

# Diktatur oder Chaos?

## Selbstorganisation braucht Führung in der agilen Zusammenarbeit

*„Die Art, wie wir arbeiten und wo wir arbeiten, befindet sich in einem Wandel. Das Internet und digitale Technologien, allen voran auch die mobile Nutzung von Daten und Informationen gestalten nicht nur unseren Alltag neu, sie führen auch zu tief greifenden Veränderungen in der Wirtschaft und in der Arbeitswelt: Im Kontext der Digitalisierung entstehen neue Formen der Interaktion von Menschen untereinander, aber auch mit Datenwelten und der physischen Umgebung. Die Veränderung von Gesellschaft und Organisationen steht in einer Wechselwirkung mit den Veränderungen der Menschen in den Organisationen. Arbeitsplätze sind vielerorts Lebensräume für Menschen geworden, an denen sie auf ihre gewohnten Freiheiten nicht mehr verzichten wollen,“ schreibt die Bertelsmann Stiftung.*

## WIRD ALLES AGIL UND SELBSTORGANISIERT?

HR goes agil, das Marketing, das Management und sogar „Christmas“. Heute sind agile Methoden und agile Organisationen in aller Munde. Im Zusammenhang mit Agilität gewinnt das Thema Selbstorganisation an Aufmerksamkeit. Doch was bedeutet das für Unternehmen und für den Einzelnen?

Menschen schließen sich immer wieder zusammen, um mit vereinten Kräften etwas zu erreichen. Sei es in Krisensituationen wie beispielsweise bei Überschwemmungen, um Dämme zu bauen, für den guten Zweck eine Charity zu organisieren, oder im Unternehmen gemeinsam Projekte erfolgreich umzusetzen.

## INNOVATIVE, SELBSTORGANISIERTE TEAMS

In dynamischen und komplexen Projekten können selbstorganisierte Teams innovativ und effizient ihre Aufgaben umsetzen. Im Vordergrund der selbstorganisierten Teams stehen die Prozesse. Die Ausrichtung orientiert sich an der Vision und an den Zielen des Unternehmens. Es entsteht eine innere Ordnung, die sich dabei laufend weiterentwickelt. Ebenso werden die Aufgaben im Team nicht von der Führungskraft verteilt, sondern flexibel von den Teammitgliedern nach dem Pull- statt Push-Prinzip übernommen. Das Wissen und die Erfahrung aller Teammitglieder wird genutzt. So entstehen Synergie-Effekte, um die besten Lösungen zu entwickeln. Optimal ist es, wenn alle Betroffenen eingebunden werden – im Sinne von: Betroffene zu Beteiligten machen. Das fördert die intrinsische Motivation.

## SELBSTORGANISATION BEDEUTET NICHT, DASS SICH DAS TEAM SELBST ÜBERLASSEN WIRD

Selbstorganisierte Teams sind hoch flexibel, kommunikativ, wirksam und handlungsorientiert. Die Führungskraft gibt Orientierung, sie liefert Zusammenhänge und Rahmenbedingungen. Eine hierarchische Organisation ist oftmals zu unflexibel, um die vielfältigen Anforderungen eines komplexen Systems zu erfüllen. Denken Sie an unser Gehirn, ein komplexes System. Hierarchie wäre hier tödlich. Stellen Sie sich vor alle Sinneseindrücke würden erst an eine zentrale Stelle weitergeleitet. Dort würde dann entschieden werden, was zu tun ist. Was das in kritischen Situationen heißen würde, liegt auf der Hand.

## SELBSTORGANISIERTE SYSTEME

So lassen sie sich unterscheiden:

**Das erstarrte System:** Regeln, Muster und Hierarchien lähmen das Unternehmen. Es entwickelt sich nur langsam und schwerfällig. Starre Strukturen sind wichtiger als die Menschen mit ihren Potenzialen.

**Das fließende System:** Die Selbstorganisationsprozesse sind agil, komplex und menschengemäß.

**Das chaotische System:** Das System ist sehr instabil und befindet sich in der Auflösungsphase. Entweder es organisiert sich und wird zu einem fließenden oder starrem System. Oder es löst sich andernfalls auf.

Aus Erfahrung wissen wir, dass Prozesse der Selbstorganisation oftmals produktiver, effizienter und nachhaltiger sind als Prozesse, die permanent von außen kontrolliert werden. (Abb. 1)

*Nichts ist überzeugender als die Einsicht: „Ja, wir brauchen einander. Und nichts motiviert mehr als die Erfahrung, dass der eigene Beitrag unverzichtbar für das gemeinsam zu bewältigende Problem ist.“*

*(Reinhardt K. Sprenger, 2012, S. 59)*



Abb. 1: Das 4-Stufen Modell eines guten Betriebssystems

**Die meisten Automobilhersteller bauen gute Autos. Wir bauen gute Mitarbeiter und die bauen gute Autos.**

Toyota

## FÜHRUNG IN DER SELBSTORGANISATION

Selbstorganisierte Teams brauchen eine besondere Unterstützung. Die Rollen sind zu klären und müssen eingeübt werden. Die Mitarbeiter sind in die Eigenverantwortung zu führen und zu befähigen. Wichtig ist es, die Menschen dort abzuholen, wo sie gerade stehen. Es ist auch darauf zu achten, dass sich alte Muster nicht wieder einschleichen, insbesondere in stressigen und hektischen Zeiten. Gehen Sie die Veränderungen ruhig an. Es braucht Geduld und Zuversicht bis sich die Wirkung entfaltet und es geht auch darum, die eine oder andere Unsicherheit auszuhalten bis sich der gewünschte Erfolg einstellt. Pilotprojekte, die selbstorganisiert durchgeführt werden, sind eine gute Möglichkeit, schrittweise in die Selbstorganisation einzuführen.

Führungskräfte in selbstorganisierten Teams haben eine hohe Problemlösungskompetenz und stecken den

Rahmen ab, in dem sich die Mitarbeiter bewegen. Ähnlich wie die Seitenlinien eines Spielfelds. Sie vermitteln dem Team den Sinn – das „Wozu“. Selbstorganisation funktioniert gut, wo die Beteiligten ein gemeinsames Problem haben, das es zu lösen gilt. Jeder bringt sich mit seinen Stärken und Möglichkeiten ein. Es entwickelt sich ein vernetztes, dynamisches Denken. Die Motivation ist enorm hoch. Alle haben ein gemeinsames Ziel.

## HINDERNISSE UND WIDERSTÄNDE

Selbstorganisation in Unternehmen kann die Mitarbeiter verunsichern und für den einen oder anderen kann es auch unbequem werden. „Jetzt muss ich selbst die Verantwortung übernehmen.“ „Es ist doch viel einfacher, die Probleme von meiner Führungskraft lösen zu lassen.“ Ähnliche Aussagen hören wir in unseren Trainings immer wieder. Ja, auch das heißt es zu berücksichtigen. Hindernisse und Widerstände ernst zu nehmen, die Mit-



arbeiter auf dem Weg mitzunehmen, sie einzuladen mitzugestalten. Wie ist das zu schaffen? Indem Sie ein Umfeld schaffen, in dem Verbundenheit und Zugehörigkeit entsteht. Wo die Bedürfnisse der Einzelnen und der Gruppe befriedigt werden. Dann werden Sie erleben, dass für ein echtes gemeinsames Ziel, die Beteiligten ihr Ego auch hinten anstellen. Es ist ein stetiger und gemeinsamer Entwicklungsprozess, der gerade mit dem Bewältigen von Hindernissen und Krisen, verbunden macht. Aussagen wie „Das schaffen wir gemeinsam.“ „Das macht uns noch stärker.“ zeigen es.

Agil führen funktioniert nach dem Grundsatz „weniger ist mehr“. Das heißt für Führungskräfte, beratend und fragend ihren Mitarbeitern zur Seite zu stehen, einen guten Rahmen zu schaffen, in dem sich die Mitarbeiter entfalten können, und für ein positives Arbeitsklima zu sorgen.

### 7 TIPPS

- Treffen Sie sich regelmäßig zu kurzen Daily's. Schaffen Sie Transparenz, visualisieren Sie gemeinsam Ihre Aktivitäten.
- Denken Sie in Netzstrukturen statt in Hierarchien. Setzen Sie auf allen Hierarchie-Ebenen die gleichen Prioritäten und halten diese auch ein.
- Seien Sie selbst das Vorbild für Agilität. Lernen Sie gemeinsam zu arbeiten, statt getrennt und nacheinander.
- Klären Sie die Rollen und Verantwortlichkeiten – pro Entscheidung ein Verantwortlicher.
- Das Teamergebnis zählt mehr als die Einzelleistungen – also auf Teams statt auf einzelne Personen konzentrieren. Wertschätzen Sie gleichzeitig die Leistungen der einzelnen Teammitglieder.
- Bilden Sie kooperative, funktionsübergreifende Teams statt Silos, die um Einfluss und Ressourcen konkurrieren.
- Führen Sie mit Fragen und lassen Sie sich vom Ideenreichtum überraschen. Hinterfragen Sie das eigene Verhalten und entwickeln ein agiles Mindset.



#### **Katrin Greßer (re.)**

Mit ihrem Team entwickelt sie Konzepte für eine menschengemäße Organisations- und Unternehmensentwicklung. Führen durch Vorbild lebt sie im Team und unterstützt Führungskräfte dabei, anspruchsvolle Unternehmensziele mit verantwortungsvollem Handeln zu verbinden.

#### **Renate Freisler**

Nach ihrer langjährigen Tätigkeit in der Wirtschaft unterstützt sie als erfahrener Coach, Trainerin und Beraterin ihre Kunden darin, die Balance bei sich wieder zu entdecken.

Beachten Sie die Grundordnungen (Meta-Prinzipien) sozialer Systeme. Sie gelten für kleine selbstorganisierte Teams genauso wie für die ganze Organisation (Prinzip der zeitlichen Reihenfolge; Zugehörigkeit; höherer Einsatz; Kompetenz und Leistung haben Vorrang; Anerkennen, was ist; Ausgleich von Geben und Nehmen).

Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter mit, wenn Sie agile Methoden einsetzen. Um ein agiles Mindset zu entwickeln braucht es Zeit. Informieren Sie, aus welchem Grund agile Methoden eingesetzt werden und was das ganz konkret heißt. Gehen Sie in den Dialog, um ein gemeinsames Verständnis zu erreichen. ■