspektiven zugeordnet.

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

Auf den folgenden Seiten findest Du 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
- 3) was Du als Führungskraft (oder Berater/Beraterinnen) tun kannst, um Deinen Bereich/Dein 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 findest Du 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



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.

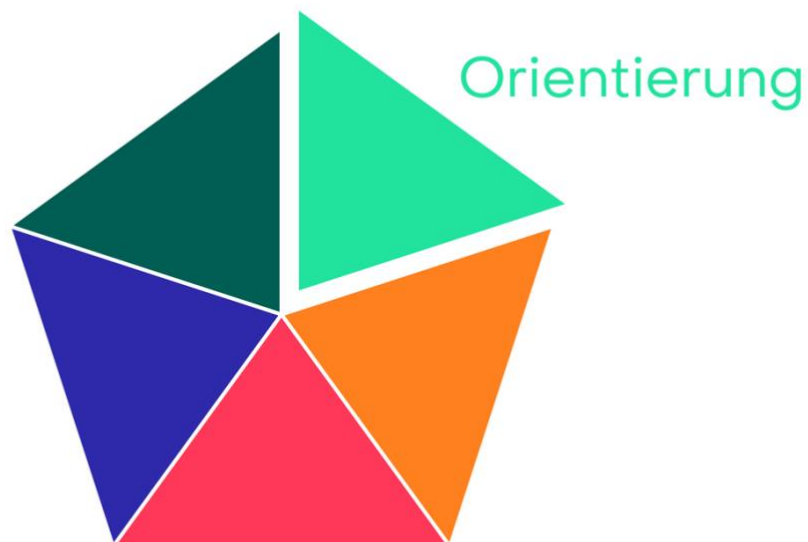
Du findest das Wiki hier: <https://reinventingorganizationswiki.com/de/>

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

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

Handlungsfeld: Orientierung

Woher kommt Orientierung für selbstorganisiertes Arbeiten?



Perspektiven

▪ Sinn & Zweck	7
▪ Strategie	9
▪ Verantwortlichkeiten	11



Handlungsfeld: Kultur

Inwieweit fördert unsere Kultur selbstorganisiertes Arbeiten?



Perspektiven

▪ Menschenbild	10
▪ Status	13
▪ Sicherheitsgefühl/ Verlässlichkeit	18
▪ Verbundenheit	21
▪ Fairness	25
▪ Fehlerkultur	28
▪ Orientierung an Kundinnen und Kunden	32



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 zu einem 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 Mitarbeitenden sich sicher genug fühlen, Neues auszuprobieren und zu scheitern. Ansonsten werden sie weiterhin auf die Anweisungen und Erlaubnisse der Führungskraft beharren.



Handlungsimpulse für Führungskräfte (und Berater/Beraterinnen)

- Reflektiere Deinen Umgang mit Fehlern von Mitarbeitenden
- Thematisiere “Fehlerkultur” mit Deinem Team
- Führe einen Workshop zum Thema “Fehlerkultur” mit Deinem Team durch (Anregungen siehe unten)
- Gehe sparsam mit Regeln um. Stelle 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
Unachtsamkeit	Eine Person führt ihre Aufgaben unkonzentriert, leichtsinnig oder unbedacht aus.	1. Beobachtungen mitteilen 2. Verweis auf Auswirkungen 3. Bei wiederholtem Leichtsinns 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).	1. Beobachtungen teilen 2. Nach Intention erkundigen 3. Auswirkungen aufzeigen 4. Nach alternativem Verhalten für gleiches Motiv suchen, bzw. weitere Motive höher priorisieren 5. 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 es 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. Frage eher “Wie bist du darauf gekommen, xy so zu machen?” oder “Was waren deine Beweggründe?”.

Fragen zur Selbstreflexion als Führungskraft

Wie reagiere ich auf Fehler meiner Mitarbeitenden?

Sind meine Reaktionen konsistent?

Inwiefern fördert mein Verhalten eine erwünschte 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

Wann dürfen deine Mitarbeiter Fehler machen und wann nicht?

<https://www.business-wissen.de/artikel/umgang-mit-vielen-fehlern-von-mitarbeitern/>

Umgang mit Fehlern

<https://www.impulse.de/personal/zehn-tipps-fuer-den-umgang-mit-mitarbeiterfehlern/2027243.html>

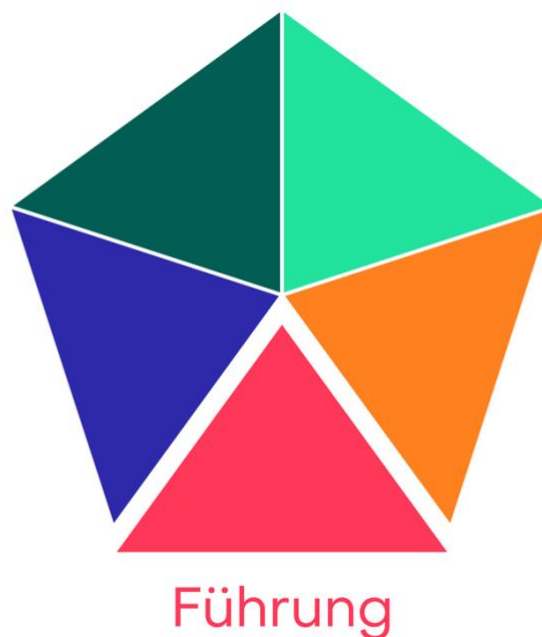
Vertrauenskultur als Instrument der Mitarbeiterführung

<http://weiler-seminare.de/blog/item/35-vertrauenskultur-als-instrument-der-mitarbeiterfuehrung>



Handlungsfeld: Führung

Inwieweit unterstützt der Führungsstil selbstorganisiertes Arbeiten?

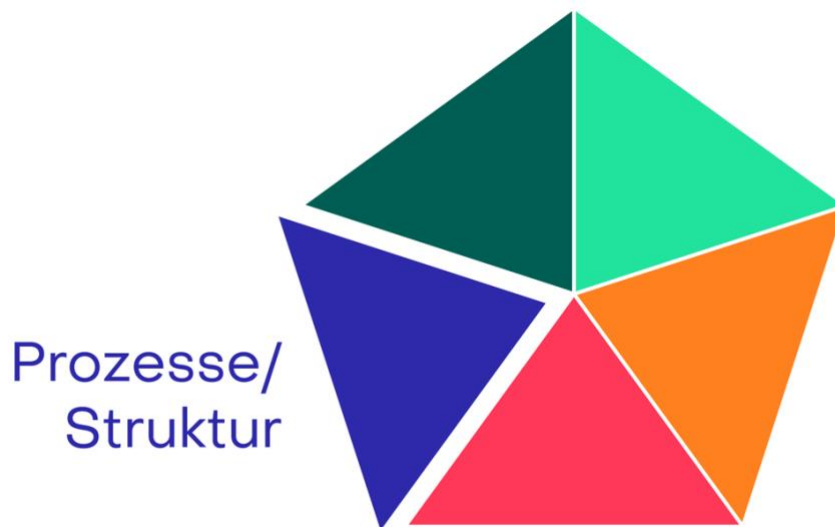


Perspektiven

▪ Aufgaben der Führungskraft	35
▪ Rollenverständnis der Führungskraft	38
▪ Vorbildfunktion der Führungskraft	47
▪ Delegationsverhalten	49
▪ Feedbackorientierung	63

Handlungsfeld: Prozesse und Strukturen

Inwieweit fördern Prozesse und Strukturen selbstorganisiertes Arbeiten?



Perspektiven

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



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 Kund:innen 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)

Führe unterschiedlichste Entscheidungsformate für bestimmte Entscheidungsfelder ein bzw. experimentiere solange, bis Du das angemessenste Format gefunden habst

Kommuniziere die Entscheidungsspielräume transparent an Dein Mitarbeitenden (s. Delegations-Modi)

Überlege, für welche Bereiche Du Deinen Mitarbeitenden mehr Spielräume geben könntest

Diskutiere gemeinsam, welche Entscheidungsspielräume von den Mitarbeitenden gewünscht sind

Verzichte auf zu viele Regeln und beschränke Dich 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.



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 die Darstellung von Oestereich und Schröder (2017) haben wir eine vereinfachte Version entwickelt (siehe nächste Seite).

Ordnungsebene / Perspektive	Führung durch ...	Geführte/r kann entscheiden, ...	Beispiel
System- gestaltung	Rahmengoebung und Sinn der Organisation	welche Ziele und Richtungen verfolgt werden	„Der Fokus unserer Arbeit liegt in Zukunft auf ...“
	Informationen zur Gesamtorganisation	über organisationale Faktoren	„Wir lassen uns an folgenden Gütekriterien messen...“
	Vorgabe von Prinzipien und Entscheidungsvarianten	über Prinzipien der Zusammenarbeit	„Wie treffen wir in Zukunft Entscheidungen und wer trägt welche Verantwortlichkeit?“
Operative Tätigkeit	Vermittlung der Bedürfnisse des Teams	wo Prioritäten liegen und was richtige Schritte wären	„Sorgt bitte dafür, dass alle im Büro technisch optimal ausgestattet sind.“
	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 Ressourcen	ob er/sie Anweisung annimmt	„Kaufe bitte Drucker xy.“

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

Als Führungskraft, Berater oder Beraterin kannst Du die Übersicht nutzen, darüber nachzudenken und auch mit anderen Führungskräften oder/und Deinen Mitarbeitenden darüber zu diskutieren, welches Führungsverhalten wünschenswert sei. Die Übersicht stellt hierbei keine Weisung dar, was Du zu tun hast 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 Du abgeben möchtest, 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.

Schaue Dir die verschiedenen Delegations-Modi in Ruhe an und überlege Dir, in welchen Aufgabenbereichen Du eine weitere Delegations-Stufe ausprobieren möchtest.

Klare Entscheidungszuständigkeiten durch explizite Delegations-Modi	
1. Mitteilen	Wir teilen anderen unsere Entscheidung mit.
2. Erklären	Wir entscheiden und erklären anderen unsere Entscheidungen.
3. Konsultieren	Wir holen uns Entscheidungspräferenzen ein und entscheiden dann selbst.
4. Vereinbaren	Wir treffen Entscheidungen gemeinsam
5. Beraten	Wir tragen mit Wissen und Empfehlungen 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.

Source: Bernd Oestereich/Claudia Schröder

Abbildung 3: 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://www.borisgloger.com/blog/effektive-wege-um-entscheidungen-im-team-zu-treffen>

Handlungsfeld: Mitarbeitendenkompetenzen

**Inwieweit fördern die Kompetenzen der Mitarbeitenden
selbstorganisiertes Handeln?**

Mitarbeitenden-
kompetenzen



Perspektiven

▪ Moderationsfähigkeit	94
▪ Methodenkompetenz	104
▪ Konfliktkompetenz	106
▪ Kommunikationskompetenz	111
▪ Selbststeuerungsfähigkeit	116

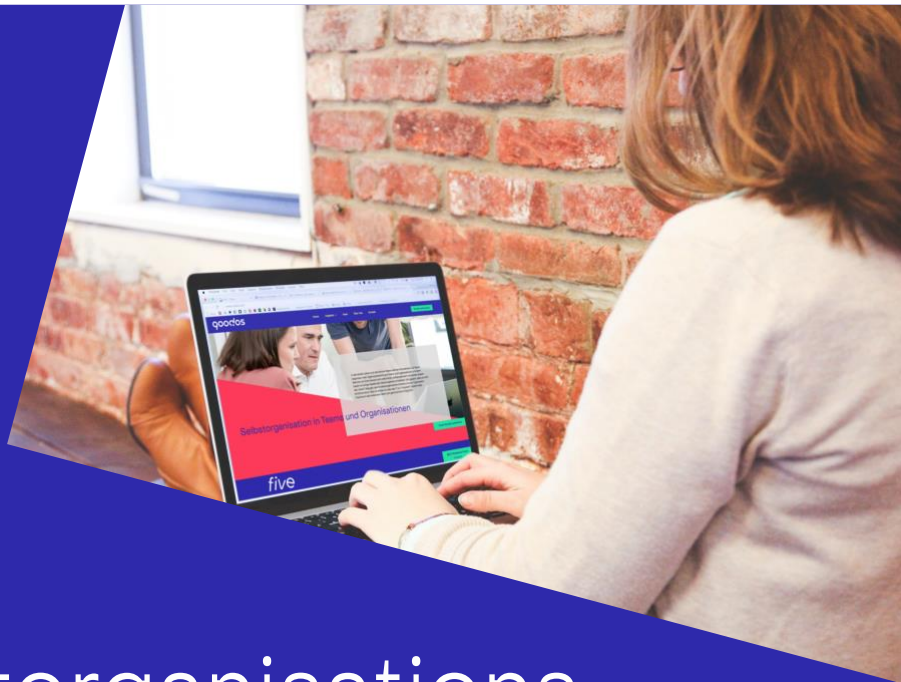
Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Korridor der gelungenen Entwicklung	4
Abbildung 2: Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman.....	30
Abbildung 3: Delegations-Modi.....	57
Abbildung 4: Konkrete Verhaltensrückmeldungen	65
Abbildung 5: Feedback geben mit WWW.....	65
Abbildung 6: Grundprinzipien der kollegialen Kreisorganisation	80
Abbildung 7: Viable System Model.....	81
Abbildung 8: Kulturveränderung durch Verantwortungsdialoge	90
Abbildung 9: Ebenen der Kommunikation	104
Abbildung 10: Tipps und Tricks für virtuelle / hybride Meetings	106
Abbildung 11: Herausforderungen hybrider Meetings	107
Abbildung 12: Checkliste für hybride Meetings	107

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fehlerarten und Reaktionen	37
Tabelle 2: Unterschiede zwischen Feedback und Feedforward	72
Tabelle 3: Kollegiale Führungsebenen.....	86
Tabelle 4: Kompetenzen für den Dialog	117

qoodos



Selbstorganisations- Readiness Check

von Jaakko Johanssen & Sven Lübbers

qoodos

Die fünf Handlungsfelder



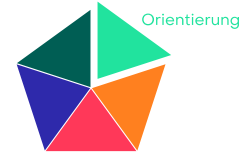
Einleitung

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.



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?	- Ein Purpose-Statement ist vorhanden - Alle Teammitglieder kennen den Sinn & Zweck - Der Sinn & Zweck wurde gemeinsam erarbeitet - Der Sinn & Zweck wird von allen getragen - Wir orientieren uns bei Entscheidungen immer wieder an unserem Sinn & Zweck
Strategie	In der Strategie ist klar beschrieben, welche strategischen Ziele verfolgt werden und wie wir sie erreichen wollen.	- Allen ist klar, was wir wofür tun - Allen ist klar, wo wir hinwollen und wohin auch nicht - Die Mitarbeitenden werden in den Strategie-Prozess mit eingebunden und haben dort eine aktive Rolle - Die Strategie wird von allen mitgetragen - Strategische Ziele sind auf einzelne Arbeitsbereiche und Teams runtergebrochen
Verantwortlichkeiten	Klarheit bezüglich Zuständigkeiten/ Verantwortlichkeiten und Rollenerwartungen bieten Orientierung, um im Tagesgeschäft eigenständig handeln zu können.	- Die Mitarbeitenden wissen, was von Ihnen erwartet wird - Es gibt definierte Rollen, an die bestimmte Erwartungen, Aufgaben, Zuständigkeiten geknüpft sind - Es besteht gegenseitiges Verständnis über die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten von Teammitgliedern, aber auch anderen Teams und Bereichen - Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten werden regelmäßig team- und bereichsübergreifend aufeinander abgestimmt

© 2024, Version 2.0, goodos, Jaakko Johannsen & Sven Lübbers

3



Handlungsfeld: Kultur	Inwieweit fördert unsere Kultur selbstorganisiertes Arbeiten?	Beispiele
Menschenbild	Das Team und die Führungskraft haben ein positives Menschenbild.	- Die Führungskraft und das Team sind davon überzeugt, dass ... - Mitarbeitende mitentscheiden sollten, woran sie arbeiten - alle Menschen die Absicht haben, einen guten Job zu machen - Menschen unter den richtigen Bedingungen in der Lage und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen - Menschen grundsätzlich in der Lage sind, sich selbst organisieren zu können
Status	In der Zusammenarbeit wird sich weniger am formalen Status orientiert. Ideen und Beiträge sind gleich wirksam, egal von wem sie stammen.	- Aufgaben, Leistungen und Engagement zählen mehr als Funktionen, Hierarchie und Machtmöglichkeiten - Jede Meinung zählt. Es ist nicht entscheidend, wer einen Beitrag eingebracht hat - Alle Menschen im Unternehmen werden als gleichwertig (nicht gleichrangig) angesehen
Sicherheitsgefühl/ Verlässlichkeit	Kommunikation und Verhalten werden als konsistent erlebt. Dies führt zu einem Gefühl von Sicherheit und Verlässlichkeit.	- Kommunikation über den Bereich / die Organisation wird als ehrlich wahrgenommen - Gegenseitige Erwartungen werden ausgesprochen - Mitarbeitende sprechen Persönliches und Konflikte offen an - Führungskraft und Teammitglieder zeigen konsistentes Verhalten - Mitarbeitende können sich aufeinander und auf die Führungskraft verlassen

© 2024, Version 2.0, goodos, Jaakko Johannsen & Sven Lübbers

4

Handlungsfeld: Kultur	Inwieweit fördert unsere Kultur selbstorganisiertes Arbeiten?	Beispiele
Verbundenheit	Es herrscht ein Gefühl der Verbundenheit im Team.	- 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
Fairness	Die Zusammenarbeit, Prozesse und Regelungen werden als fair erlebt.	- 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
Fehlerkultur	Fehler dürfen passieren und dienen als Lernchance.	- 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
Orientierung an Kundinnen und Kunden	Die Bedarfe der (internen) KundInnen sind allen bekannt. Prozesse und Handlungen werden daran ausgerichtet.	- Wenn KundInnen spontan Wünsche äußern, wird darauf wenn möglich direkt eingegangen - Es herrscht ein intensiver, dauerhafter und direkter Kontakt mit (ggf. internen) KundInnen - Alle kennen aktuelle Bedarfe der KundInnen - In der Organisation gilt die Haltung „Die KundInnen wissen am besten, was sie brauchen!“

© 2024, Version 2.0, qoodos, Jaakko Johannsen & Sven Lübbers

5



Führung

qoodos

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.	- 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 suboptimale) Resultate erzielt - Die Führungskraft fördert die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden
Rollenverständnis der Führungskraft	Die Führungskraft sieht sich überwiegend in einer „Dienstleistendenrolle für die Mitarbeitenden“.	- Die Führungskraft steht den Mitarbeitenden für Sparring zur Verfügung - Die Führungskraft unterstützt die Mitarbeitenden dabei, auf eigene Lösungen zu kommen - Die Führungskraft sieht sich als „für das Team arbeitend“ an - Die Führungskraft sieht sich eher als PartnerIn/BeraterIn statt als Vorgesetzte

© 2024, Version 2.0, qoodos, Jaakko Johannsen & Sven Lübbers

6

Handlungsfeld: Führung	Inwieweit unterstützt der Führungsstil selbstorganisiertes Arbeiten?	Beispiele
Vorbildfunktion der Führungskraft	Die Führungskraft lebt die Zielkultur vor.	- Die Führungskraft ist glaubwürdig in Wort und Tat - Die Führungskraft lebt die Prinzipien, die das Team / die Organisation als Zielkultur beschreibt - Die Führungskraft/Mitarbeitende erzählen Erfolgsgeschichten der Selbstorganisation im Unternehmen - Die Führungskraft greift (erst dann) beherzt ein, wenn der Geschäftserfolg oder Unternehmenszweck gefährdet ist
Delegationsverhalten	Die Führungskraft gibt Verantwortung bewusst in dem Maße ab, wie es zur Kompetenz und Motivation der Mitarbeitenden passt.	- Den Mitarbeitenden ist klar, welche Entscheidungen sie eigenständig treffen dürfen und sollen - 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 treffen Entscheidungen, die ihrer Meinung nach richtig sind (und nicht zwingend so ausfallen, wie es die Führungskraft gemacht hätte)
Feedbackorientierung	Die Führungskraft gibt häufig Feedback und holt sich aktiv Feedback ein.	- Feedback der Führungskraft ist geprägt von der Grundhaltung „Jede/r 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

goodos

© 2024, Version 2.0, goodos, Jaakko Johannsen & Sven Lübbers

7

goodos



Handlungsfeld: Prozesse/Struktur	Inwieweit fördern die Prozesse und Strukturen selbstorganisiertes Handeln?	Beispiele
Unternehmensstruktur	Flache Hierarchien ermöglichen schnelle Entscheidungen und Abstimmungen.	- Mitarbeitende unterschiedlicher Hierarchieebenen arbeiten in Teams zusammen - Mitarbeitende können schnell und direkt Kontakt mit EntscheiderInnen aufnehmen - Interessenkonflikte (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
Entscheidungen	Es werden bewusst die angemessensten Entscheidungsformen gewählt und praktiziert.	- 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 KundInnen sind - Es werden unterschiedliche Entscheidungsformen (Konsent, Konsens, Fallentscheid, etc.) bewusst eingesetzt

© 2024, Version 2.0, goodos, Jaakko Johannsen & Sven Lübbers

8

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.	• Es besteht Transparenz über die Aufgaben der einzelnen Mitarbeitenden • 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
Transparenz	Die Mitarbeitenden haben Zugang zu notwendigen Informationen, um selbstorganisiert zu arbeiten und gute Entscheidungen treffen zu können.	• Die Mitarbeitenden kennen die für ihren Bereich wichtigen Kennzahlen • Strategische Prioritäten und gelebte Prinzipien sind allen Mitarbeitenden bewusst • (Strategische) Ziele werden mit klar definierten Messgrößen versehen • Die Führungskräfte und andere Entscheidende begründen ihre Entscheidungen
Rollenverständnis	Die Rollen & Funktionen einzelner Mitarbeitenden sind dynamisch und beweglich.	• Mitarbeitende können verschiedene Rollen innehaben • Im Arbeitsvertrag werden keine fixen Rollen zugeschrieben • Aufgaben werden Rollen zugewiesen und nicht den Stellenbeschreibungen der Mitarbeitenden
Vergütungssystem	Das Vergütungssystem ist transparent, von den Beteiligten gestaltbar und fair.	• Die aktuellen (Boni-)Strukturen fördern team- und bereichsübergreifendes Arbeiten • Leistungsabhängige Vergütungsbestandteile werden maximal auf Teamebene verteilt (und nicht für Einzelpersonen) • Mitarbeitende auf „höherer Ebene“ bekommen nicht zwangsläufig mehr Geld • Mitarbeitende sind in die Verteilung variabler Gehaltsbestandteile involviert

qoodos

© 2024, Version 2.0, qoodos, Jaakko Johannsen & Sven Lübbers

9

Mitarbeitenden-
kompetenzen



qoodos

Handlungsfeld: Kompetenzen der Mitarbeitenden	Inwieweit fördern die Kompeten- zen der Mitarbeitenden selbstorganisiertes Handeln?	Beispiele
Moderationsfähigkeit	Die Teammitglieder können konstruktive Besprechungen eigenständig durchführen.	• Die Teams können Meetings selbstständig planen und durchführen • Die Mitarbeitenden können Meetings konstruktiv und zielorientiert steuern • Der/Moderator/ die Moderatorin sorgt für eine zielorientierte und konstruktive Diskussionskultur • Der Moderator/ die Moderatorin sorgt für gleichmäßige Verteilung der Wortbeiträge aller Teilnehmenden • In virtuellen Meetings kommen Kollaborationstools wie Miro, Mural o.ä. zum Einsatz • Virtuelle oder hybride Meetings laufen ähnlich produktiv ab wie physische
Methodenkompetenz	Die Teams können selbstständig Arbeitstechniken, Lernstrategien und Problemlösetechniken anwenden.	• Die Teammitglieder können Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit bewerten • Die Teammitglieder nutzen Methoden zum Strukturieren und Priorisieren • Die Teams können Retros anwenden, um die Zusammenarbeit zu reflektieren • Die Mitarbeitenden können ihre Aufgaben eigenständig ausführen und wissen, was sie wie zu tun haben

© 2024, Version 2.0, qoodos, Jaakko Johannsen & Sven Lübbers

10

Handlungsfeld: Kompetenzen der Mitarbeitenden	Inwieweit fördern die Kompetenzen der Mitarbeitenden selbstorganisiertes Handeln?	Beispiele
Konfliktkompetenz	Konflikte werden konstruktiv innerhalb des Teams geklärt.	- Die Teammitglieder sind sich ihrer eigenen Bedürfnisse und Interessen bewusst und können diese konstruktiv kommunizieren. - 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
Kommunikationskompetenz	Die Teammitglieder kommunizieren effektiv und zielführend.	- 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 Hierarchieebenen und Teams/Bereiche hinweg wird proaktiv praktiziert
Selbststeuerungsfähigkeit	Teammitglieder sind dazu in der Lage, ihr eigenes Verhalten zu beobachten und Verantwortung für sich zu übernehmen.	- Die Teammitglieder können ihren Fortschritt eigenständig reflektieren - Die Teammitglieder können priorisieren und re-priorisieren, wenn nötig - Die Mitarbeitenden setzen sich eigenständig Ziele - Die Mitarbeitenden können gut für sich einstehen - Die Teammitglieder haben die Fähigkeit, eigenständig einen Sinn in ihren Aufgaben zu finden - Die Mitarbeitenden orientieren ihre Entscheidungen und ihr Tun am Sinn/Zweck des Teams

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								
Führung	Orientierung an Kundinnen und Kunden								
	Aufgaben der Führungskraft								
	Rollenverständnis der Führungskraft								
	Vorbildfunktion der Führungskraft								
	Delegationsverhalten								
Prozesse/ Struktur	Feedbackorientierung								
	Unternehmensstruktur								
	Entscheidungen								
	Aufgabenverteilung								
	Transparenz								
Kompetenzen der Mitarbeitenden	Rollenverständnis								
	Vergütungssystem								
	Moderationsfähigkeit								
	Methodenkompetenz								
	Konfliktkompetenz								
	Kommunikationskompetenz								
	Selbststeuerungsfähigkeit								

Anhang 2: Kontakt



Jaakko Johannsen

Systemischer Berater & Coach
Diplom-Psychologe
(Arbeits- und Organisationspsychologie)
jaakko.johannsen@qoodos.de



Sven Lübbers

Systemischer Berater & Coach
Wirtschaftspsychologe (M.Sc.)
sven.luebbers@qoodos.de



+49 893779972 00



kontakt@qoodos.de



qoodos.de

qoodos