



Fachverband Organisationsentwicklung + Change Management

## LEITFADEN SELBSTORGANISATION

Einführung von mehr Selbstorganisation mit Empowerment durch  
einen professionellen Organisationsentwicklungsprozess

<b>1 Lesen Sie, warum das Thema für Sie relevant ist</b>	3
<b>2 Selbstreflexion – Über was Entscheider/-innen zuerst nachdenken sollten</b>	7
2.1 Definition und Verständnis von selbststeuernden Teams innerhalb der Organisation	7
2.2 Strukturelle Voraussetzungen für die Selbststeuerung von Teams	8
2.3 Kennzeichen selbststeuernder Teamarbeit	9
2.4 Was steuert ein selbststeuerndes Team eigentlich?	10
2.5 Teamentwicklung und Empowerment	10
2.6 Führung und Begleitung von selbststeuernden Teams	12
<b>3 Von selbststeuernden Teams zur selbstorganisierten Organisation</b>	13
3.1 Warum mehr Selbstorganisation in hierarchischen Organisationen?	14
3.2 Wie sollte eine Organisation aufgebaut sein, deren Basis selbststeuernde Teams sind?	15
3.3 Prozessorientierte Organisationsgestaltung als Rahmen für selbstorganisierte Organisationen	15
3.4 Gestaltung der Organisationsstruktur in selbstorganisierten Organisationen	16
<b>4 Selbstorganisation aus der Perspektive von Führungskräften</b>	18
<b>5 Organisationsentwicklungsprozesse</b>	21
5.1 Die Voraussetzungen schaffen	23
5.2 Die betriebswirtschaftlichen Veränderungen	25
5.3 Die Musterwechsel im Denken, Verhalten und Entscheiden	27
5.4 Ein typisches Vorgehensmodell	29
5.5 Klassische und agile Projektgestaltung	31
5.6 Wesentliche Prinzipien für eine gelingende Selbstorganisation	32
5.7 Elf Empfehlungen, um Stolpersteine bei der Umsetzung zu vermeiden	33
<b>6 Fazit</b>	34
<b>7 Über den Fachverband und den BDU</b>	35
<b>Anhang: Organisationsmodelle der Selbstorganisation</b>	36
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	46
<b>Literaturverzeichnis</b>	47

# 1 LESEN SIE, WARUM DAS THEMA FÜR SIE RELEVANT IST



Die Entwicklung hin zu mehr Selbstorganisation in Organisationen aller Art ist seit dem frühen 20. Jahrhundert sowohl Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen als auch praktischer Experimente. Je mehr die Motivation der Arbeitskräfte im Wettbewerb an Bedeutung gewann, desto wichtiger wurde die Frage, wie sich Handlungsspielräume zugunsten von Individuen, Gruppen und Teams erweitern ließen.

Aktuell stellt sich die Frage nach der optimalen Organisationsform in Unternehmen neu. Die Notwendigkeit zur Veränderung bewährter Organisationsstrukturen entsteht aus dem Fachkräftemangel, unzufriedenen Mitarbeitenden, hoher Fluktuation, ständigen Veränderungen und steigender Komplexität, um einige Faktoren zu nennen. Traditionell aufgestellte etablierte Organisationen im Wettbewerb mit flexibleren und agileren Unternehmen spüren den Druck besonders.

Der Wunsch nach mehr Aktion statt Reaktion und nach mehr Steuerung in der eigenen Organisation wird häufig geäußert. Hierfür bietet Selbstorganisation mit Empowerment einen Lösungsweg, mit dem Verantwortung an Mitarbeitende delegiert wird, damit auf der Führungsebene entsprechende Freiräume für kreative Ideenfindung und die kontinuierliche strategische Neuausrichtung der Organisation entstehen.



**Folgende Frage könnten Sie sich in diesem Zusammenhang stellen:**

- Für welches Problem in unserer Organisation soll „mehr Selbstorganisation“ eine Lösung sein?



## Einstieg in das Thema

Die zentralen Fragen im Rahmen von **Selbstorganisation** sind immer die gleichen:

- Was kann die jeweilige qualifizierte Fachkraft alleine besser und vielleicht schneller entscheiden?
- Wie können sich Teams intern und untereinander ohne Vorgesetzte abstimmen, weil Vorgesetzte nicht immer greifbar sind und nicht in jedem Detail als Fachkraft agieren können?

Die Verlagerung von Entscheidungen und formaler Kommunikation auf die operative Ebene wird jedoch immer begleitet von der Frage, wie die Asymmetrie hergestellt werden kann, die für fachkraft- oder teamübergreifende Entscheidungen notwendig ist. Es geht um das Spannungsfeld für Vorgesetzte und Teams zwischen Interaktion auf Augenhöhe mit Freiraum für Selbstorganisation einerseits und der Notwendigkeit, unternehmerische und disziplinarische Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen, andererseits.

Aktuelle Konzepte zur Unternehmenssteuerung wie Agile Methoden, Design Thinking, New Work oder bereichsübergreifende Zusammenarbeit setzen auf mehr **Selbstorganisation**. In ihrem Kern geht es um zusammenhängende Arbeitsprozesse und weniger um Teilung der Arbeit in kleinste Einheiten sowie klassische hierarchische Führung im Sinne von Vorgesetzten und Untergebenen. Stattdessen wird eher die horizontale Kommunikation und Entscheidungsfindung unter formal gleichgestellten Mitarbeitenden organisiert. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist mehr Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme. Zudem spielt **Empowerment** eine entscheidende Rolle für die Förderung von Selbstorganisation.

### Definition „Selbstorganisation“

Mit „Selbstorganisation“ meinen wir die freie Gestaltung von Arbeit innerhalb eines definierten Rahmens. Das heißt, dass Personen, die Tätigkeiten ausführen, selbst bestimmen, welche Aufgaben sie in welcher Folge erledigen müssen, um ihre festgelegten Ziele zu erreichen. Teams legen gemeinsam fest, worauf sie sich verpflichten und wofür sie Verantwortung übernehmen. Die verschiedenen Geschäftseinheiten bestimmen selbst, wie sie sich mit anderen koordinieren, um möglichst reibungsfreie Abläufe zu gewährleisten und komplexe Entscheidungen zu treffen.<sup>1</sup>

### Definition „Empowerment“

Mit „Empowerment“ meinen wir die **Übertragung von Entscheidungsverantwortung auf einzelne Personen und Teams**. Dazu gehört eine entsprechende Klarheit und Bewusstsein über die Rahmenbedingungen bei allen Beteiligten, eine angemessene Fehlertoleranz und die grundsätzliche Möglichkeit der Einflussnahme auf diese Rahmenbedingungen. **Unter Empowerment in einer Gesamtorganisation wird die Verlagerung von Verantwortung auf die Mitarbeitenden verstanden**. Empowerment konkretisiert sich u.a. in einer (weitgehend) selbstbestimmten Gestaltung des Arbeitsablaufs, dem Zugang zu gewünschten Informationen und intensiverer (aufgabenbezogener) Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten.

Mit Ausnahme von einigen Start-up Unternehmen und kleinen Organisationen wird Selbstorganisation bisher in der Regel im Rahmen einer hierarchisch strukturierten Organisation entwickelt. Das Spektrum der Gestaltung von Selbstorganisation bewegt sich zwischen „Inseln der Selbstorganisation“ in Form von sich selbststeuernden Teams oder teilautonomen Gruppen, die in eine hierarchische Grundstruktur eingepasst sind, bis zu „selbstorganisierten Organisationen“, die komplett auf klassische Hierarchien mit auf Dauer festgeschriebenen Rollen verzichten wollen.

### **Zu diesem Leitfaden**

Die Expertinnen und Experten des BDU-Fachverbandes Organisationsentwicklung + Change Management haben den Leitfaden Selbstorganisation erarbeitet als Orientierungshilfe für Menschen in Entscheidungs- und Führungsfunktionen, die sich mit diesem Thema auseinandersetzen und prüfen wollen, ob mehr Selbstorganisation für ihre Organisation ein sinnvoller nächster Schritt sein kann. Dies gilt übrigens auch für uns als Berater/-innen, die zunehmend Kundenanfragen zu diesem Themengebiet erhalten. Mit dem Lesen des Leitfadens erhalten sie Impulse zur Reflexion der Situation in der eigenen bzw. in der Kundenorganisation und eine Übersicht über mögliche Formen der Selbstorganisation.

Der Fokus des Leitfadens liegt eher auf konservativeren Unternehmen und deren mittlerer bis oberer Führungsebene. Die Anforderungen in Start-ups oder auf der Ebene von Team- oder Gruppenleitungen können davon abweichen.

### **Ein wichtiger Hinweis:**

Der Fachverband als Verfasser des Leitfadens empfiehlt nicht ein bestimmtes Organisationsmodell der Selbstorganisation, denn es gibt kein „One-Fits-All-Modell“. Aus unserer Sicht liegt die Lösung im System selbst und es gilt, eine für die Organisation geeignete Struktur zu entwickeln.

Für die Gestaltung des dazu notwendigen Rahmens bietet dieser Leitfaden vielfältige Anregungen in vier Hauptabschnitten:

- Aspekte zu selbststeuernden Teams
- Aspekte zu selbstorganisierten Organisationen
- Aspekte zur Gestaltung von Organisationsentwicklungsprozessen
- Aspekte aus der Sichtweise von Führungskräften

Zu einigen Kapiteln des Leitfadens haben wir Fragen formuliert, die bei der Orientierung helfen sollen.

## 2 SELBSTSTEUERENDE TEAMS



In diesem Kapitel erfahren Sie mehr zu den strukturellen Voraussetzungen und Kennzeichen selbststeuernder Teams und zur notwendigen Teamentwicklung

Zu Beginn sollten Entscheider/-innen ihre Haltung zur Organisationsform der Selbstorganisation reflektieren. Ist es möglich, unsere Organisation so zu gestalten, dass selbststeuernde Teams entstehen können? Passt diese Organisationsform überhaupt zu unserem Verständnis von Führung?

Ein selbststeuerndes Team ist dabei ein Team, das ohne externe Anweisungen in der Lage und befugt ist, Entscheidungen innerhalb seines Zuständigkeitsbereichs zu treffen. Der Erfolg solcher Teams hängt von strukturellen Voraussetzungen ab, wie beispielsweise der Autonomie in der Durchführung und Planung, der Vollständigkeit der Aufgaben und den Kommunikationsmöglichkeiten. Sobald diese strukturellen Voraussetzungen geschaffen sind, gilt es, die Teamarbeit zu gestalten. Dazu gehören ein spezifisches Verständnis von Teamarbeit, organisatorische Absprachen innerhalb des Teams und die kontinuierliche Teamentwicklung.

Im Kern der Selbststeuerung steht die Fähigkeit des Teams, sich selbst und seine Arbeit zu organisieren. Die Zusammenstellung des Teams ist weniger wichtig, als die Art und Weise, wie das Team zusammenarbeitet, seine Arbeit strukturiert und seinen Beitrag bewertet.

Teamentwicklung bedeutet, dass das Team sich und seine Rahmenbedingungen reflektiert und fortlaufend weiterentwickelt. Selbststeuernde Teams benötigen klare Strukturen und gestaltete Rahmenbedingungen. Außerdem brauchen sie verantwortliche Personen auf übergeordneter Ebene, die ein entsprechendes Rollenverständnis haben. Die Aufgabe der Führungskraft besteht darin, Ressourcen, Strukturen oder Entscheidungen bereitzustellen, über die das Team allein nicht verfügen kann.



**Folgende Fragen könnten Sie sich in diesem Zusammenhang stellen:**

- Welche Chancen ergeben sich für uns durch selbststeuernde Teams?
- Was müssen wir (ver)lernen?
- Was wären dabei unsere größten Herausforderungen und was unterstützt uns dabei?

## Selbstreflexion – Über was Entscheider/-innen zuerst nachdenken sollten

Entscheider/-innen, die selbststeuernde Teams als wesentlichen Bestandteil von mehr Selbstorganisation einführen wollen, sollten sich zu Beginn und vor der Definition konkreter Maßnahmen insbesondere zu diesen Themen eine Meinung bilden:

- Was verstehen wir unter selbststeuernder Arbeit in Teams?
- Inwieweit entsprechen unsere Teams diesem Verständnis vielleicht heute schon?
- Warum soll dieser Weg für unsere Organisation richtig sein, was versprechen wir uns davon? Was soll nach der Einführung anders sein als heute?
- Haben wir bei uns schon strukturelle Rahmenbedingungen, die für die Selbststeuerung von Teams hilfreich sind, oder lassen sie sich schaffen?
- Trauen wir unseren Mitarbeitenden zu, diesen Raum zu füllen? Wie schätzen wir ihre Fähigkeiten und ihre Motivation ein, mehr Verantwortung zu übernehmen?
- Sind wir bereit, mehr Verantwortung auf Teams zu verlagern und welche Entscheidungen sollten dort selbstgesteuert getroffen werden? Sind wir bereit, Handlungsverantwortung abzugeben und Teams diesen Raum zu eröffnen, also nicht steuernd in die operativen Teambereiche einzugreifen?
- Sind wir uns darüber im Klaren, welches Führungsverhalten die Selbstorganisation innerhalb unserer Organisation am effektivsten fördert? Sind wir bereit und in der Lage, dies unter Einbeziehung der Führungskräfte zu erarbeiten und mit Geduld und Konsequenz umzusetzen?
- Passt das Modell Selbstorganisation zu unserem Führungsverständnis, unseren Wertvorstellungen und unserem Menschenbild?

## 2.1 Definition und Verständnis von selbststeuernden Teams innerhalb der Organisation

Systemtheoretisch gesehen ist jedes soziale System, also auch jede Organisation, selbstorganisiert.<sup>2</sup> Die Organisation legt ihre Aufgabenstellung, Struktur, Prozesse, Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse, usw. selbst fest. Selbstorganisation ist also an sich eine grundsätzliche Eigenschaft sozialer Systeme und muss gar nicht erst hergestellt werden.<sup>3</sup>

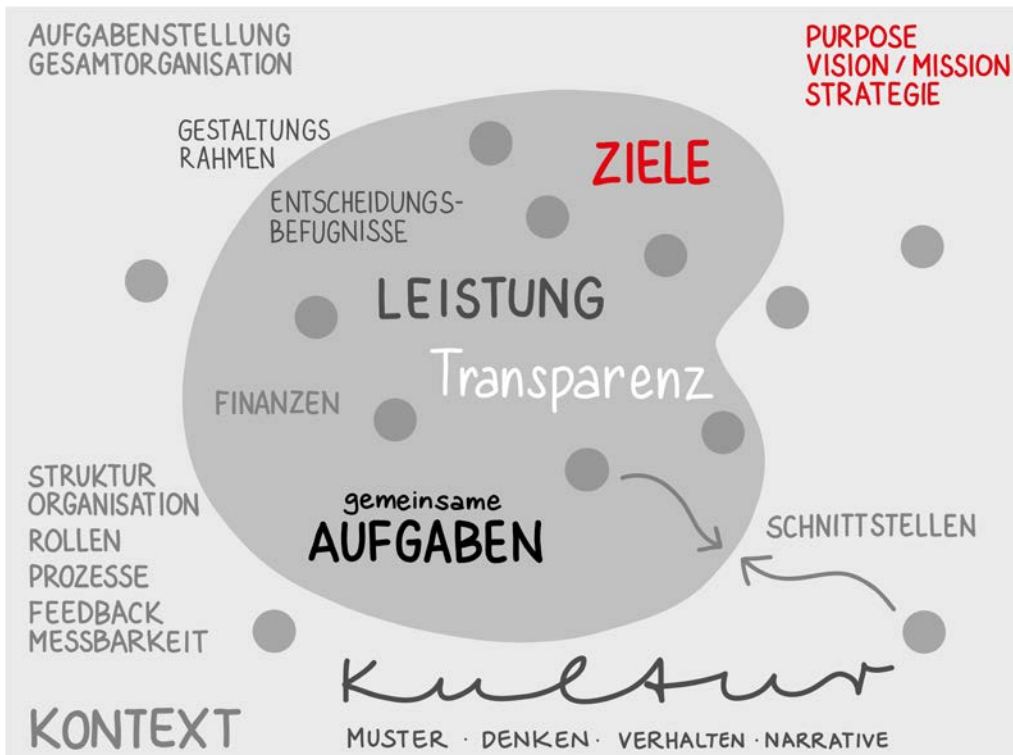
„Mehr Selbstorganisation“ bedeutet, dass auch innerhalb der Organisation Organisationseinheiten und Teams sich selbst steuern, wodurch Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse stärker auf die operative Ebene verlagert werden. Damit werden kurze Wege und andere Entscheidungsprozesse (Gruppenentscheidungen oder temporäre Entscheidungsdelegation) gestaltet. Organisationseinheiten können – je nach Größe der Organisation und nach Aufgabenstellung des Teams – aus einem oder mehreren Teams bestehen, Selbststeuerung in Teams wird häufig mit „eigenverantwortlich“ synonym verwendet.

### Definition „Arbeitssteam“

Ein Arbeitssteam in einer Organisation ist eine Gruppe von Menschen mit einer gemeinsamen Aufgabenstellung, mit gemeinsamen Zielen und Werten, mit gemeinsamer Verantwortung und Leistung, sowie Kompetenz zur Selbstverantwortung. Es ist durch ein „Wir-Gefühl“ und ein erhöhtes Maß an Koordination und Selbstabstimmung gekennzeichnet.

<sup>2</sup> Systemtheoretisch gesehen ist jedes soziale System selbstorganisiert, es kann gar nicht anders. Heinz von Förster (von Foerster, 1960) und später Luhmann (Luhmann, Soziale Systeme - Grundriss einer allgemeinen Theorie., 1984) sprechen von selbstorganisierenden Systemen, die in ihrer Autonomie durch die Abgrenzung von ihrer Umwelt determiniert sind.  
<sup>3</sup> (Wachter, 2022)

Abb. 1: **Selbststeuerndes Team**



© Sabine Soeder CoCreativeFlow.com 2022

## 2.2 Strukturelle Voraussetzungen für die Selbststeuerung von Teams

Der Erfolg teamorientierter Arbeitsorganisation hängt von bestimmten Merkmalen in der Arbeitsstruktur ab. Der Weg zu mehr Selbstorganisation beginnt mit der konzeptionellen Gestaltung dieser strukturellen Voraussetzungen innerhalb der Arbeitsorganisation. Fehlen diese, kann die Selbststeuerung von Teams nicht erfolgreich sein.

### ■ **Durchführungsautonomie:**

Ein selbststeuerndes Team trägt die Verantwortung für eine gemeinsame Aufgabe im Rahmen der Aufgabenstellung der Gesamtorganisation. Die Arbeitsabläufe werden selbst bestimmt und kontrolliert. Dabei ist es von Vorteil, wenn die Arbeitsprozesse im Team nur geringfügig von externen Prozessen abhängig ist. Das Team sollte in der Lage sein, sämtliche Aufgaben eigenständig zu erledigen, ohne stark auf externe Ressourcen angewiesen zu sein. Ideal ist die Erstellung eines kompletten (Teil-) Produktes oder einer Dienstleistung im Team.

### ■ **Aufgabenvollständigkeit:**

Die Aufgaben sollten vollständig an das Team übertragen werden. Mit „vollständig“ ist nicht nur die Ausführung von Aufgaben gemeint, sondern auch das eigenständige Setzen oder Vereinbaren von Zielen, die in die übergeordnete Ziele der Gesamt-

organisation integriert sind. Zudem sollte das Team eigenständig Handlungsvorbereitungen treffen, indem es seine eigenen Pläne erstellt, die Mittel zur Zielerreichung auswählt und die Durchführung mit Rückmeldungen zur Möglichkeit der Handlungskorrektur übernimmt. Nach der Ausführung sollten Feedbacks über die Ergebnisse eingeholt werden, um die Übereinstimmung der eigenen Handlungen mit den gesetzten Zielen zu überprüfen.

### ■ **Planungsautonomie:**

Mit Planungsautonomie wird das Ausmaß beschrieben, in dem eine Gruppe unabhängig von externen Plänen und Einflüssen ist. Die Vernetzung nach außen sollte so locker sein, dass autonome Planungsspielräume entstehen, innerhalb derer sich das Team wirklich frei bewegen kann. Neben der Länge des Planungshorizontes ist auch die Zuverlässigkeit der verfügbaren Daten innerhalb dieses



Horizontes von Bedeutung. Kurzfristige Interventionen Außenstehender können kritisch sein und die Autonomie der Planung beeinträchtigen.

■ **Hohe Transparenz:**

Um Planungsautonomie und ein Mitdenken im Sinne der Gesamtorganisation zu ermöglichen, ist eine hohe Transparenz über Prozesse und Ziele innerhalb der Organisation erforderlich. Das Team darf nicht allein in einer „Blase“ arbeiten, sondern sollte auch die gegenseitigen Abhängigkeiten von Zielen und Prozessen in der Organisation kennen und berücksichtigen können.

■ **Personalkontinuität:**

Ein Personalaustausch über das Team hinaus sollte sich in Grenzen halten. Mitarbeitende, die mehr Zeit außerhalb als im Team arbeiten, werden kaum ein Gruppengefühl oder Gruppenverantwortung entwickeln. Nur auf diese Weise können von der Gruppe initiierte Maßnahmen für Krankheitsfälle und Urlaubspläne Substanz erhalten und verbindlich werden.

■ **Kommunikationsmöglichkeiten:**

Interpersonelle Kontakte im Team sind ausschlaggebend für die Entwicklung des „Wir-Gefühls“, welches wiederum notwendig wird für ein erfolgreiches Team. Dem können entgegenstehen: Ein sehr hoher Anteil an mobiler Arbeit mit wenig persönlichen Kontakten, zu große Entfernungen der Arbeitsplätze, ein zu hoher Geräuschpegel oder sprachliche Barrieren resultierend aus einem hohen Anteil von Beschäftigten mit mangelhafter Sprachintegration.

■ **Gruppengröße:**

Die Gruppengröße wird vom Arbeitsbedarf und der Anzahl der integrierten Prozessschritte bestimmt. Die Arbeit sollte für beschränkte Zeit zumindest durch eine Person weniger im Team bewältigt werden können. Kleine Teams mit drei bis fünf Mitarbeitenden können ihre Urlaubs- und Krankheitsausfälle schwer selbst kompensieren. Die gruppendynamisch optimale Zahl der Mitarbeitenden liegt bei sieben Personen. Bei linear ansteigender Anzahl von Gruppenmitgliedern steigt deren Kommunikationsbedarf exponentiell. Spätestens ab 13 Mitgliedern kommt es zu Subgruppen. Das selbststeuernde System wird unproduktiv.

■ **Qualifikationsstruktur:**

Die Zusammensetzung des Teams wird dadurch bestimmt, welche Anforderungen die jeweilige Aufgabenstellung an die fachlichen, methodischen und personalen Kompetenzen stellt. Die Teammitglieder sollten sich fachlich ergänzen und als einander fachlich ähnlich erleben. Sind die Qualifikationen so verschieden, dass nicht alle die Aufgaben vollständig bearbeiten können, so bilden sich Subgruppen gleicher Qualifikationsstruktur. Entweder sollte dies mittelfristig durch Qualifizierungsmaßnahmen ausgeglichen werden, oder aber die Aufgabenvollständigkeit könnte bereits für diese Subgruppen sichergestellt werden. Damit ein „Wir-Gefühl“ und Vertrauen im Team entsteht, bedarf es auch sozialer Kompetenzen der Teammitglieder.

## 2.3 Kennzeichen selbststeuernder Teamarbeit

Sind die strukturellen Voraussetzungen geschaffen, gilt es, die Teamarbeit zu gestalten. Dazu gehören ein bestimmtes Teamverständnis, organisatorische Absprachen im Team und Teamentwicklung. An folgenden Kennzeichen kann man Selbststeuerung von Teams erkennen:

- Mehrere Mitarbeitende haben dauerhaft oder für eine bestimmte Zeit gemeinsame Arbeitsaufgaben, bzw. einen gemeinsamen Arbeitsbereich und gemeinsame Ziele.
- Sie erfüllen (in einem vorgegebenen Rahmen) selbstständig und in eigener Verantwortung diese Aufgaben. Die dazu nötigen Entscheidungen können sie selbststeuernd treffen.
- Einzelaufgaben werden auch als Teamaufgaben verstanden. Das einzelne Teammitglied übernimmt

die unmittelbare Handlungsverantwortung, aber das Team trägt die Gesamtverantwortung für Prozess und Ergebnis aller Aufgaben.

- Die Teammitglieder arbeiten zusammen, um diese Aufgaben zu erfüllen. Sie sind bereit, wenn nötig, jede Aufgabe im Team zu übernehmen.
- Sie verstehen sich auch selbst als Mitglieder eines Teams und entwickeln Zusammenhalt und ein „Wir-Gefühl“.

- Jedes Mitglied hat die Möglichkeit, mit jedem anderen Mitglied unmittelbar in Kontakt zu treten.
- Qualitätssicherung ist Teamaufgabe und wird z. B. durch eine Vier-Augen-Kontrolle, durch Stichproben oder ähnliches gewährleistet.
- Alle Teammitglieder haben die gleichen Rechte und Pflichten.
- Kern der Teamarbeit ist das „Sich-Selbst-Organisieren des Teams, also die Übernahme von teaminternen Planungs- und Steuerungsaufgaben und das gemeinsame Verantworten der Arbeitsergebnisse des Teams.
- Es gibt regelmäßige Teamgespräche zur Organisation der Arbeit und der Zusammenarbeit, zur kontinuierlichen Verbesserung und zur Erreichung der Teamziele.
- Das Team hat geregelt, wie und von wem es nach innen koordiniert wird und wie und von wem es nach außen vertreten wird.

## 2.4 Was steuert ein selbststeuerndes Team eigentlich?

Um seine Arbeit zu organisieren, muss das Team einige Fragen beantworten und über Instrumente zur Steuerung entscheiden.

- **Wer macht was (im Rahmen von Qualifikation und Fähigkeiten)?** Dazu gehört die Absprache der Verteilung der Aufgaben im Team, die Vertretungsregelung und die Festlegung und Sicherung der für Vertretungen nötigen Grundflexibilität im Team durch gegenseitiges Anlernen, Qualifizierungsmaßnahmen und Arbeitsorganisation (job enrichment, job enlargement und job rotation).
- **Wer arbeitet wo?** Dazu gehört die Überprüfung, welche Prozesse, Themen und Tätigkeiten in Präsenz besser und schneller erledigt werden können. Ebenso wichtig ist die Einigung über die vertretbaren Anteile mobilen Arbeitens, die Absprache des Desk Sharing im Betrieb sowie die individuelle Nutzung der zur Verfügung stehenden Räume. Außerdem sollten regelmäßige Teammeetings und Kurzbesprechungen vereinbart werden, sei es in Präsenz, hybrid oder per Videokonferenz.
- **In welcher Reihenfolge werden die Aufgaben abgearbeitet?** Dazu braucht es ein heute meist digitales Werkzeug, das einen gemeinsamen Überblick über das, was zu tun ist und regelmäßige Kurzbesprechungen zur Abstimmung ermöglicht.
- **Woran erkennen wir, wie gut/ schlecht unsere Leistung und die Qualität unserer Arbeit ist?** Dazu nötig sind Kennzahlen, die in der Regel auf einem digitalen oder analogen Teamboard transparent gemacht sind. Durch Office-Gespräche, bei denen die Kennzahlen genutzt werden, erfolgt laufend Feedback. Reviews und Retrospektiven im Team dienen der Selbstreflexion und der gemeinsamen Weiterentwicklung.
- **Wer arbeitet wann (im Rahmen festgelegter Grundsätze und individueller Verträge)?** Dazu gehört eine vom Team koordinierte Einsatzplanung, ein gemeinsam abgestochener Urlaubplan und die Vertretungsregelung.

## 2.5 Teamentwicklung und Empowerment

Fazit eines HR-Teams von Google, das 2015 herausfinden wollte, was erfolgreiche Teams bei Google von den übrigen unterscheidet:

**„Wer im Team ist, zählt weniger, als wie das Team zusammenwirkt, seine Arbeit strukturiert und seinen Beitrag einschätzt“<sup>4</sup>.**

Neben der Gestaltung struktureller und organisatorischer Rahmenbedingungen spielt die persönliche Wertschätzung der Teammitglieder untereinander und die Fähigkeit zur Konfliktklärung eine zentrale Rolle für die Leistungsfähigkeit eines Teams. Dafür ist der Prozess der Teamentwicklung wichtig.

<sup>4</sup> Um herauszufinden, was die Zutaten sind, die die erfolgreichsten Teams von den übrigen unterscheiden, hat ein HR-Team von Google 2015 unter den weltweit 60'000 Mitarbeitern des Unternehmens 180 Teams ausgewählt und 200 Gespräche mit Beschäftigten geführt. (Tagesanzeiger CH, 2015)

Ergebnis dieses Entwicklungsprozesses sollte sein:

- **Psychologische Sicherheit:** Teammitglieder können sich dem Risiko aussetzen, sich anderen gegenüber zu öffnen – sei es mit Vorschlägen, Kritik, Fragen oder auch Unwissenheit.
- **Zuverlässigkeit:** Teammitglieder können sich gegenseitig darauf verlassen, dass sich jedes Mitglied im Team gleichermaßen verpflichtet fühlt, die gestellten Aufgaben rechtzeitig und in der besten Qualität zu erfüllen.
- **Klare Strukturen und Ziele:** Das Team hat klare Aufgaben und Ziele. Die Aufgaben im Team sind so verteilt, dass die Teammitglieder ihre Stärken am besten ausspielen können.
- **Persönliches Anliegen:** Die Aufgaben des Teams sind für die Mitglieder ein persönliches Anliegen.
- **Sinnhaftigkeit der Aufgabe:** Die Teammitglieder sind davon überzeugt, dass ihre Aufgaben und ihre Ziele sinnvoll und für die Organisation insgesamt von Nutzen sind. Sie glauben daran, Innovationen zu schaffen und in einem gewissen Sinn die Welt zu verbessern.

Die Möglichkeit, auf die Regeln Einfluss zu nehmen, wird durch die Reflexionsfähigkeit eines Teams bestimmt. In jedem Team entstehen implizit geltende Verhaltensnormen. Ein Beispiel ist, dass schweigende Mitglieder nicht nach ihrer Meinung gefragt werden, da Schweigen als Zustimmung verstanden wird.

Wenn die Sinnhaftigkeit dieser Normen nicht hinterfragt werden kann oder darf, dann bleibt die Ordnung unverändert bestehen, selbst, wenn sie die Zusammenarbeit möglicherweise behindert. Es ist ratsam, über solche Normen und die entstandene Ordnung zu reflektieren, um darauf Einfluss zu nehmen.<sup>5</sup>

Moderationsmethoden oder digitale Tools können helfen, allen Teammitgliedern eine Stimme zu geben und sie besser mitwirken zu lassen.

Die Möglichkeit der Einflussnahme ist ein Teil von Empowerment. Teamentwicklung bedeutet aber, immer wieder die gegenseitigen Erwartungen im Team mit dem realen Verhalten der Teammitglieder abzugleichen und umsetzbare Vereinbarungen zu treffen.

### Definition „Teamentwicklung“

Teamentwicklung bedeutet, dass das Team sich und seine Rahmenbedingungen selbst zum Thema macht und seine interne Organisation, seine internen Absprachen laufend reflektiert und weiterentwickelt.

## 2.6 Führung und Begleitung von selbststeuernden Teams

Selbststeuernde Teams brauchen verantwortliche Personen auf teamübergreifender Ebene mit einem entsprechenden Rollenverständnis. Die Führungskraft selbststeuernder Teams stellt Ressourcen, Strukturen und Entscheidungen bereit, über die das Team alleine nicht verfügen kann. Sie liefert Informationen zum (strategischen) Kontext, in dem sich die Teams bewegen und kann nötigenfalls zusätzliche Vernetzung organisieren. Diese Aufgabe ist stetig und erfordert eine intensive Unterstützung durch eine offene und direkte Kommunikation.<sup>6</sup>

Es ist völlig in Ordnung, wenn Teams auf Herausforderungen oder Probleme stoßen, denn genau aus solchen Herausforderungen können sie lernen und wachsen. Teams, die durch schwierige Zeiten gegangen sind, bilden Resilienz und ein tiefes Gefühl von Verbundenheit. Es geht nicht darum, unvorhersehbare Probleme zu vermeiden, sondern vielmehr darum, dass Führungskräfte Teams dabei unterstützen, diese zu lösen. Anschließend ist es wichtig, gemeinsam zu reflektieren, wie das Team durch diese Herausforderung gewachsen ist.

Es ist nötig, den Teams den Raum zu geben, eigene Entscheidungen zu treffen, selbst wenn die Führungskraft glaubt, eine noch etwas bessere Lösung zu kennen. Das geschickte Stellen von Fragen kann unterstützend wirken. Zu spiegeln, was er/sie im Team wahrnimmt – also wertschätzendes Feedback zu geben – schafft eine wichtige Außenperspektive.

Die Aufgabe der Führungskraft besteht darin, Teams dabei zu unterstützen, Probleme und Lösungen unter Berücksichtigung der Ziele der Gesamtorganisation und eines ganzheitlichen Verständnisses der Aufgabenstellung zu betrachten.

Der Ausgangspunkt sollte immer der Blick auf den Enthusiasmus, die Stärken und vorhandenen Fähigkeiten im Team sein. Wesentlich ist, dass die Führungskraft das Vertrauen ausstrahlt, dass das Team alle Voraussetzungen hat, um die anstehenden Probleme zu lösen. Aber sie sollte auch dafür sorgen, dass diese Voraussetzungen auch wirklich vorhanden sind, dass es einen mit dem Team vereinbarten Rahmen des Arbeitens gibt und darauf zu achten, dass dieser Rahmen aufrechterhalten wird.<sup>7</sup>

Auftraggeber des Teams ist der interne oder externe Kunde. Die Führungskraft kann Entscheidungen treffen, die den Kompetenzrahmen des Teams überschreiten, oder zu denen sich das Team nicht in der Lage sieht. Sie ist mit übergeordneten, teamübergreifenden und strategischen Aufgaben und Projekten befasst. Das macht es Führungskräften schwer, eine beratende Haltung einzunehmen und es fehlt bisweilen auch die Zeit, um an den Teamprozessen dranzubleiben.

Im agilen Kontext (Scrum) wurde für die Begleitung selbstorganisierter Teams (also nicht für ihre Führung), eine eigene Rolle kreiert: die des Scrum-Masters. Personen mit dieser Rolle beraten Teams methodisch und achten auf Einhaltung und Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen und Standards der Selbststeuerung. Das hat sich auch bei teilautonomen Arbeitsgruppen in der produzierenden Industrie als nachhaltig stabilisierend für die Arbeitsorganisation erwiesen. Diese Rolle wird dort „Prozessbegleitung“ genannt.

<sup>6</sup> Nach Laloux hat die Führungskraft drei Funktionen: 1) Vorbild; 2) Gesicht nach außen; 3) Sicherstellung der Selbstorganisation (Laloux, 2014)

<sup>7</sup> Vergl. (Laloux, 2014)

# 3 VON SELBSTSTEUERENDEN TEAMS ZUR SELBSTORGANISIERTEN ORGANISATION



Selbstorganisation ist die beste Antwort auf die Herausforderungen der Komplexität. Selbststeuernde Teams, die für ihre Aufgaben verantwortlich sind, sind dank der Vielfalt ihrer Mitglieder und ihrer Fähigkeit, sich schrittweise von Entscheidung zu Entscheidung zu bewegen, in der Lage, Lösungen für komplexe Probleme zu entwickeln. Die Organisation sollte daher sicherstellen, dass komplexe Entscheidungsprozesse weitgehend in Teams verlagert werden.

Der Daseinszweck der Organisation (Purpose), als Leitbild präsent gehalten, bietet allen Mitgliedern der Organisation Orientierung für ihr Handeln und übernimmt somit die Führung. Der Erfolg einer selbstorganisierten Organisation hängt von geeigneten strukturellen Rahmenbedingungen ab sowie von Leitgedanken, die den Rahmen für die Selbststeuerung von Teams und Selbstorganisation bilden.

Wenn man eine Organisation in Form von Kreisen darstellt, befindet sich am äußeren Rand, der mit der Organisationsumgebung verbunden ist, der Bereich der Wertschöpfung oder der Leistungserbringung durch die selbststeuernden Teams. Weiter innen finden sich die sich selbst steuernden Organisationseinheiten. Die innere Organisation dient dazu, die wertschöpfenden Teams zu unterstützen. Die Kommunikation zwischen den Teams und Kreisen muss gewährleistet sein.

Dieses Kapitel beschreibt die Strukturen und Vorteile selbststeuernder Organisationseinheiten innerhalb einer hierarchischen Organisation.

### 3.1 Warum mehr Selbstorganisation in hierarchischen Organisationen?

Grundlage für die Selbstorganisation einer hierarchischen Organisation ist nicht das pyramidenförmige Organigramm, sondern die Bildung von Teams mit Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung auf den jeweiligen Organisationsebenen und in den Kernprozessen.

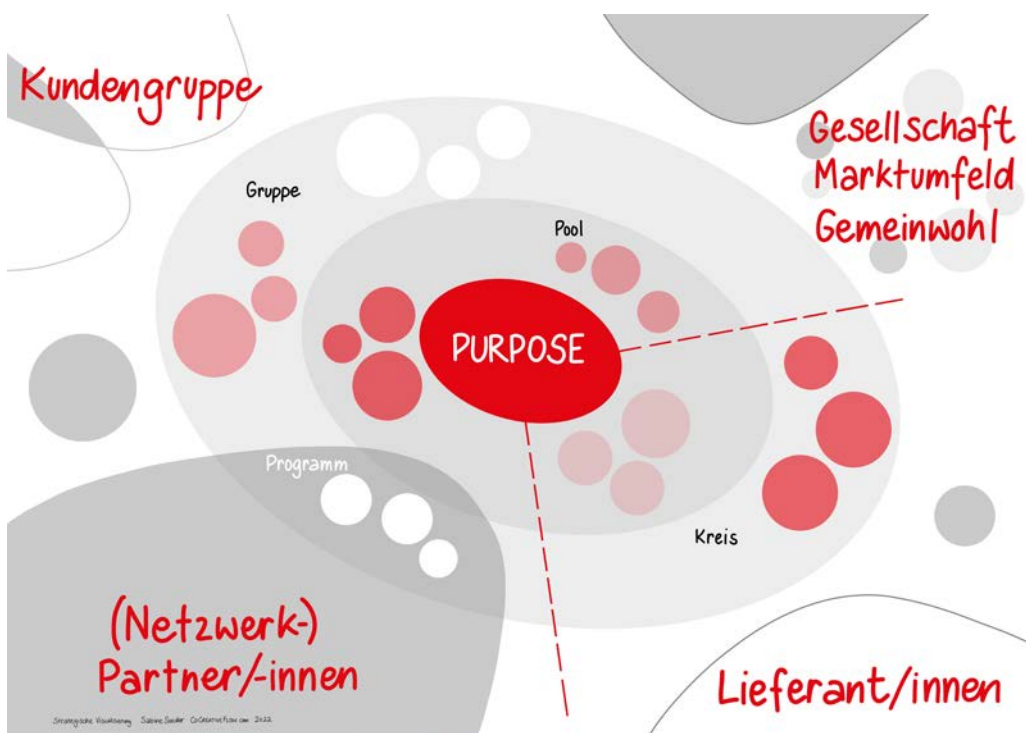
In Organisationen bzw. größeren Organisationseinheiten sind konsensuale Prozesse aller Organisationsmitglieder aus systemtheoretischer Sicht nicht möglich. In Teams jedoch können konsensuale Prozesse aller Teammitglieder stattfinden. Der Sinn und Zweck von Teams mit autonomer Handlungsfähigkeit ist es, Lösungen für komplexe Probleme zu entwickeln, indem sie sich von Entscheidung zu Entscheidung bewegen.<sup>8</sup> Das funktioniert auch gut mit interdisziplinären Teams, da viele unterschiedliche Informationen und Perspektiven in die Entscheidungsfindung einfließen können. Dort hat man unter guten Umständen den Vorteil, Entscheidungen im Konsens zu treffen, die Komplexität mit Komplexität beantworten.

Die Organisation muss also dafür sorgen, dass komplexe Entscheidungsprozesse so weit wie möglich in Teams verlagert sind. Das können Gremien (auch Leitungsteams) und Subteams sein, die Teilverantwortung tragen. Die Vorteile, aber auch die damit einhergehenden Spannungsfelder bei Mehrfachzugehörigkeit und der Delegation von Personen sollten allen Beteiligten dabei bewusst sein.

Auch in einer „selbstorganisierten“ Organisation brauchen und können nicht alle Mitglieder in jede Entscheidung einbezogen werden. Aber die Informationen, die sie benötigen, müssen bei Bedarf jederzeit verfügbar sein. Damit die Entscheidungen in Teams auf allen Ebenen der Organisation im Sinne der Organisation in die richtige Richtung gehen, sollte der Daseinszweck der Organisation (Purpose) klar sein und auf allen Ebenen als Leitbild präsent gehalten werden: "Warum gibt es uns als Organisation?" und "Was ist unsere gemeinsame Aufgabenstellung?"

Das ist keine Selbstverständlichkeit. Insbesondere bei älteren Organisationen ist der Daseinszweck oft genug in den Hintergrund getreten. Er sollte auf der Führungsebene (Leitungsteams) oder in einem Beteiligungsprozess neu definiert oder aktualisiert werden. Der Daseinszweck der Organisation übernimmt so die Führung und gibt allen Organisationsmitgliedern Orientierung für ihr Handeln

Abb. 2: Organigramm einer Organisation, wo der Purpose die Führung übernimmt



© Sabine Soeder CoCreativeFlow.com 2022

<sup>8</sup> Beim „Organisieren“ in einer Organisation handelt es sich um nichts weiter als eine Aneinanderreihung von Entscheidungen (Luhmann, Organisation und Entscheidung, 2000).

### 3.2 Wie sollte eine Organisation aufgebaut sein, deren Basis selbststeuernde Teams sind?

Die strukturellen Voraussetzungen für die Selbststeuerung von Teams gelten im übertragenden Sinne auch für selbststeuernde Organisationseinheiten. Das kann durch eine durchgängig prozessorientierte Aufgaben- und Organisationsgestaltung erreicht werden:

- **Durchführungsautonomie:**  
Eine gemeinsame, übergeordnete Aufgabenstellung der Teams in einer selbststeuernden Organisationseinheit, für die alle Teams der Organisationseinheit verantwortlich sind und in der sie Abläufe selbst bestimmen und kontrollieren.
- **Planungsautonomie:**  
Sie meint das Ausmaß, in dem die Organisationseinheit von Plänen und Ereignissen außerhalb unabhängig ist.
- **Aufgabenvollständigkeit:**  
Dazu gehört das selbständige Setzen von Zielen, die in die übergeordneten Ziele der Gesamtorganisation eingebettet sind, die selbständige Handlungsvorbereitung im Sinne einer eigenständigen Planung, die eigene Auswahl der Mittel zur Zielerreichung, Ausführungstätigkeiten mit Feedback zur Ermöglichung der Handlungskorrektur und Feedback über die Resultate mit der Möglichkeit, die Übereinstimmung der eigenen Handlungen mit den gesetzten Zielen zu überprüfen.
- **Steuerung des Informationsflusses:**  
Eine zentrale Rolle des Mittelmanagements ist es, Informationen von oben nach unten und unten nach oben zu filtern, um die jeweilige Seite vor Überlast und schlechter Reputation zu schützen. Wenn das Mittelmanagement wegfällt, muss ein funktionales Äquivalent an diese Stelle treten. Das sind häufig Teamvertreter/-innen, die in einem übergeordneten Gremium Koordination und Informationsfluss gewährleisten.

### 3.3 Prozessorientierte Organisationsgestaltung als Rahmen für selbstorganisierte Organisationen

Leitgedanken für eine solche prozessorientierten Organisationsgestaltung sind häufig:

- Gestaltung selbständiger Organisationseinheiten mit höchstmöglicher Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Flexibilität.
- Konsequente Mitarbeiterbeteiligung und -förderung.
- Konsequente Kundenorientierung: Wir sind Anwalt des Kunden; Die Optimierung des Kundennutzens
- Ständige Verbesserung aller Prozesse und Ressourcen.
- Prozessorientierte Zusammenarbeit in Teams mit optimaler Funktionsintegration.
- Prozesse sollten so einfach wie möglich, so prozesssicher wie möglich, so schnell wie möglich sein.
- Orientierung an den Aufgabenstellungen der Zukunft und Verfolgen zukünftiger Entwicklungschancen.
- Das Optimum des Gesamtsystems steht über dem Optimum des Subsystems.

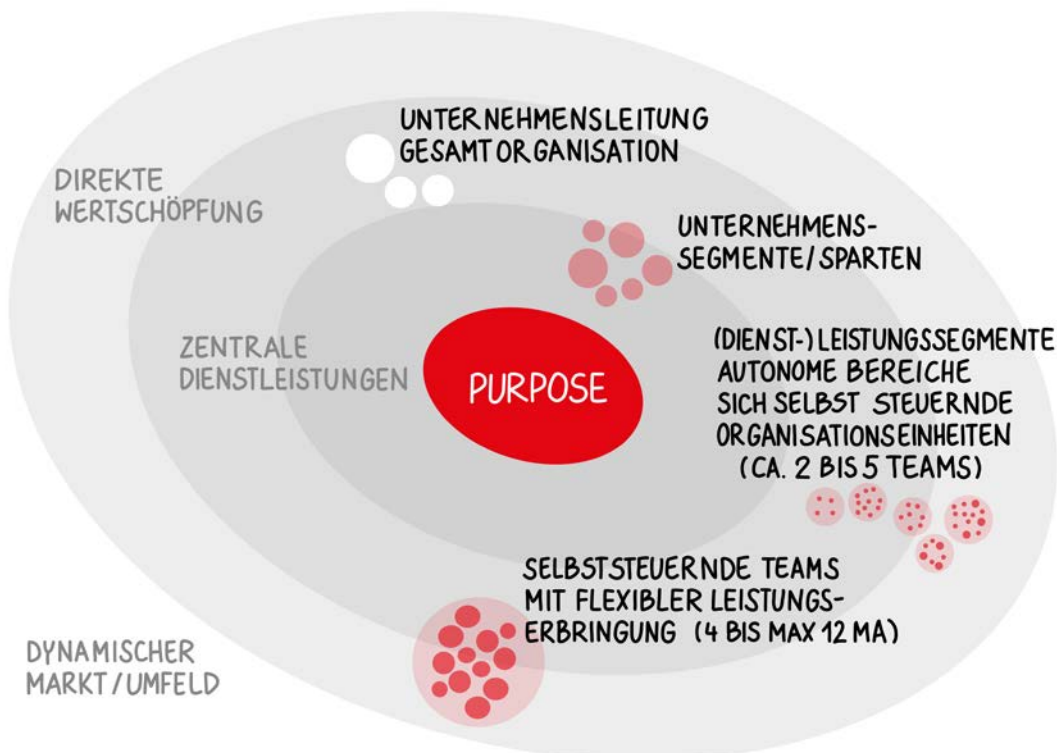
### 3.4 Gestaltung der Organisationsstruktur in selbstorganisierten Organisationen

Der grundsätzliche Organisationsaufbau mit den Ebenen der Organisation in einer hierarchischen selbstorganisierten Organisation unterscheidet sich meist nicht wesentlich von traditionellen Organisationsstrukturen. Allerdings gilt folgendes Prinzip: Vereinbart werden Top-Down die Leitplanken, im Rahmen derer die selbststeuernden Teams eine freie Gestaltbarkeit der Arbeit haben.

Grundsatz ist, dass die Hierarchie sich nicht in die operative Ebene einmischt und dass die operative Ebene nicht die Notwendigkeit übergeordneter organisationaler Themen in Frage stellt. Die operative Ebene ist über Vertreter/-innen direkt oder indirekt an Entscheidungen zu strategischen Themen beteiligt, oder trifft sie im eigenen Verantwortungsbereich selbst. Sowohl Top-Down-Entscheidungen, wie auch demokratische Mehrheitsentscheidungen, bei denen selten die beste Lösung herauskommt und oft viele Beteiligte unzufrieden zurückbleiben, werden vermieden.

Wenn man sich eine Organisation in Form von Kreisen vorstellt, dann befindet sich am äußeren Rand, der mit der Organisationsumgebung verbunden ist, der Bereich der Wertschöpfung oder der Leistungserbringung durch die selbststeuernden Teams. Weiter innen finden sich die sich selbst steuernden Organisationseinheiten, welche die wertschöpfenden Teams unterstützen. Mehrere Organisationseinheiten wiederum bilden ein Unternehmenssegment oder eine Sparte. Im Zentrum der Kreise steht die Leitung bzw. die Instanz für strategische Entscheidungen für die ganze Organisation. Die wertschöpfenden Teams benötigen Flexibilität, um auf einen dynamischen Markt zu reagieren und stabile Unterstützungsprozesse durch die zentralen Dienstleistungen.

Abb. 3: Grundsätzlicher Organisationsaufbau in selbstorganisierten Organisationen



© Sabine Soeder CoCreativeFlow.com 2022

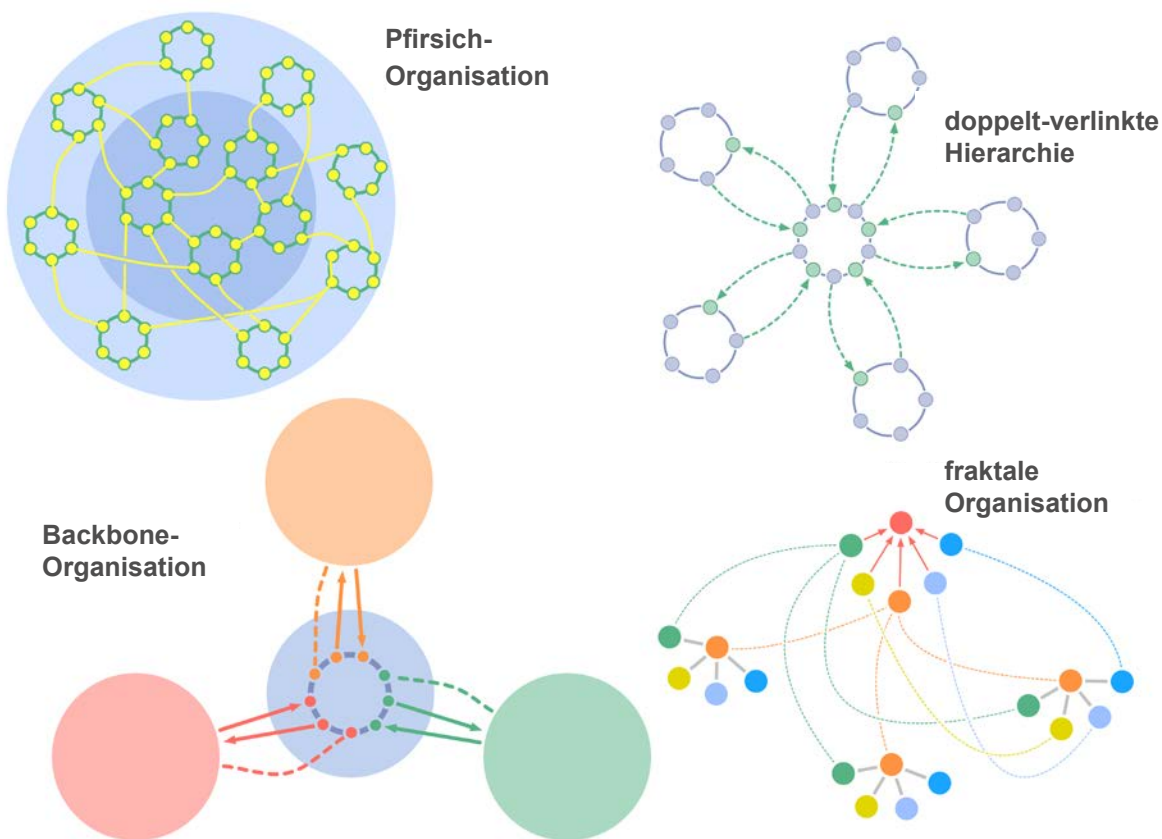
Entscheidend ist, dass Steuerung und Entscheidungen auf allen Organisationsebenen jeweils auf Teams, bzw. Kreise verlagert sind, indem die Teams der einen Ebene über Vertreter/-innen mit den Teams der angrenzenden Ebenen vernetzt sind. Hinzu kommen Teams mit administrativen Aufgaben, die ebenfalls auf diese Weise eingebunden sind.



Manche Organisationsmodelle der Selbstorganisation sehen neben eigenen Mitgliedern auch Doppelverbinder vor, indem jeweils ein Mitglied eines Teams das Team im übergreifenden Kreis vertritt und ein Mitglied des team-übergreifenden Kreises diesen Kreis im Team vertritt (**Pfirsich-Organisation bzw. doppelt-verlinkte Hierarchie**). In hierarchischen Organisationen übernehmen Vorgesetzte oder Leiter/-innen diese Rollen.

In selbstorganisierten Organisationen befinden sich die Verbinder nicht in einer Vorgesetzten- oder Leitungsrolle, sondern übernehmen mehr die Funktion von Beratung oder Unterstützung, die auch die übergreifenden Gesichtspunkte im Team vertreten soll. Gleichzeitig kennen sie die Belange des Teams gut und vertreten diese im übergreifenden Kreis, wenn es um Entscheidungen geht, die das Team betreffen.

Abb. 4: Strukturelemente der Selbstorganisation



Quelle: Bernhard Bockelbrink, 2019

Neben der prozessorientierten Zusammenarbeit in selbststeuernden Wertschöpfungsteams ist oft auch eine funktionale Verknüpfung von Personen mit ähnlichen Fachfunktionen sinnvoll, um auch die fachlich-funktionale Weiterentwicklung nicht zu vernachlässigen. Sie ermöglicht eine gemeinsame fachliche Ausrichtung über Abteilungs- und Organisationsgrenzen hinweg (**fraktale Organisation**). Es kann auch Verbindungen von mehreren Abteilungen oder Organisationen über Vertreter/-innen (Stakeholder) zu einer gemeinsamen Serviceorganisation geben (**Backbone-Organisation**).

Welche Verbindungen und Kreise jeweils notwendig und sinnvoll sind, ist von Organisation zu Organisation unterschiedlich. Die passende Struktur sollte jeweils in einem co-creativen Beteiligungsprozess entwickelt werden.

# 4 SELBSTORGANISATION AUS DER PERSPEKTIVE VON FÜHRUNGSKRÄFTEN



Dieser Abschnitt widmet sich der alten und neuen Rolle von Führungskräften.

In traditionell geführten Unternehmen sind die Führungskräfte oft der Engpass in Entscheidungsprozessen. Sie fühlen sich überlastet, überfordert und konzentrieren sich primär auf ihren eigenen Verantwortungsbereich.

Um jedoch Selbstorganisation erfolgreich zu gestalten, müssen sich sowohl die Führungskultur als auch das traditionelle Führungsverhalten grundlegend ändern. Das erfordert ein Umdenken weg von „Ohne mich läuft nichts“ hin zu „Es läuft (besser) auch ohne mich“. Abhängig davon, wie stark die Arbeit strukturiert ist, geht es darum, eine Vertrauenskultur in einer kontrollbasierten Umgebung zu schaffen.

Selbstorganisation bedeutet nicht, dass Führungskräfte nicht mehr direktiv sein dürfen oder gar überflüssig werden, sondern dass sie ihre Rolle hin zu Unterstützern und Coachs der Mitarbeitenden verändern. Für diese neue Rolle sollten sie entsprechend qualifiziert und gecoacht werden.



**Folgende Fragen könnten Sie sich in diesem Zusammenhang stellen:**

- Es gibt mehr Ergebnisoffenheit und Transparenz bei Entscheidungen. Wie bereit sind wir, das mitzutragen?
- Wie müssten wir unser Führungsverhalten ändern in einer Welt mit mehr Selbstorganisation?
- Wo in der Organisation ist der Handlungsbedarf am größten? Wo sollen wir beginnen?

## **Führung im selbstorganisierten Kontext neu ausrichten ... das ist eine Challenge!**

Insgesamt erfordert eine stärkere Selbstorganisation eine grundsätzliche Überprüfung der Führungskultur. Führungskräfte werden entsprechend qualifiziert, gecoacht und in ihren Aufgaben neu ausgerichtet.

### **Der Nutzen von mehr Selbstorganisation:**

- Höhere Innovationskraft (mehr Schwarmkompetenz genutzt)
- Bessere Entscheidungsqualität und schnellere Entscheidungen
- Mehr direkte Kommunikation – intern und zum Kunden
- Führungskräfte haben mehr Zeit / Fokus auf Strategie
- Der konstruktive Umgang mit Dilemmata und Widersprüchen wird Routine
- Transparente Kennzahlen dienen der Selbststeuerung
- Die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitsgeber steigt
- Identifikation mit dem Unternehmen steigt

### **Die aktuelle „Führungslage“**

- In vielen Unternehmen sind Führungskräfte derzeit häufig der Engpass in Entscheidungsprozessen. Probleme werden an sie eskaliert, was zu Zeitverzögerungen und zu einem erheblichen Aufwand bei der Lösung interner Herausforderungen führt. In der Folge sind Führungskräfte oft stark überlastet, erschöpft und fühlen sich selbst überfordert.
- In vielen Organisationen herrscht zudem ein ausgeprägtes Silodenken, was ein übergreifendes Denken erschwert. Führungskräfte sind stark auf den eigenen Verantwortungsbereich fokussiert. Die Hauptenergie fließt in die „Absicherung“. Es geht darum, als Bereich gut dastehen zu wollen und keine Fehler zu machen. Handlungs- und Entscheidungsspielräume – vor allem seitens der Mitarbeitenden und unteren Führungsebenen – werden dadurch nicht genutzt.
- Vielleicht liegt das Kernproblem in der nach wie vor stark operativen Ausrichtung vieler Führungskräfte, die sich oft bis an die Spitze einer Organisation erstreckt. Dieses Micro-Management beansprucht Zeit, die für die eigentliche „Leadership“-Aufgabe benötigt wird. Gleichzeitig ermöglicht es jedoch Führungskräften auch, inhaltliche Detailentscheidungen zu treffen. Für viele Mitarbeitende ist die direkte Unterstützung attraktiv und auch für die Führungskraft selbst, wie das folgende Zitat eines Coachingkunden (Oberes Management eines Handelsunternehmens) verdeutlicht: „Es war ein klasse Tag für mich, wenn ich Probleme gelöst, inhaltliche Antworten gegeben habe und eine Menge Themen operativ erledigt sind“. Dieses Verhalten fühlt sich produktiv an, der Eindruck der (Selbst-)Wirksamkeit ist hoch und dazu bekommt man auch noch Dankbarkeit und Anerkennung zurückgespiegelt.
- Mitarbeitende sind es gewohnt, dass ihre Führungskräfte Komplexität abfedern, sich schützend vor sie stellen, um ihnen Druck und Sorgen zu nehmen. Und genau das erwarten sie auch weiterhin, gerade jetzt wo alles volatiler und unsicherer wird.

- Andererseits wird Führungskräften oft eine geringe Sichtbarkeit und mangelnde Bodenhaftung vorgeworfen. Vor dem oben geschilderten Hintergrund fällt es ihnen schwer, Nähe zu ihren Mitarbeitenden aufzubauen und sie zeigen oft wenig Verständnis für ein „Wir-Gefühl“ auf Augenhöhe. Das führt dazu, dass Mitarbeitende sich nicht als Teil des Teams wahrnehmen.

Im Kontext von Selbstorganisation sind so gut wie alle genannten Punkte kontraproduktiv. Die Weiterentwicklung des Führungsverständnisses liefert einen relevanten Beitrag, wenn es darum geht, die Vorteile der Selbstorganisation zu heben.

Im „alten Bild“ wird Führung überbewertet. Diese Rolle bildet den Dreh- und Angelpunkt innerhalb der Organisation. Ziel muss es sein, die Mitarbeitenden stärker ins Boot zu holen und zu befähigen, mehr Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen und damit mitzuhelfen, Komplexität und steigende Anforderungen zu bewältigen.

Dabei müssen die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden unterstützen. Es geht darum, selbst aktiver zu führen, Orientierung und Unterstützung bei Hindernissen zu geben, Leitplanken zu definieren und das Zielbild im Blick zu behalten. Kurz gesagt, für Führungskräfte bedeutet dies eine Änderung ihrer Einstellung von „Ohne mich läuft nichts!“ zu „Es läuft auch ohne mich!“ oder sogar: „Ohne mich läuft es (im Regelbetrieb) besser“.

All das bedeutet also nicht, dass Führungskräfte nicht mehr direktiv sein dürfen. Sie verlangen das Einhalten von Prozessen, Verfahren, Vereinbarungen, formulieren Erwartungen, fördern und fordern das Team und Einzelne. Das alles bleibt, denn Freiheitsgrade brauchen immer einen Rahmen. Dieser entsteht auch durch den strategischen, organisationalen und kulturellen Kontext. Im Kontext von Selbstorganisation wird Kontrolle zur Selbstkontrolle. Das ermöglicht eine gemeinsame Zielverfolgung auf Augenhöhe.

#### **Typische Glaubenssätze von Führung im „alten“ Mentalen Modell:**

- Mitarbeitende müssen kontrolliert werden („Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser“)
- Mitarbeitende wollen meist keine Verantwortung übernehmen
- Mitarbeitende tendieren dazu, Freiräume zu missbrauchen
- Bei uns muss man erst mal checken, ob die da oben das auch mitmachen
- Bei uns muss man immer auskunftsfähig sein
- Managen ist wichtiger als Führen
- Um erfolgreich zu sein, müssen alle Unsicherheiten ausgeräumt sein

#### **Leitlinien für das neue Führungsverhalten:**

- Mitarbeitende bei der Lösungsfindung unterstützen (Fragen stellen, keine Antworten geben)
- Rahmen, Leitplanken setzen (in Bezug auf inhaltliche und Vorgehens-Entscheidungen) –sonst nichts
- Freiheitsgrade explizit benennen
- Einhaltung von Prozessvereinbarungen sicherstellen (z.B. wen hast du zu Thema xy konsultiert? Hast du Reflexions-Schritte eingebaut?)
- Feedback einfordern und Fehler benennen
- Inhaltlich loslassen, nicht kompetent sein zu allen Themen des Verantwortungsbereichs
- Keine Nachfragen nach inhaltlichen Details

# 5 ORGANISATIONSENTWICKLUNGSPROZESSE



Um Steuerungsmechanismen und Entscheidungsbefugnisse zu verändern sowie Verantwortung neu zu verteilen, benötigt es fundierter Kenntnisse über die angestrebten Veränderungen und die fördernden und hindernden Aspekte innerhalb der Organisation. Das Erfolgsrezept dazu bietet Co-Creation – Führungskräfte und Mitarbeitende reflektieren bisherige Denk- und Handlungsmuster, entwickeln gemeinsam neue Wege und optimieren damit bestehende Prozesse. Dabei zu betrachtende Bereiche sind Kommunikation, Entscheidungsfindung, Kooperation und Konflikt(lösung).

Der Veränderungsprozess beginnt idealerweise auf der Leitungsebene mit der Frage: Welche Probleme wollen wir lösen und welchen Nutzen wird unsere Organisation nach der erfolgreichen Umsetzung haben? Danach ist die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses von „mehr Selbstorganisation“ und die Gestaltung des organisationalen Rahmens für einen ersten Pilotbereich notwendig. Dieser wird bewusst ausgewählt mit Teams, die bereit sind diesen Weg zu gehen.

Begleitend werden Schulungen und Befähigungen eingeplant, abschließend analysiert und die nächsten Bereiche mit in den Veränderungsprozess einbezogen. Positive Ergebnisse und Erfolge werden prozessbegleitend gefeiert. Als Erfolgsfaktoren haben sich Durchhaltevermögen und eine professionelle Prozessbegleitung erwiesen.

In den folgenden Abschnitten geht es um die kritischen Erfolgsfaktoren sowie erfolgversprechende Lösungsansätze aus der Beratungspraxis.



## Folgende Fragen könnten Sie sich in diesem Zusammenhang stellen:

- Welche Probleme wollen wir mit Empowerment oder „Mehr Selbstorganisation“ lösen?
- Wie werden es unsere Kundinnen und Kunden, Mitarbeitenden, Lieferanten und Anteilseigner/-innen spüren, dass die Organisation jetzt selbstorganisierter gesteuert wird als bisher?
- Was bedeuten Musterwechsel und konkret: Welche Veränderungen in unserem Denken, Verhalten und Entscheiden sind notwendig?
- Wie reflektieren wir regelmäßig unsere Fortschritte / Ergebnisse?
- Wie setzen wir unsere dadurch gewonnenen Erkenntnisse / Lessons Learned auch in die Praxis um?

Wenn eine Organisation sich von „wenig Selbstorganisation“ zu „mehr Selbstorganisation“ entwickelt, so handelt es sich dabei um Organisationsentwicklungsprozesse. Diese Veränderungen erfordern aktive Gestaltung. Die benötigten Werkzeuge hierfür werden in der Disziplin Change Management beschrieben.

### **Definition „Change Management“**

„Die Disziplin ‚Change Management‘ bzw. Veränderungsmanagement beschäftigt sich mit der Frage, wie Veränderungs- und Lernprozesse in Organisationen (= Innovationen) gestaltet werden.“<sup>9</sup>

Damit die Veränderungsprozesse in einer bestehenden Organisation zielführend werden, werden sie - bezogen auf die jeweilige Aufgabenstellung und die Situation der jeweiligen Organisation bzw. Organisationseinheit - individuell gestaltet. Dafür liefert die DIN Spec 91405 Organisationales Change Management den Rahmen.<sup>10</sup>

Die individuelle Gestaltung von Veränderung erfordert eine gründliche Kenntnis der angestrebten Veränderungen sowie der fördernden und hindernden Aspekte der Organisation. Daher finden Sie weiter unten eine Reihe von Fragen, die zur Analyse und Diagnose gehören, auf deren Grundlage dann eine maßgeschneiderte Veränderungsinitiative eingeleitet wird.

Heute erreichen nur ca. 30 Prozent aller Change-Projekte ihre Ziele, d. h. ca. 70 Prozent dauern länger als geplant, kosten mehr als geplant und / oder bringen nicht bzw. nur teilweise die angestrebten Ergebnisse. Diese Größenordnung ist seit Jahren stabil und wird immer wieder durch Studien bestätigt.<sup>11</sup> Deshalb: Die erfolgreiche Entwicklung der Organisation hin zu mehr Empowerment bzw. mehr Selbstorganisation bedarf der intensiven Gestaltung der Veränderungsprozesse. Und es sind in fast allen Fällen Musterwechsel zur Zielerreichung notwendig.

### **Die größten Herausforderungen der angestrebten Veränderungen sind:**

- Die Weiterentwicklungen von Denkmustern, Verhaltensweisen und Entscheidungsprozessen kann nicht allein durch die Einführung neuer Leitbilder oder Prozessbeschreibungen erreicht werden. Stattdessen ist es erforderlich, diese Weiterentwicklungen gemeinsam zu erarbeiten.
- Mehr Selbstorganisation bedeutet Abgabe eigener Entscheidungsbefugnisse der Führungskräfte und Aufbau von Vertrauen in die Fähigkeiten und Urteilskraft der Mitarbeitenden.
- Die Übertragung und Übernahme von Verantwortung sind zweiseitige Vereinbarungen. Die neue Rolle muss sowohl von den Führungskräften als auch von den Mitarbeitenden akzeptiert und gelebt werden.
- Gegenstand der Veränderungen sind die Steuerungsmechanismen für einzelne Teams, Bereiche oder der gesamten Organisation. Die bisherigen Steuerungsmechanismen sind in der Regel vom tayloristischen Gedankengut abgeleitet und wurden inzwischen so lange ‚trainiert‘, dass sie sich in den unbewussten Mustern im Denken, Verhalten und Entscheiden der Organisation manifestiert haben.
- Durch die Verteilung von Verantwortung und Entscheidungsfindung und durch die eventuelle Reduzierung von Hierarchiestufen sind etablierte Vergütungsmodelle zu überdenken.

9: (BDU e. V., Fachverband Organisationsentwicklung + Change Management, 2016)

10: <https://www.dinmedia.de/din-spec-91405/317583825>

11: Zum Beispiel: Die Change-Fitness-Studie 2018. Sie wurde durchgeführt mit Unterstützung des BDU-Fachverband Change Management unter Federführung des Mitgliedes Mutaree GmbH und unter wissenschaftlicher Leitung von Professor Dr. Sonja Sackmann vom ‚Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen‘ an der Universität der Bundeswehr in München. (Mutaree GmbH, 2018)

Das „Erfolgsrezept“ für die erfolgreiche Entwicklung hin zu mehr Empowerment bzw. Selbstorganisation lautet Musterwechsel durch Co-Creation – die Denk-, Handlungs- und Entscheidungsmuster der Organisation nachhaltig verändern, indem gemeinsam mit und an ihnen gearbeitet wird.<sup>12</sup> Denn nur in einem gemeinsamen Prozess von Führungskräften und Mitarbeitenden können diese die Identität einer Organisation oder Organisationseinheit erkennen und verändern. Das, was durch soziale Selbstorganisation entstanden ist, kann nur durch gemeinsame Reflexion und Aktion verändert werden.

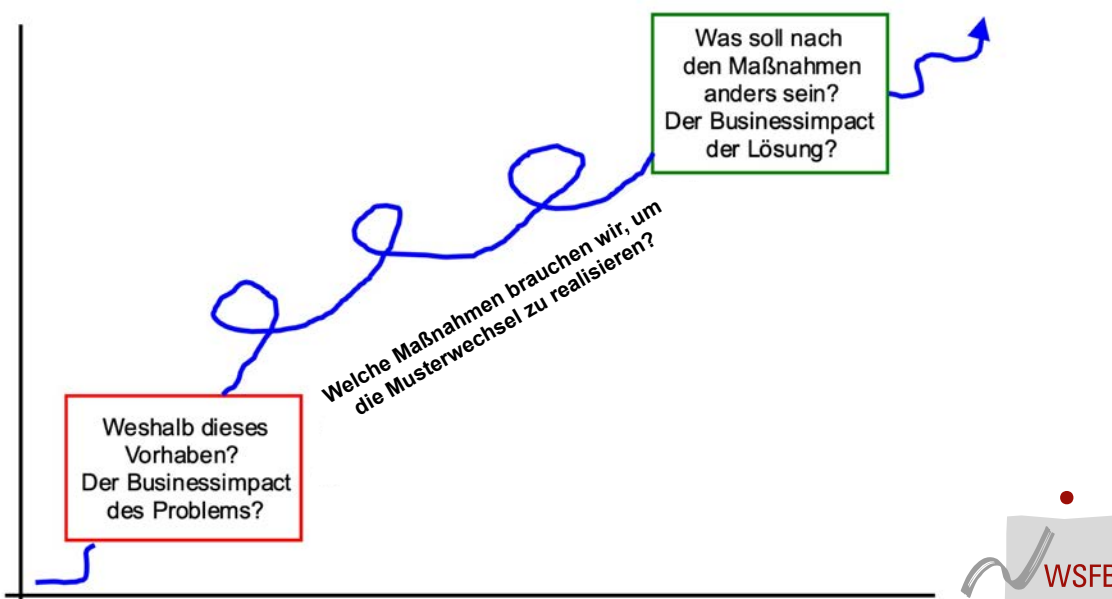
Musterwechsel bedeuten, dass es nicht um die Optimierung bestehender Prozesse oder ‚mehr desselben‘ geht. Vielmehr geht es um einen Bruch mit den bisherigen Vorgehensweisen und signifikante Veränderungen, z. B. für

- **die Kommunikationsmuster** – Wer kommuniziert mit wem, wie oft, wie lange, über welche Themen, über welchen Kanal?
- **den Umgang mit Konflikten** – Dürfen in dieser Organisation Konflikte offen angesprochen werden oder werden sie eher ‚unter den Teppich gekehrt‘? Erzeugen Konflikte in dieser Organisation eher destruktive Energien oder werden sie als Chance zur Weiterentwicklung genutzt? Ist die Organisation in der Lage, einen Konflikt von einer Dilemma-Situation zu unterscheiden?
- **die Entscheidungsmuster** – Wer trifft bei uns wann welche Entscheidungen? Sind Entscheidungsprozesse klar und dokumentiert? Welche Entscheidungsgeschwindigkeit hat unsere Organisation, welche verlangen die Kunden / der Markt?
- **die Kooperationsmuster** – Sind wir bei unserer Aufgabenerfüllung eher „Einzelkämpfer/-innen“ oder leistet jede / jeder von uns einen Beitrag zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels?

## 5.1 Die Voraussetzungen schaffen

Die Voraussetzungen für zielführende und erfolgreiche Organisationsentwicklungsmaßnahmen schaffen die Entscheider/-innen und die betroffenen Führungskräfte durch die Erarbeitung einer gemeinsam getragenen Definition des Veränderungsvorhabens. Zur Strukturierung dient dabei das Rot Grün Modell.

Abb. 5: Definition des Veränderungsvorhabens im Rot-Grün-Modell



Quelle: Bormann, Benfer & Bormann 2019

12 (Bormann, Benfer, & Bormann, 2019)

Die Beschreibung des Veränderungsvorhabens durch die Ausarbeitung des Rot-Grün-Modells legt die Basis für die Gestaltung einer zielführenden Veränderungsarchitektur und schafft die Grundlage für die Change Story.

Bei Praxisprojekten unter der Überschrift „Empowerment“ bzw. „Mehr Selbstorganisation“ finden sich im Rot-Grün-Modell z. B. folgende typische Ausprägungen:



### **Weshalb dieses Vorhaben? Was ist der Business Impact der heutigen Probleme?**

- Die zu bewältigenden Aufgaben sind so komplex geworden, dass sie von den Führungskräften alleine nicht mehr gelöst werden können.
  - Der Fachkräftemangel führt dazu, dass nicht mehr alle bisher vorgesehenen Führungspositionen besetzt werden können – die Problemlösefähigkeit soll deshalb auf mehrere Schultern verteilt werden.
  - Um durch Einsparen einer Führungsebene Kosten zu sparen.
  - Die Organisation reagiert auf Veränderungen im Kontext (z. B. bei neuen Kundenanforderungen) langsamer als Mitbewerber.
  - Bewerber/-innen sind durch die bisherige Führungsphilosophie eher geneigt, zu anderen Unternehmen zu gehen.
- Die Anteilseigner/-innen spüren, dass es im Unternehmen nun mehr Empowerment / Selbstorganisation gibt. Beispiele für einen Business Impact: Größere Gewinne durch entstandene Kostensenkung in der Führungsebene und der Personalakquise.
  - Die Attraktivität als arbeitgebende Organisation hat sich gesteigert.



### **Eckpunkte der Umsetzung der Veränderungen**

- Der Name der Organisationsentwicklungsmaßnahme
- Der voraussichtliche Zeitbedarf und das voraussichtliche Budget
- Strategisches Vorgehen (zunächst Pilot; zunächst die, die wollen; geeignete Teams / Bereiche – z. B. Entwicklung, etc.)
- Erarbeitung der gravierenden Auswirkungen auf die betriebswirtschaftlichen und die personalen Faktoren.
- Antizipieren: Welche gravierenden Auswirkungen wird es voraussichtlich auf die Muster im Denken, Verhalten und Entscheiden und die organisationalen Faktoren geben?
- Risikoanalyse: Was werden unsere größten Herausforderungen sein? Was könnte schiefgehen?
- Stakeholderanalyse: Für wen ändert sich was? Welche unterstützenden Kräfte können wir identifizieren? Wo erwarten wir Widerstand?



### **Was soll nach den Maßnahmen anders sein? Welchen Business Impact hat die Umsetzung der Veränderungen?**

- Die Kunden merken, dass es im Unternehmen nun mehr Empowerment / Selbstorganisation gibt. Beispiele für einen Business Impact: Der Kundenzufriedenheitsindex steigt aufgrund der schnellen Reaktionen auf individuelle Kundenanforderungen, die Kunden kaufen nun öfter / mehr, die Kundenbindung steigt, etc.
- Die Mitarbeitenden merken, dass es im Unternehmen nun mehr Empowerment / Selbstorganisation gibt. Beispiele für einen Business Impact: Der Mitarbeiterzufriedenheitsindex steigt, die Fluktuation sinkt, die Vermittlung von neuen Mitarbeitenden aus dem Familien-, Freundes- oder Bekanntenkreis steigt.

Die hier erarbeiteten Erkenntnisse bedürfen einerseits regelmäßiger Reviews. Andererseits sind sie die Grundlage für die durchgängig begleitende Change Kommunikation.

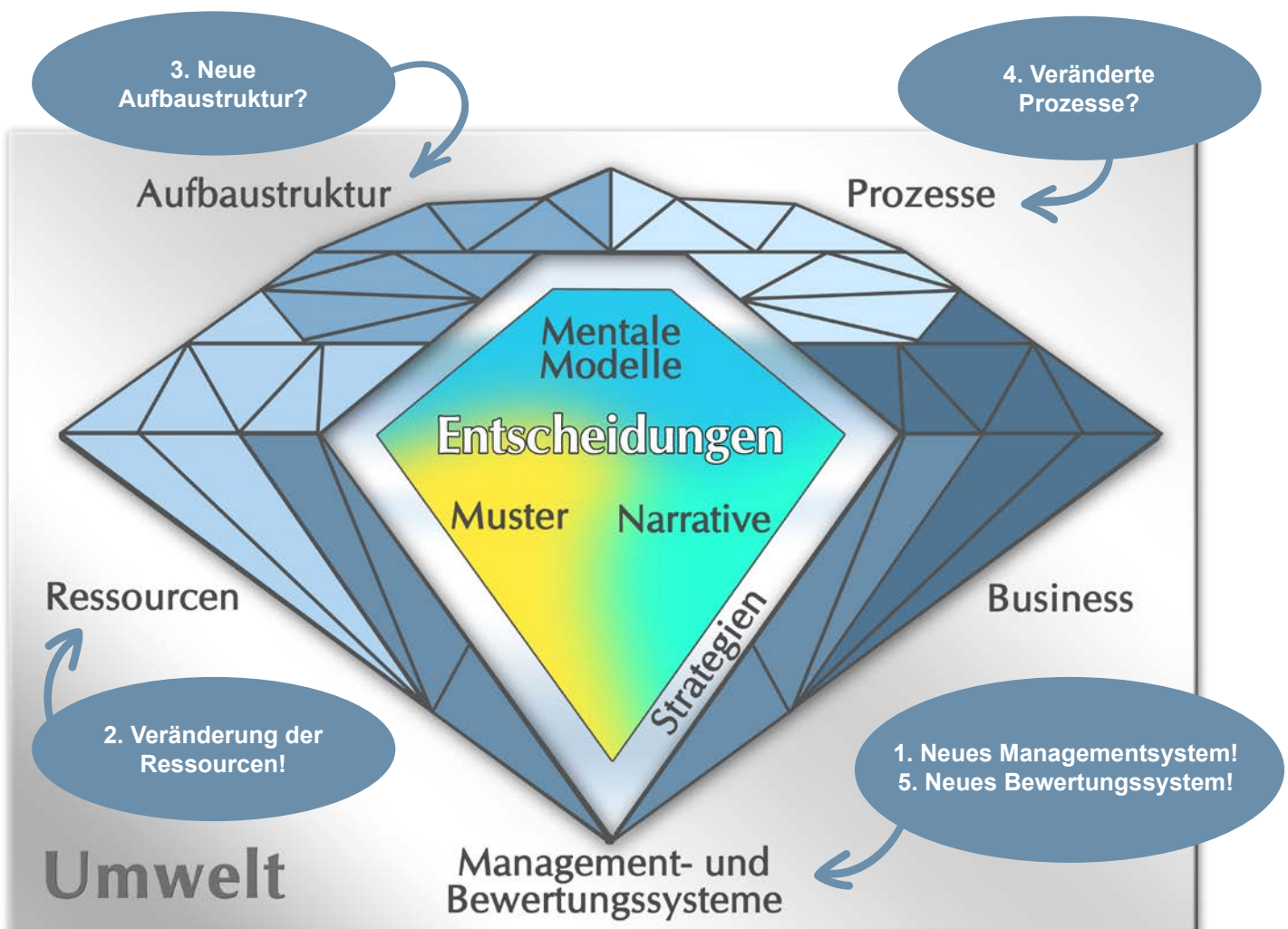


## 5.2 Die betriebswirtschaftlichen Veränderungen

Zur inhaltlichen Erarbeitung der Strukturmerkmale, die sich durch das Veränderungsvorhaben „Empowerment“ bzw. „Mehr Selbstorganisation“ signifikant ändern, hat sich der System-Diamant als nützlich erwiesen. Mit ihm lassen sich sowohl die in den Veränderungsprozessen zu bearbeitenden betriebswirtschaftlichen Strukturmerkmale als auch die Strukturmerkmale der organisationalen Identität – also der Unternehmenskultur – identifizieren und beschreiben.<sup>13</sup> „Mehr Selbstorganisation mit Empowerment“ betrifft alle Bereiche der Organisation.

In diesem Abschnitt geht es zunächst um die üblichen betriebswirtschaftlichen Strukturmerkmale. Hierzu bieten wir Denk- und Entscheidungsfragen, die helfen können, das eigene Veränderungsvorhaben besser zu durchdringen und zusätzliche Handlungsoptionen zu entwickeln.

Abb. 6: Der Systemdiamant und die betriebswirtschaftlichen Strukturmerkmale



Quelle: Bormann, Benfer & Bormann 2019

© WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

## Der Systemdiamant und die betriebswirtschaftlichen Strukturmerkmale

### Neues Managementsystem

Hier ist die Dokumentation gemeint, die z. B. Folgendes beschreibt:

- Was heißt für unsere Organisation Empowerment / Selbstorganisation?
- Welche Rollen gibt es in unserem neuen System?
- Wie werden in Zukunft vom wem welche Entscheidungen gefällt?
- Was machen Führungskräfte, wenn Entscheidungen von selbstorganisierten Einheiten nicht in ihrem Sinne ausfallen?
- Was müssen die Mitarbeitenden lernen, wenn sie zukünftig in selbstorganisierten Einheiten arbeiten? Wie wird sich ihr Aufgaben- und Verantwortungsbereich ändern?
- Was müssen Führungskräfte lernen, die zukünftig für selbstorganisierte Organisationseinheiten verantwortlich sind? Wie wird sich ihr Führungshandeln ändern?

Diese Dokumentation entsteht iterativ während des Veränderungsvorhabens und wird regelmäßig den sich verändernden Anforderungen und an die neuesten Erkenntnisse angepasst. Dazu gehört auch die Dokumentation der Entscheidungsschritte und der Entwicklungsgeschichte der Organisationsveränderungen.

### Veränderung der Ressourcen

Zu diesem Strukturmerkmal zählen z. B.:

- Welche Mitarbeiter/-innen mit welchen Qualifikationen und Methodenkompetenzen werden zusätzlich zur bereits bestehenden Belegschaft benötigt?
- Welcher Aufwand ist notwendig, damit Mitarbeitende die Skills erlernen, die sie zukünftig in selbstorganisierten Einheiten benötigen?
- Welcher Aufwand ist notwendig, damit Führungskräfte die Skills erlernen, die sie zukünftig für die Leitung von selbstorganisierten Einheiten benötigen? Hier ist z. B. oft von „die Führungskraft als Coach“ die Rede.
- Welcher Aufwand ist notwendig, um spezielle Rollen auszubilden (z. B. Agile Coaches, Prozess Owner, Scrum Master usw.).

- Wieviel Mittel sind notwendig, um die Arbeitsumgebung so einzurichten, dass sie für selbstorganisiertes Arbeiten geeignet ist (z. B. Desk Sharing, Kanban-Boards usw.)?
- Wieviel Mittel werden für externe Unterstützung eingeplant?
- Was passiert mit den Menschen, die nicht in einer selbstorganisierten Umgebung arbeiten können oder wollen?
- Wieviel Zeit / Kapazität für neue Aufgaben und neue Kompetenzen, Fähigkeiten und Methoden (z. B. Facilitation) ist für die Etablierung und Stabilisierung der neuen Art der Zusammenarbeit notwendig?

### Neue Aufbaustruktur

Es ist zu untersuchen, ob die neue Steuerungsphilosophie dazu führt, dass z. B.

- neue Stellen oder Organisationseinheiten geschaffen werden,
- Managementebenen entfallen können,
- eine neue Struktur der Aufbauorganisation (z. B. Matrixorganisation, Kreisorganisation, ...) benötigt wird.

### Neue Prozesse

Es ist zu untersuchen, ob die neue Steuerungsphilosophie dazu führt, dass z. B.

- die Wertschöpfungsprozesse und die internen Dienstleistungsprozesse überarbeitet werden,
- andere Steuerungsprozesse erforderlich sind,
- die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Organisationseinheiten neu geregelt werden muss und
- sich das Reporting verändert.

Zu klären ist auch, welche Prozesse zum erfolgreichen Funktionieren des neuen Systems stabil sein sollen und welche so flexibel sind, dass die Organisation schnell auf sich verändernde Anforderungen reagieren kann.

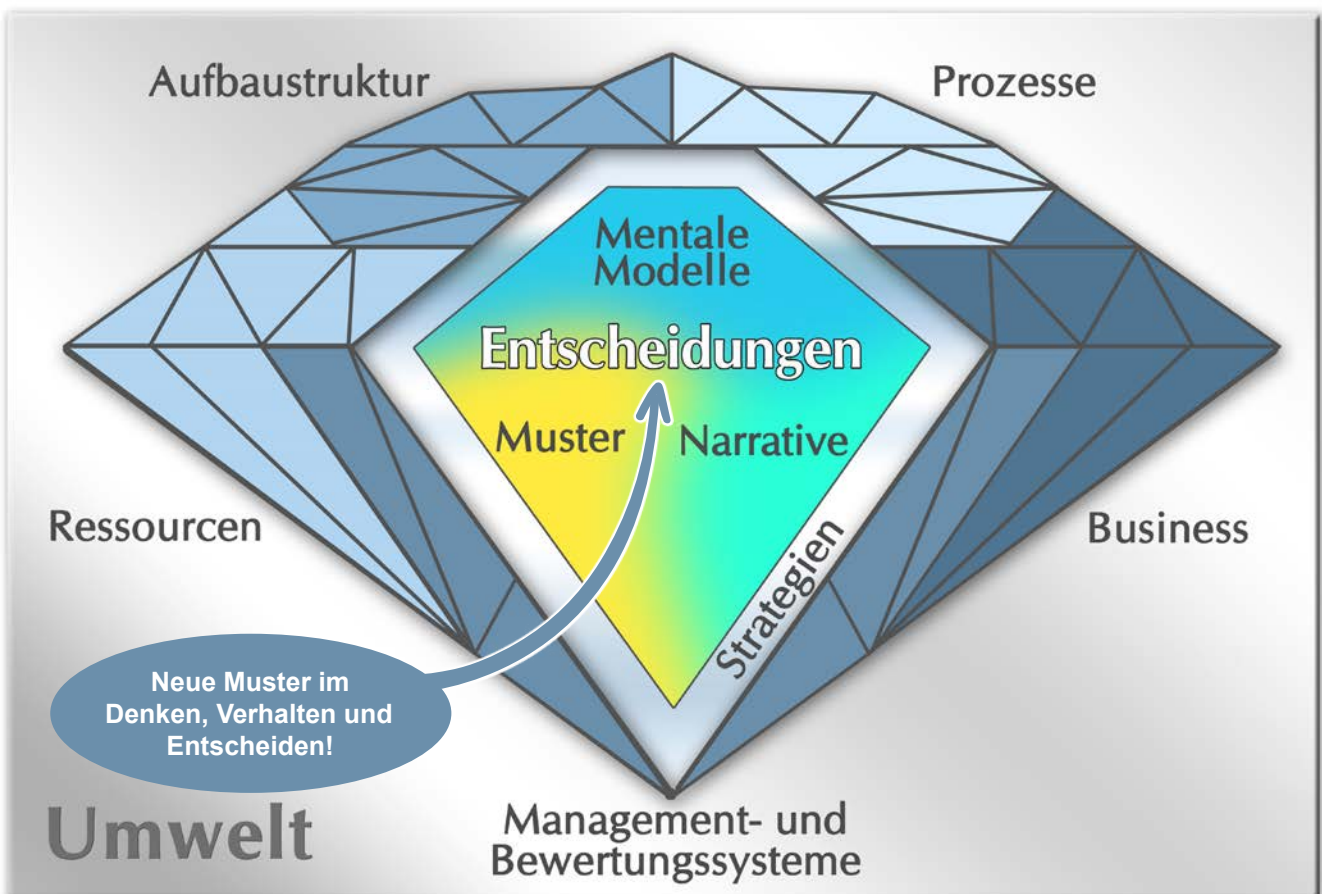
## Neue Bewertungssysteme

Es ist zu untersuchen, ob die neue Steuerungsphilosophie dazu führt, dass z. B.

- das Verfahren zur Leistungsbeurteilung angepasst wird,
- Feedbackprozesse eingeführt werden,
- neu ein regelmäßiges Reporting und Kennzahlen auf Basis von OKR als Basis für Selbststeuerung eingeführt werden
- das Zielsystem angepasst wird (Ziele werden in iterativen Schritten entwickelt und gemeinsam vereinbart),
- das Entlohnungssystem entsprechend angepasst wird (z. B. Teamprämie statt Einzelprämie),
- dass bei einer Zeugniserstellung der Beitrag zum Funktionieren der Selbstorganisation den gleichen Stellenwert wie die eigentliche Arbeitsleistung erhält.

## 5.3 Die Musterwechsel im Denken, Verhalten und Entscheiden

Abb. 7: Der Systemdiamant und Musterwechsel



Quelle: Bormann, Benfer & Bormann 2019

© WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

Die Mitglieder des Fachverbandes Organisationsentwicklung + Change Management empfehlen, nicht zu glauben, dass es ausreicht, sich um die betriebswirtschaftlichen Belange zu kümmern (die Menschen wissen dann schon, was sie tun müssen) oder es reicht, sich dann um die „menschlichen“ Reaktionen zu kümmern, wenn sie denn akut auftreten.

In diesem Fall würden Sie sich schnell in einem Vorhaben mit 30 Prozent Erfolgswahrscheinlichkeit wiederfinden. Der entscheidende Erfolgsfaktor für ein Veränderungsvorhaben Empowerment bzw. ‚Mehr Selbstorganisation‘ ist das Gelingen der erforderlichen Musterwechsel im Denken, Verhalten und Entscheiden der Beteiligten. Diese organisationalen Entwicklungen bei der Haltung und beim Handeln der Menschen passieren nicht automatisch auf Basis von rhetorisch ausgefeilter Kommunikation oder weil es nun neue Prozessbeschreibungen gibt.

Als Erstes gilt es, das verbindende Element für alle Führungskräfte und Mitarbeitende, die Definition der angestrebten Veränderungen - das erarbeitete Rot-Grün-Modell für dieses Veränderungsvorhaben - in einem gemeinsamen Prozess zu überprüfen und ggf. neu zu formulieren.

Notwendig für die Gestaltung der Musterwechsel sind dann die gemeinsame Erarbeitung der neuen Vorgehensweisen und die regelmäßige gemeinsame Reflexion der Vorteile und der Herausforderungen, die sich aus den Veränderungen ergeben. Dieses Vorgehen fasst der Begriff „Change durch Co-Creation“ zusammen.

Bei dem Vorgehensmodell durch Co-Creation geht es um:

- die gezielte Gestaltung der Veränderungsprozesse – und dabei um die Integration der betriebswirtschaftlichen Veränderungen und der damit verbundenen Musterwechsel.
  - die nachhaltige Veränderung der Denk-, Verhaltens- und Entscheidungsmuster der Organisation, indem gemeinsam mit und an ihnen gearbeitet wird. Denn
- nur in einem gemeinsamen Prozess von Führungskräften (und Mitarbeitenden) können diese die Identität einer Organisation oder Organisationseinheit erkennen und verändern. Das, was durch soziale Selbstorganisation entstanden ist, kann nur durch gemeinsame Reflexion und Aktion verändert werden.
- die Organisation von regelmäßigen Retrospektiven.

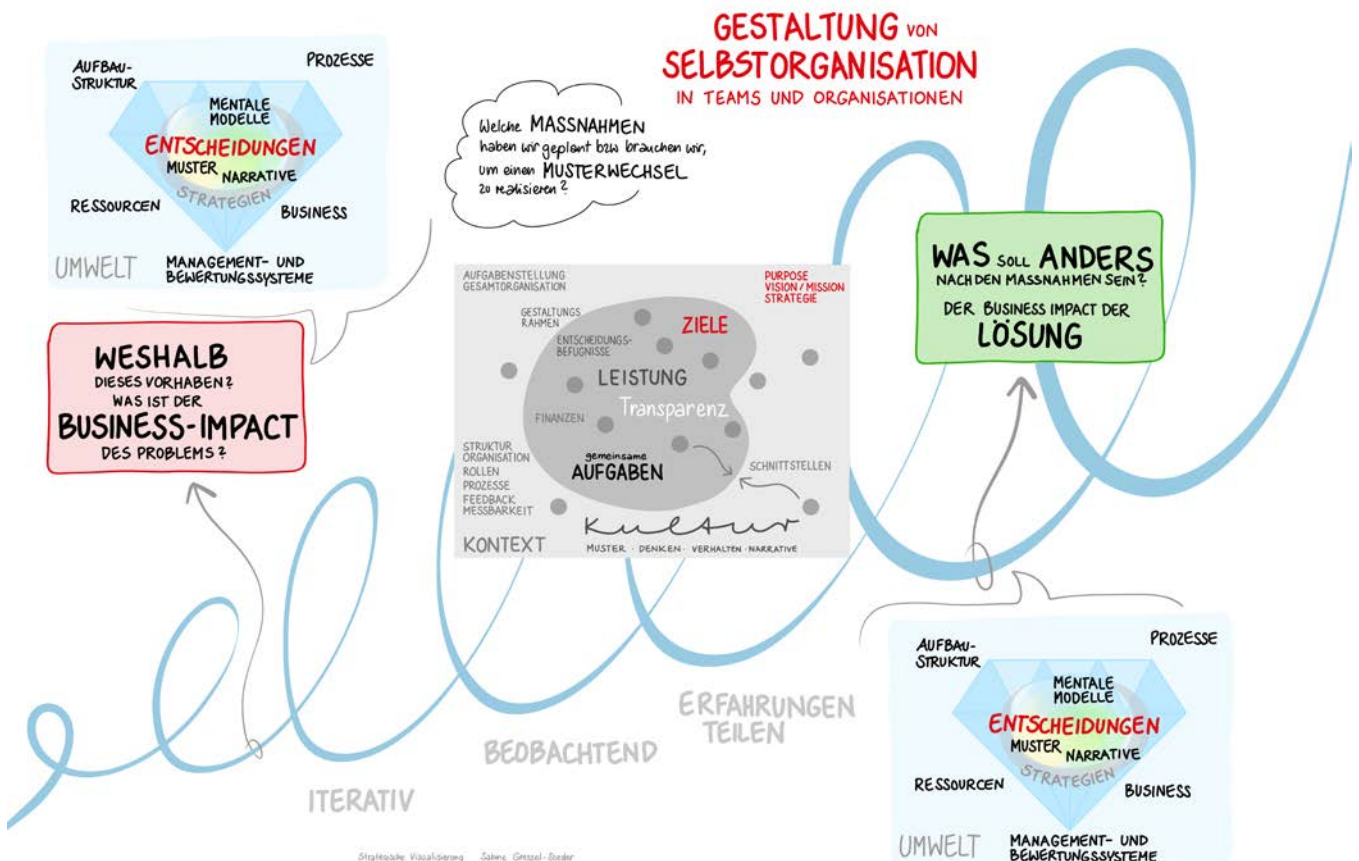
Um die erforderlichen Musterwechsel für Empowerment und ‚Mehr Selbstorganisation‘ zu fördern, sind folgende Aspekte relevant:

- Die **Entwicklung der Reflexionsfähigkeit** und des daraus abgeleiteten Handelns der Organisation
- **Akzeptanz** der neuen Steuerungsphilosophie und der damit verbundenen Rollen
- Den **Rahmen festlegen und kommunizieren**, innerhalb dessen Selbstorganisation stattfindet. Z. B.: Wie heißt diese Veränderungsinitiative? Welche Probleme wollen wir lösen? Was wollen wir erreichen? (= Rot Grün). Wie ist die Vorgehensstruktur? Wie lange dauern die ersten Phasen und wieviel Budget haben wir dazu eingeplant? Wird es einen Piloten geben? Was wird in Zukunft herkömmlich gesteuert, was selbstorganisiert? usw.
- **Auseinandersetzungsprozesse** gestalten zu den Aspekten
  - Selbstorganisation bedeutet, dass die Wertschöpfung für die Organisation wichtiger ist als interne Dienstleistungen – und was heißt das konkret für unser zukünftiges Denken, Verhalten und Entscheiden?
- Selbstorganisation bedeutet die Entwicklung vom hierarchischen Verständnis hin zum Kunden-Lieferanten Verständnis – und was heißt das konkret für unser zukünftiges Denken, Verhalten und Entscheiden?
- **Aushandlungsprozesse** organisieren: „Wer entscheidet in Zukunft was?“ Und: „Wer ist für was verantwortlich?“
- **Klärungen** herbeiführen:
  - Was passiert, wenn wir in unserem selbstorganisierten Team eine Entscheidung treffen, die unsere übergeordnete Führungskraft anders getroffen hätte?
  - Was passiert, wenn wir in unserem Team eine Entscheidung fällen sollen / müssen, wir uns aber nicht einigen können?
  - Wie gehen wir damit um, wenn unsere übergeordnete Führungskraft in unseren ureigensten Selbstorganisationsprozess eingreift?

- **Arbeit mit den Mitarbeitenden:** Was brauchen die Mitarbeitenden, damit sie den Anforderungen der neuen Steuerungsphilosophie gerecht werden können? („Seit 20 Jahren mache ich, was man mir sagt. Und dass soll ich jetzt selbst entscheiden? Bekomme ich dafür mehr Geld?“)
- **Arbeit mit den Führungskräften:** Was brauchen die Führungskräfte, damit sie den Anforderungen der neuen Steuerungsphilosophie gerecht werden können? Z. B. was bedeutet konkret "Führungskraft als Coach"?
- **Thematisieren:** Wie stellt ein selbstorganisiertes Team sicher, dass
  - auch introvertierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter adäquat einbezogen werden?
  - in schwierigen Situationen auch in selbstorganisierten Teams der Fürsorgepflicht Rechnung getragen wird?
- **Die Veränderungsprozesse** zum Thema machen – personal wie organisational.
- **Gemeinsam festlegen:** Wieviel Transparenz brauchen wir (z. B. über unsere täglichen Arbeitsergebnisse), damit wir die neue Steuerungsphilosophie umsetzen können?
- **Communities of practice / Resonanzgruppen / Erfahrungsaustauschkreisen** regelmäßig Raum und Zeit einräumen – selbstorganisiert und moderiert.

## 5.4 Ein typisches Vorgehensmodell

Abb. 8: Landkarte der Gestaltung der Selbstorganisation



Ein typisches Vorgehensmodell zum Start des Veränderungsprozesses könnte folgendermaßen aussehen:

- Der Veränderungsprozess beginnt idealerweise auf der Leitungsebene mit der Aktualisierung des Daseinszwecks der Organisation.
- Welches Veränderungsvorhaben leiten wir aus unserem neu formulierten Daseinszweck ab bzw. welche Auswirkungen hat unser neu formulierter Daseinszweck auf unser Veränderungsvorhaben
- „Mehr Selbstorganisation“?
- Danach ist die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses von „mehr Selbstorganisation“ und die Gestaltung des organisationalen Rahmens für einen ersten Pilotbereich notwendig.
- Dann folgt die Planung eines Veränderungsprozesses für ein erstes Pilotprojekt in der Organisation.

Die Arbeit an den erforderlichen Musterwechseln im Denken, Verhalten und Entscheiden erfolgt dann durch den gesamten Veränderungsprozess hindurch. Musterwechsel in einer Organisation zu fördern, ist herausfordernd für alle Beteiligten, aber keine Raketenwissenschaft. Das sind die Voraussetzungen für erfolgreiche Veränderungen:

- Sich Zeit nehmen,
- den Austausch zu relevanten Aspekten fördern,
- auch über (vermeintlich) unangenehme Themen sprechen,
- regelmäßig die Veränderungsprozesse reflektieren,
- daraus Handlungen ableiten
- Und vor allem: Konsequenz dranbleiben.

Und Musterwechsel ...

- setzen Reflexionsfähigkeit und die Ableitung von konkreten Aktionen voraus.
- erfordern immer wieder bewusste Komplexitätserhöhungen und Komplexitätsreduzierungen.
- bedeuten, dass Verantwortliche und die Organisation Zeiten der Unsicherheit und der ‚Lösungslosigkeit‘ aushalten müssen.
- bedingen die Verbindung zwischen Klarheit und Wertschätzung.

## 5.5 Klassische und agile Projektgestaltung

In diesem Abschnitt haben wir ein Phasenmodell mit Prinzipien, Impulsen und Empfehlungen aufgeführt, die wir bereits in anderen Publikationen veröffentlicht haben, die aber auch bei der Umsetzung eines Veränderungsvorhabens „Einführung von mehr Selbstorganisation mit Empowerment“ anwendbar sind.

### Das klassische Phasenmodell zur Gestaltung der Umsetzung

Phase	Analyse Veränderungsvorhaben	Analyse Organisation	Entwicklung Vorgehensarchitektur	Umsetzung Veränderungen
<b>Iteratives Vorgehen</b>				
<b>Aufgabe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausgangssituation eruieren (Weshalb dieses Vorhaben?)</li> <li>■ Ziel formulieren (Was soll nachher anders sein?)</li> <li>■ Angedachtes Vorgehen beschreiben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reifegrad der Organisation und bisherigen Verlauf von Veränderungsprojekten untersuchen</li> <li>■ Stakeholder-Analyse durchführen</li> <li>■ Veränderungsenergie dimensionieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Was / Wer / Wann / Zeitrahmen / Budget / Methoden / Werkzeuge planen und konzipieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maßnahmen implementieren (Business-Anpassung, Ressourcen, Aufbaustruktur, Prozesse, Management- &amp; Bewertungssysteme, Haltung und Verhalten der Beteiligten)</li> </ul>
<b>Führung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rahmen definieren</li> <li>■ Impulse setzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gemeinsames Bild entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Planungen aktiv mitgestalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsetzung forcieren</li> <li>■ Nachhaltigkeit sicherstellen</li> </ul>
<b>Beteiligung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entscheider aktivieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Multiplikatoren und Change Agents gewinnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beteiligungsformen und die Gestaltung der Entscheidungsprozesse planen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mitarbeiter aktivieren</li> </ul>
<b>Qualifikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Führungskräfte zum Thema Change Management „enablen“ (= handlungsfähig machen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Multiplikatoren zu Change-Management-Fragestellungen weiterentwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reflexionsprozesse so planen, dass sie das Problemlöse-niveau der Organisation erhöhen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Führungskräfte und Mitarbeiter entwickeln (neue Haltung und neues Verhalten)</li> </ul>
<b>Monitoring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beobachtungs- und Mess-Kriterien entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nullmessung durchführen</li> <li>■ Weitere Messpunkte fixieren (Quick Check)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reviews planen (Frequenz abhängig von der Agilität des Vorgehens)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lessons Learned erarbeiten und dauerhaft nutzbar machen</li> </ul>
<b>Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sinn erarbeiten (Change Story) und vermitteln</li> <li>■ Dialoge gestalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Über das Vorhaben informieren</li> <li>■ Dialoge gestalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Weitere Kommunikationsmaßnahmen planen</li> <li>■ Für Transparenz sorgen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dialoge gestalten</li> <li>■ Quick Wins intern und extern vermarkten</li> <li>■ Für Transparenz sorgen – auch bei Plan-Anpassungen</li> </ul>

Quellen: BDU-Leitfaden Change Management für Entscheider<sup>14</sup> und DIN Spec 91405 Organisationales Change Management<sup>15</sup>

<sup>14</sup> (BDU e.V., Fachverband Organisationsentwicklung und Change Management, 2016)

<sup>15</sup> (BDU e.V., Fachverband Organisationsentwicklung und Change Management, 2020-03)

Häufig findet auch ein agiles Vorgehen Anwendung: Der Veränderungsprozess wird in „Sprints“ mit jeweils drei bis sechs Wochen Dauer eingeteilt. Aus einer Themensammlung für den gesamten Change werden im Rahmen der Sprintplanung für jeden Sprint die Themen vereinbart, die bearbeitet werden sollen. Am Ende des Sprints gibt es ein Review der erzielten Ergebnisse mit einem Ausblick auf mögliche nächste Schritte und eine Retrospektive, in der das Projektteam seine Zusammenarbeit reflektiert. Nach jedem Sprint kann der Change beendet oder fortgesetzt werden. Die folgende Darstellung verdeutlicht das iterative Vorgehen.

## 5.6 Wesentliche Prinzipien für eine gelingende Selbstorganisation<sup>16</sup>

Neben der Gestaltung des Organisationsentwicklungsprozesses ist es wichtig, sich auf eine gemeinsame Haltung und auf Prinzipien zu verständigen, die wir hier zusammengefasst haben:

### **Subsidiaritätsprinzip:**

Eines der Prinzipien für Selbstorganisation ist das sozialethische Unterstützungsprinzip, wonach Unterstützungs- oder Hilfstätigkeiten für ein Individuum oder für eine Organisationseinheit erst dann einsetzen sollten, wenn die Kräfte zur Selbsthilfe nicht mehr ausreichen. Es wird in diesem Sinne auch auf das Verhältnis kleinerer sozialer Einheiten zu jeweils größeren bezogen, und wir beziehen es auch auf die Führung von Organisationseinheiten.

### **Kundenzentrierung als Mission:**

Erfolgreiche Geschäftsmodelle basieren auf der Fähigkeit, personalisierte Kundenbeziehungen aufzubauen und dauerhaft zu erhalten. In Unternehmen mit Selbstorganisation dienen die Kundenbedürfnisse als Leitlinien. Dabei ist Customer Centricity tief in der Unternehmenskultur verankert und wird von allen bereichsübergreifend gelebt. Zudem erhalten Mitarbeitende starke Antworten auf das „Warum“ des Veränderungsprozesses.

### **Team- und prozessorientierte Aufbauorganisationen mit selbststeuernden Teams:**

Die Basis der Selbstorganisation bilden Teams, die eigenverantwortlich komplette Wertschöpfungsprozesse bearbeiten und die dafür nötigen Entscheidungen treffen dürfen. Diese Teams sind multifunktional zusammengesetzt. Die Teammitglieder ergänzen sich in ihren Fähigkeiten.

### **Augenhöhe, Respekt und Wertschätzung als Haltung:**

Das Mindset in der Selbstorganisation ist von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung geprägt.

### **Führen als Dienstleistung:**

Führungskräfte verstehen sich eher als Coaches oder Beratende zur Unterstützung und Entwicklungsbegleitung einzelner Mitarbeitender und der Teams. Und sie koordinieren teamübergreifende Entscheidungen und die Gremien und Subteams, die für diese Entscheidungen eingesetzt werden.

### **Transparente Visualisierung aller für die Selbststeuerung relevanter Daten:**

Die Teams steuern ihre Abläufe mit einem transparenten, analogen oder digitalen Tool, das auf einfache Art und Weise den Arbeitsvorrat, den Arbeitsfluss und den Stand der Bearbeitung abbildet. Leistung, Qualität, Termineinhaltung und andere relevante Daten werden laufend selbst kontrolliert und visualisiert.

### **Kurze Feedbackschleifen zur Selbststeuerung (shopfloor-/ officefloor-management):**

Steuerung und Selbststeuerung erfordern regelmäßigen Soll-/Ist-Vergleich durch die Teams selbst. Dazu sind regelmäßige Feedbackschleifen am Teamboard nötig.

### **Wahrnehmung der Veränderung der Umfeldbedingungen, um kundennahe Entscheidungen zu treffen:**

Responsivität heißt eine der Kernkompetenzen, die Unternehmen erlaubt, sich rasch auf neue Herausforderungen einzustellen. Dazu braucht es direkten Kundenkontakt oder Hilfsmittel.

### **Agile Projekte für Verbesserung und Innovation:**

Stillstand ist Rückschritt. Kontinuierliche Verbesserung und Wertschöpfung greifen ineinander. Das eigene Tun wird laufend geprüft und gegebenenfalls verändert.



### **Verteilte Managementaufgaben:**

Management-Aufgaben sind nicht auf einzelne Personen konzentriert, sondern netzwerkartig verteilt. Management steuert nicht operativ, sondern designt strategisch die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Teams.

## **5.7 Elf Empfehlungen, um Stolpersteine bei der Umsetzung zu vermeiden**

Aus ihren Erfahrungen bei der Umsetzung von Selbstorganisation leiten die Mitglieder im BDU-Fachverband Organisationsentwicklung + Change Management folgende „Best Practice“-Hinweise für die Einführung ab.

1. Mit Bereichen und Teams in der Organisation beginnen, die wollen.
2. Am Anfang die Change-Story klären.
3. Einen geeigneten Rahmen für Selbstorganisation schaffen.
4. Die Ausgangssituation reflektieren und berücksichtigen.
5. Agilität und Selbstorganisation zum Mindset-Thema aller Beteiligten machen.
6. Genügend Zeit für Schulungen und Befähigungen einplanen.
7. Aufgaben und Rollen für wertvolle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestalten.
8. Schritt für Schritt vorgehen und als Führung präsent sein.
9. Die Entwicklung zur Selbstorganisation als Veränderungsprozess verstehen und gestalten!
10. Verstehen und berücksichtigen, dass Führung anspruchsvoller wird und sich an die verändernden Anforderungen anpassen muss.
11. Die Einführung selbstorganisierender Einheiten setzt Zeit zum Üben und Geduld voraus.

## 6 FAZIT

In jedem Veränderungsvorhaben, das zu mehr Selbstorganisation führen soll, stellt sich die Frage: „Wie wollen wir zukünftig unsere Organisation steuern?“. Dabei geht es um den Kern der organisationalen Identität: Wie ist die Organisation zukünftig aufgebaut und welche Muster im Denken, Verhalten und Entscheiden bestimmen den Alltag? Die Vorstellung über den richtigen Aufbau der Organisation und die Muster im Denken, Verhalten und Entscheiden aller Beteiligten haben sich oft über Jahre etabliert und verfestigt. Sie sind in der Regel stark vom arbeitsteiligen Modell des Taylorismus geprägt, welches Selbstorganisation im Kern verhindert. Organisationsentwicklungsprozesse hin zu „Mehr Selbstorganisation“ erfordern deshalb ein professionelles Change Management.

Wir haben in diesem Leitfaden wichtige Erfolgsfaktoren für die Entwicklung hin zu mehr **Selbstorganisation mit Empowerment** beschrieben:

- Die Entscheider/-innen und Führungskräfte der betroffenen Teams / Bereiche sind aktiv in die Veränderungsprozesse eingebunden.
- Sie haben sich auf ein gemeinsames Verständnis und den Nutzen von Selbstorganisation in Ihrer Organisation geeinigt und sind sich klar darüber, was Sie an Ihrem eigenen Leitungs- und Führungsverhalten verändern wollen.
- Das Projekt beginnt mit Pilot-Bereichen oder Pilot-Teams und erst, wenn hier erste Erfolge sichtbar sind, wird es auf andere Bereiche und Teams ausgerollt.
- Der Veränderungsprozess selbst wird iterativ und unter Beteiligung der jeweils betroffenen Mitarbeitenden und Führungskräfte gestaltet, regelmäßig reflektiert und weiterentwickelt.
- Es werden digitale Werkzeuge eingeführt, die Prozesse in der Administration, sowie Transparenz und Kommunikation unterstützen.
- Lernerfolge werden strategisch immer wieder bewusstgemacht, kommuniziert und gefeiert. Alle beteiligten Entscheider/-innen und Führungskräfte sind sich einig, dass der Prozess auch dann erfolgreich verlaufen wird, wenn er länger dauert, als zunächst angenommen.
- Der Veränderungsprozess wird agil gestaltet: Wandel in Organisationen hat immer eine Eigendynamik und kann einen völlig anderen Verlauf nehmen als ursprünglich vorgesehen.<sup>17</sup>
- Erfahrene externe Unterstützung trägt dazu bei, die Herausforderungen ohne betriebsinterne Voreingenommenheit anzugehen. Der neutrale Blick von außen hilft, neue Perspektiven einzubringen und innovative Lösungsansätze zu entwickeln.
- Das Projekt wird evaluiert, damit die Ausgangssituation vor dem Veränderungsprozess und Wirkung des Projektes miteinander verglichen werden können.

Der Wandel zu einer neuen Führungskultur mit agilen Methoden findet in der Wirtschaft bereits statt. Unabhängig davon, ob Sie bereits Erfahrungen mit Selbstorganisation gemacht haben oder ob Sie sich auf unbekanntes Terrain wagen - mit diesem Leitfaden wollen wir Sie optimal ausstatten, um Ihre Ziele zu erreichen. Denken Sie im Transformationsprozess immer daran, dass Wege entstehen, indem man sie geht.

# 7 ÜBER DEN FACHVERBAND UND DEN BDU

## **Der BDU-Fachverband Organisationsentwicklung + Change Management**

Im Fachverband Organisationsentwicklung + Change Management sind rund 30 auf dieses Beratungssegment spezialisierte Beraterinnen und Berater aktiv. Unter dem Dach des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) beschäftigt sich der Expertenkreis mit den wichtigsten Trends und Zukunftsfragen rund um die Gestaltung von Veränderungsprozessen, bringt wissenschaftliche Ansätze und Beratungspraxis zusammen, bezieht Stellung zu aktuellen Themen und gibt den Verantwortlichen in Organisationen konkrete Empfehlungen an die Hand. Dabei versteht sich die Gruppe als Impulsgeber und Plattform für offenen Dialog und Reflexion. Die Mitglieder des Fachverbands verbindet das Ziel, ihre Expertise für einen nachhaltigen Wandel zum Wohl von Wirtschaft und Gesellschaft einzusetzen.

### **Zur Website des Fachverbandes**

<https://bit.ly/3XN2dUa>

## **Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU)**

Der BDU vertritt die deutsche Consultingwirtschaft, in der über 220.000 Menschen beschäftigt sind und rund 44 Mrd. Euro umgesetzt werden. Weil Consulting von großer Bedeutung für die Wirtschaft ist, hat es sich der BDU zur Aufgabe gemacht, diese Dienstleistung ständig weiter zu verbessern und das Qualitätsniveau seiner Mitgliedsunternehmen sicherzustellen. Die Mitgliedschaft im BDU stellt ein Gütesiegel dar. Wer Mitglied werden möchte, muss ein strenges Aufnahmeverfahren durchlaufen und seine Berufserfahrung, Kompetenz und Zuverlässigkeit nachweisen. Darüber hinaus trägt der BDU durch Berufsgrundsätze, Zertifizierungen, Studien, Networking und Weiterbildung dazu bei, dass Unternehmen und Verwaltungen in Deutschland immer bestmöglich beraten werden. 1954 gegründet ist der BDU heute einer der weltweit größten Wirtschafts- und Berufsverbände für die Consultingbranche.

### **Qualitätsverständnis im Consulting**

<https://bit.ly/3VLB9lt>

### **Zur BDU-Website**

[www.bdu.de](http://www.bdu.de)

# ANHANG: ORGANISATIONSMODELLE DER SELBSTORGANISATION



Es sind viele Konzepte zum Thema Selbstorganisation entstanden. Für alle, die sich damit noch intensiver beschäftigen möchten, stellen wir in diesem Kapitel die sechs aus unserer Sicht wichtigsten Organisationsmodelle für Selbstorganisation vor<sup>18</sup>:

- Accelerate – das duale Organisations-System von John Paul Kotter
- Evolutionäre Organisationen nach Frederic Laloux
- Die soziokratische Kreisorganisation
- Die holokratische Kreisorganisation
- Die dezentrale Netzwerkorganisation (Pfersichorganisation)
- Die kollegial geführte Kreisorganisation

Die Kenntnis unterschiedlicher Organisationsmodelle der Selbstorganisation kann Anregungen zur Gestaltung liefern. Dabei gibt es viele Ähnlichkeiten, aber auch einige Unterschiede zwischen den Modellen. Wir stellen fest, dass verschiedene Modelle der Selbstorganisation sich im Laufe der Zeit anpassen, was häufig die Unterscheidung erschwert.<sup>19</sup>

John Paul Kotter (**Accelerate**) und Frederic Laloux (**evolutionäre Organisationen**) haben besonders erfolgreiche Organisationen untersucht, um Muster und Faktoren zu identifizieren, die sie von anderen unterscheiden. Sie suchten nach Einflussfaktoren, die es ermöglichen, durchschnittliche Leistungen auf sehr gute zu verbessern und schlechte Leistungen zumindest auf ein akzeptables Niveau zu heben.

Die Gefahr von Übertragungen dieser „Best Practices“ besteht jedoch immer darin, dass

- eine solche Untersuchung nicht alle relevanten internen Faktoren erfasst haben kann (wie z.B. eine charismatische Gründerperson),
- spezifische Markt- und Branchenbedingungen nicht ausreichend vergleichbar sind und
- jede Organisation eine kulturelle Historie hat, die nicht einfach „umgelernt“ werden kann.

**Soziokratie** wurde Mitte des 20. Jahrhunderts vom niederländischen Reformpädagogen Kees Boeke entwickelt und von Gerard Endenburg zur **Soziokratischen Kreisorganisations-Methode** weiterentwickelt, die er in seinem eigenen Unternehmen implementierte. Die Soziokratie und alle anderen Ansätze der Kreisorganisation verbindet ein positives Menschenbild, das von einer Gleichberechtigung aller Organisationsmitglieder ausgeht und das Vertrauen in die Kraft des Kreises oder den Mehrwert kollektiver Entscheidungen.<sup>20</sup>

Bernd Oestereich und Claudia Schröder stehen für ein agiles Organisationsmodell, das Oestereich erfolgreich in seinem IT-Unternehmen entwickelt hat. Auf der Basis dieser Erfahrungen hat er das **Konzept der kollegial geführten Kreisorganisation** erarbeitet, entwickelt es kontinuierlich weiter und unterstützt nun andere bei der Einführung und Umsetzung.

Die **Holokratie** (holacracy) wurde vom amerikanischen Unternehmer Brian Robertson aus der Soziokratie entwickelt und ist auf transparente und partizipative Beteiligungsmöglichkeiten in Organisationen ausgerichtet.

Die **„dezentralisierte Netzwerkorganisation“** (Pfirnsichorganisation) - bestehend aus vielen ergebnisverantwortlichen, sich selbst steuernden Teams, die nicht hierarchisch miteinander verbunden sind - wurde von Niels Pfläging entwickelt. Er war fünf Jahre lang einer der Direktoren des Think Tanks Beyond Budgeting Round Table (BBRT) und gibt seine Erfahrung heute als Berater weiter.

19 Einen guten Überblick und eine sehr umfangreiche Ressourcensammlung findet sich auf der Website von Soziokratie 3.0 (<https://sociocracy30.org>). Eine Materialsammlung dazu findet sich auch auf <https://soziokratie.org/was-ist-soziokratie/>

20 (Rüther, Konsent-Moderation. Gemeinsam effektiv auf Augenhöhe entscheiden, 2022), S. 19

## Accelerate – das duale Organisations-System von John Paul Kotter

Kotter<sup>21</sup> stellte fest, dass Organisationen meist als gründergesteuerte Netzwerke beginnen und sich dann zu managementgesteuerten Hierarchien weiterentwickeln. Managementgesteuerte Hierarchien schränken allerdings den Handlungsspielraum und die Umsetzungsgeschwindigkeit von strategischen Initiativen und Aufgaben erheblich ein. Das kann angesichts zunehmender Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit im Umfeld der Organisationen problematisch sein. Deshalb schlug er vor, die bisherigen Organisationsstrukturen zwar beizubehalten, aber zusätzlich eine komplementäre Netzwerkorganisation zu schaffen. Diese Netzwerkorganisation bildet zusammen mit der hierarchischen Aufbauorganisation ein duales System. Während sich die Aufbauorganisation mit dem Management des operativen Geschäftes beschäftigt, kümmert sich die Netzwerkorganisation um die dauerhafte Erarbeitung und Umsetzung von strategischen Initiativen und Aufgaben. Die Organisation wird vorerst nicht geändert, sondern ergänzt nach dem Prinzip: „Zwei Systeme – eine Organisation“.

Entscheidend dabei sind folgende Aspekte:

- Für die Netzwerkorganisation werden freiwillige Mitarbeitende beigezogen, die motiviert sind und offen für Neues.
- Diese Einheit ist als Netzwerk organisiert, das viele Freiheiten und Kreativität zulässt.
- Die Einheit befindet sich auf der gleichen Ebene, steht aber im kontinuierlichen Austausch mit der Hierarchie.
- Die Netzwerkorganisation besteht aus selbststeuernden (Projekt-) Teams.

Die wichtigsten Merkmale des dualen Betriebssystems sind:

Managementgesteuerte Hierarchie	Strategie-Beschleunigungsnetzwerk
<b>Hauptfunktion</b> Zuverlässigkeit und Effizienz (kurzfristige operative Ziele)	<b>Hauptfunktion</b> Agilität und Schnelligkeit (Sprung in die Zukunft)
<b>Weitere Funktionen</b> Schrittweise, bzw. vorhersehbare Veränderungen	<b>Weitere Funktionen</b> Stetige Innovation, Führungsentwicklung
<b>Management durch Management-Tools</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pläne/ Budgets</li> <li>■ Stellenbeschreibungen</li> <li>■ Vergütung</li> <li>■ Kennzahlen</li> <li>■ Problemlösung</li> </ul>	<b>Acht Beschleuniger</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dringlichkeit, bezogen auf eine große Chance</li> <li>■ Führungskoalition aus Freiwilligen</li> <li>■ Veränderungsvision und strategische Initiativen</li> <li>■ Immer mehr Freiwillige, die helfen</li> <li>■ Abbau von Barrieren</li> <li>■ Feiern von Erfolgen</li> <li>■ Unermüdlicher Antrieb</li> <li>■ Institutionalisierung des Wandels</li> </ul>

## Evolutionäre Organisationen nach Frederic Laloux

Frederic Laloux untersuchte zwei Jahre lang zwölf visionäre Organisationen mit mehr als 100 Mitarbeitenden aus allen geografischen Bereichen oder Sektoren (Wirtschaft, gemeinnützige Organisationen, Bildung, Gesundheit, Regierungsorganisationen). Diese Organisationen arbeiteten seit mindestens fünf Jahren nach Strukturen, Prozessen, Praktiken und Kulturen, die einer evolutionären Entwicklungsstufe entsprechen.<sup>22</sup>

In seiner Evolutionstheorie versteht Laloux Organisationen als lebendige Systeme, die einer neuen evolutionären Perspektive entsprechen, und nicht, wie im modernen leistungsorientierten Denken, als Maschinen. Dieser Musterwechsel im Denken erkennt in Organisationen einen selbstorganisierten Drang, der in jeder Zelle vorhanden ist. Dabei braucht es keine zentrale Autorität, die Befehle gibt und Entscheidungen trifft. Denn der Daseinszweck der Organisation steht im Vordergrund bei allen Entscheidungen auf allen Ebenen der Organisation. In den Fallstudien zukunftsweisender evolutionärer Organisationen traten drei wesentliche „Durchbrüche“ auf, wie Laloux sie nannte. Jeder dieser Durchbrüche zeigt sich in einer Reihe konkreter alltäglicher Praktiken, von denen hier die wichtigsten genannt werden:

### Aufgaben in die operativen Teams

- Kein Vorstand, wenig Besprechungen
- Koordination und Wissensaustausch zwischen den Teams
- Vertrauen versus Kontrolle – Mitarbeitende fühlen sich für die Arbeit verantwortlich
- Radikal vereinfachtes Projektmanagement – kollektive Priorisierung
- Freiwillige Arbeitsgruppen für übergeordnete Aufgabenstellungen (vorübergehend oder ständig eingerichtet)

### Evolutionärer Sinn

- Das bedeutet, aus sich selbst heraus lebendig zu sein und eine Richtung (Daseinszweck/ Purpose) für die Organisation zu entwickeln
- Wenn eine Organisation für den Sinn lebt, dem sich alle verbunden fühlen, gibt es keine Konkurrenz
- Alle können dann spüren, worauf es wirklich ankommt
- Instrumente dafür sind u.a. Großgruppenprozesse und Stimmungsmanagement

### Selbstführung

- Empowerment
- Selbstführende Teams ohne Vorgesetzte
- Beratung statt Führung
- Kein mittleres Management, stattdessen Teamberater/-innen ohne Entscheidungskompetenz
- Stark reduzierte Unterstützungsfunktionen, weniger Regeln und standardisierte Abläufe; Integration Vieler

### Die Suche nach Ganzheit

- Seine ganze Person in die Organisation einbringen (das bedeutet für die Gestaltung der Rahmenbedingungen, die Möglichkeit für ein harmonisches und wirksames Ich und Selbst in der Organisation schaffen)
- Eine (psychisch) sichere Arbeitsumgebung schaffen
- Gespräche über Werte und Grundregeln (Purpose)
- Räume zur Reflexion
- Teamsupervision/ kollegiale Beratung/ individuelle Beratung
- Besprechungen mit Anteilen von Stille/ Musik
- Umgang mit Konflikten
- Ökologisches und soziales Engagement
- Förderung der inneren Ganzheit

### Für die Veränderung schon bestehender Organisationen nennt Laloux zwei Bedingungen:

- Der Geschäftsführer, bzw. die Geschäftsführerin betrachtet die Organisation aus evolutionärer Perspektive.
- Der oberste Führungskreis unterstützt dieses Verständnis.

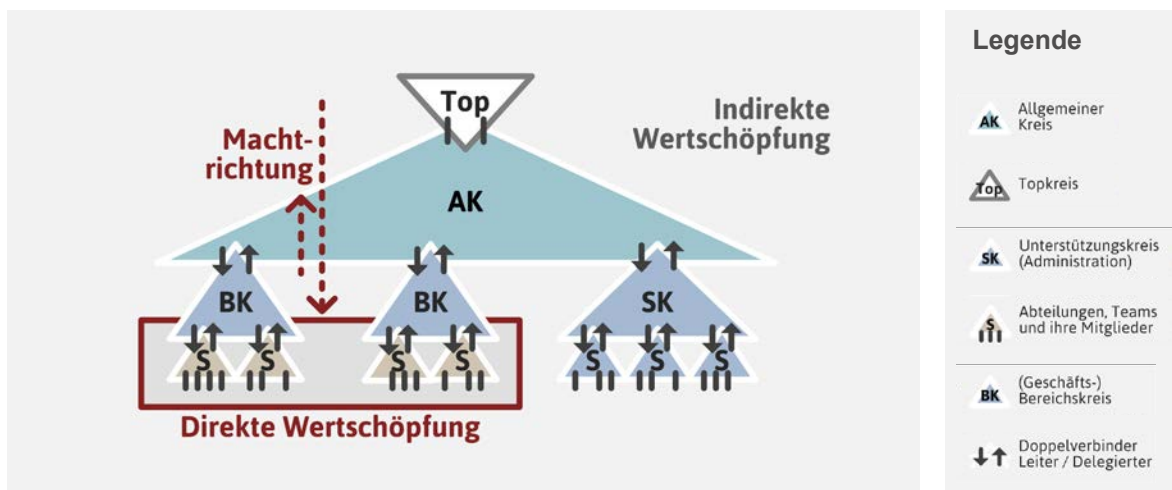
Wenn diese Bedingungen erfüllt sind, empfiehlt er eine schrittweise Implementierung von Selbstführung und selbststeuernden Teams, die schrittweise Einführung von geeigneten Praktiken der Ganzheit und von geeigneten Praktiken des evolutionären Sinns.

### Die soziokratische Kreisorganisation

Die soziokratische Kreisorganisation kann einer klassischen Linienorganisation, die hierarchisch strukturiert ist, leicht hinzugefügt werden. Dann hat jede Organisationseinheit - hier Kreis genannt - genau einen Oberkreis. Ein Top-Kreis stellt eine Art Aufsichtsrat dar (Eigentümer, Geschäftsführung, Arbeitskreis-Vertreter, externe Experten). Er bildet eine Schnittstelle zur Umwelt. Im Kern steht eine Art Geschäftsführungskreis (Allgemeiner Kreis), der das oberste Organ innerhalb der Organisation darstellt. Er bestimmt die Rahmenbedingungen der Organisation, beispielsweise die Gewinnverwendung. Darunter organisieren sich Bereichskreise, evtl. Abteilungen und schließlich die einzelnen Teams. Die Teams und Unterkreise entsenden gewählte Repräsentanten in die Oberkreise und die Oberkreise wiederum Kreisführungen in die Unterkreise (Doppelverbinder). Innerhalb eines Kreises sind die Mitglieder gleichberechtigt. Die Repräsentanten sind stets gewählt.

Um die Verbindungen besser zu visualisieren, wurde in der folgenden Darstellung kein Kreismodell gewählt.

Abb. 9: Die soziokratische Kreisorganisation



Quelle: Copyright: Bernd Oestereich (<http://kollegiale-fuehrung.de>)



## Entscheidungen erfolgen nach dem Konsent-Prinzip.

- Das bedeutet, dass eine Entscheidung nur getroffen werden kann, wenn niemand der Anwesenden einen schwerwiegenden und argumentierten Einwand im Hinblick auf das gemeinsame Ziel hat.
- Die Lösung soll gut genug für jetzt sein und sicher genug zum Ausprobieren.
- Das gemeinsame Ziel ist der übergeordnete Daseinszweck/ Purpose der Gesamtorganisation in Verbindung mit dem Daseinszweck dieses Kreises in der Organisation.

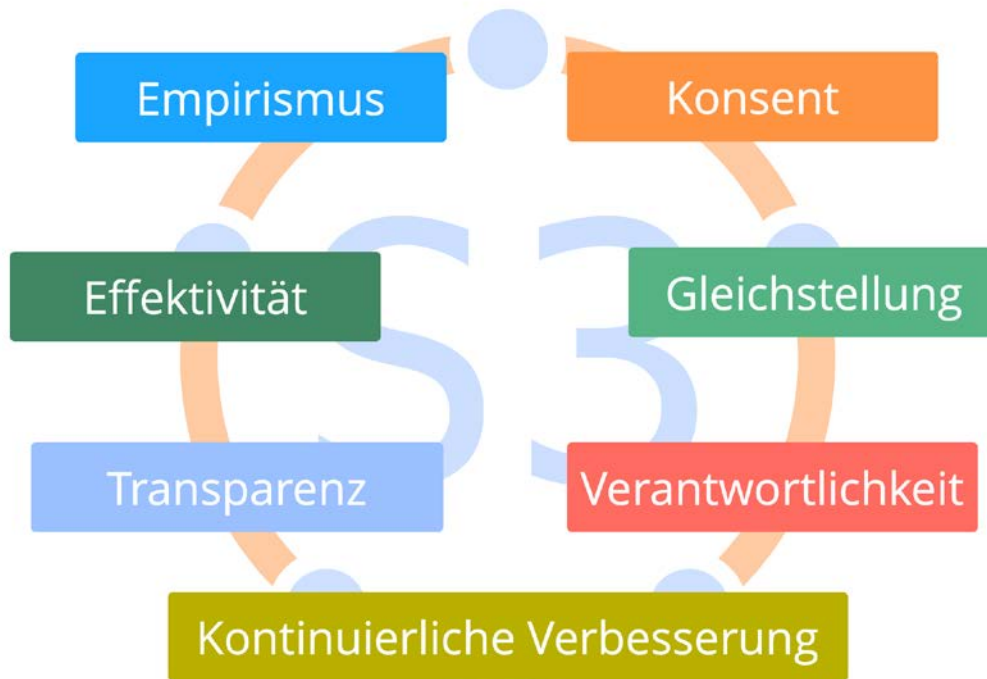
Ein Nachteil ist, dass jede Entscheidung mit einem entschlossenen, unbegründeten Einwand blockiert werden könnte. Um dieses Problem zu verringern, wird nicht gefragt, ob alle zustimmen, sondern ob jemand dagegen ist und wenn ja, mit welchen Argumenten. Die bloße Missbilligung eines Entscheidungsvorschlags reicht als Einwand nicht aus. Die Argumente helfen dabei, eine verfeinerte Lösung zu finden, die diesen Einwand berücksichtigt. Wer einen Einwand äußert, ist auch aufgefordert, daran mitzuwirken, diesen Einwand aufzulösen. Es geht stets darum, mögliche Einwände in die Lösung zu integrieren.

## Werte und Prinzipien der Soziokratie:

- **Gleichwertigkeit aller Beteiligten**, beispielsweise durch Konsent und Reden im Kreis.
- **Gleichstellung**: Alle Menschen, die von einer Entscheidung betroffen sind, können diese Entscheidung beeinflussen und verändern.
- **Das Subsidiaritätsprinzip**, nach dem Entscheidungen stets möglichst von der untersten sinnvollen Ebene ausgehen sollen.
- **Fairness zwischen Kapitalgeber/-innen und Arbeitskräften**, beispielsweise durch gemeinsame Entscheidungen im Topkreis.
- **Verantwortung**: Handle, wenn es erforderlich ist; befolge was Du vereinbart hast, und behalte die gesamte Organisation im Blick.
- **Kontinuierliche Verbesserung**: Bevorzuge inkrementelle Veränderung, um ständiges empirisches Lernen zu ermöglichen.
- **Transparenz**: Weitgehende wirtschaftliche, soziale, inhaltliche und organisatorische Transparenz. Alle Informationen sind für jeden in der Organisation zugänglich, es sei denn, es gibt wichtige Gründe für Vertraulichkeit.
- **Effektivität**: Investiere Zeit nur in das, was dich deinen Zielen näherbringt.
- **Empirismus**: Überprüfe alle Annahmen durch Experimente (Falsifikation).

Das soziokratische Kreismodell wird bisher vorwiegend in Non-Profit-Unternehmen praktiziert. Dabei wird jeweils individuell die Kreisstruktur an das jeweilige Unternehmen angepasst.

Abb. 10: Werte und Prinzipien der Soziokratie



Quelle: Priest, Bockelbrink & David, 2019

## Die holokratische Kreisorganisation

Die holokratische Kreisorganisation ist eine Variante der soziokratischen Kreisorganisation. Sie verwendet einige andere Begriffe für gleiche oder ähnliche soziokratische Konzepte, beispielsweise „integratives Entscheidungsverfahren“ statt „Konsent-Moderation“. Darüber hinaus gibt es eine Reihe kleinerer und größerer Unterschiede.

Hier die wichtigsten:

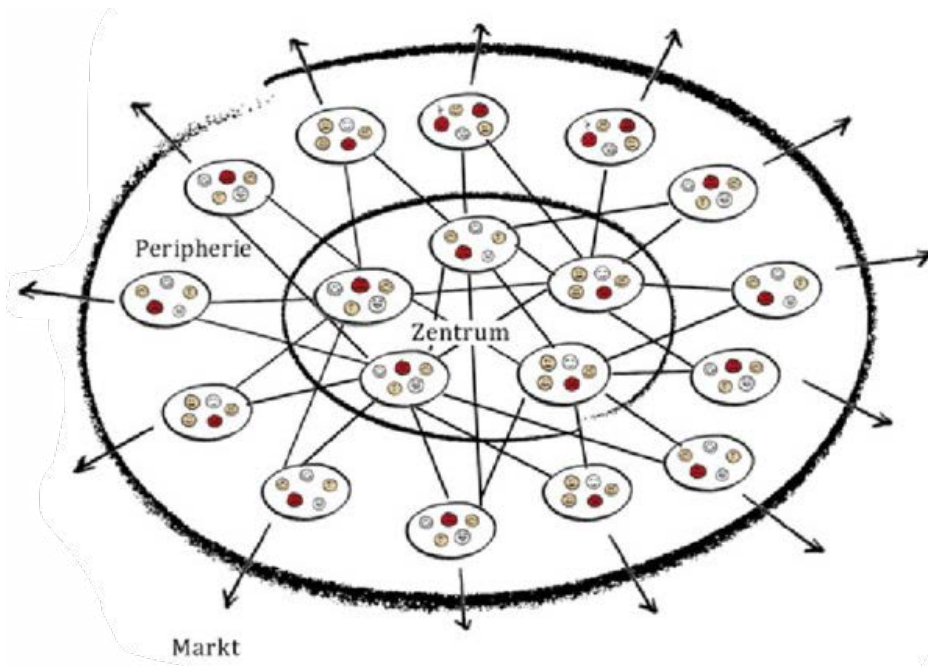
- Trennung von Steuerungstreffen und operativen Treffen (gibt es allerdings auch in einigen Organisationen mit soziokratischer Kreisorganisation). In den Steuerungstreffen, die jeder Kreis abhält, wird darüber nachgedacht und entschieden, wie man in dem Kreis zusammenarbeitet: Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse werden abgesteckt und vereinbart.
- Holokratie weist Zuständigkeiten systematisch Rollen zu. In Steuerungstreffen werden Konflikte und Spannungen im Zusammenhang mit Zuständigkeiten und Rollen reflektiert. Diese dienen der Entwicklung und Optimierung der Betriebsstruktur. Gemeinsam werden sie präzise geklärt oder es werden neue geschaffen, um sicherzustellen, dass alle regelmäßig notwendigen Handlungen im Betrieb abgedeckt sind. Dies geschieht, bevor konkrete Personen diese übernehmen oder ihnen von der Leitung des Kreises (Leadlink), bei der die Personal- und Budgetverantwortung liegt, zugewiesen werden.
- Es gibt vereinzelt auch offizielle Verbindungen zu Nachbarkreisen.
- Wichtige Steuerungsentscheidungen werden in jedem Kreis mit „Integrativer Entscheidungsfindung“, also nach dem Konsent-Prinzip getroffen. Allerdings existiert in der Holokratie eine Qualitätsprüfung, mit der die sachliche Berechtigung eines Einwandes hinterfragt wird. Entscheidungen sind jederzeit änderbar, wenn sie sich in der Praxis nicht bewähren (dies gilt allerdings auch für die soziokratische Kreisorganisation).

Das holokratische Kreismodell wird im Gegensatz zur Soziokratie bisher vor allen Dingen in IT- und Beratungsunternehmen praktiziert, weniger im Non-Profit-Bereich.

## Die dezentrale Netzwerkorganisation (Pfirsichorganisation)

Die dezentrale Netzwerkorganisation, von Niels Pfläging als Pfirsichorganisation bezeichnet, ist eine Netzwerkorganisation mit Teams.<sup>23</sup> Die Macht verläuft entgegengesetzt zur hierarchischen Organisation von außen nach innen und von den äußeren Kreisen (Peripherie) geht die direkte Wertschöpfung aus. Innen liegen dienstleistende Kreise und indirekte Wertschöpfung (Zentrum).

Abb. 11: Zellstrukturdesign einer dezentralen Netzwerkorganisation



N. Pfläging, Open-Source-Lizenz by Red42. [www.sichert.at](http://www.sichert.at)

Die Aufgabe von Peripheriezellen ist die eigentliche Leistungserbringung am Markt. Aufgabe von Zentrumszellen ist die Versorgung von Peripheriezellen mit jenen Leistungen, die sie selbst nicht erbringen können, und die sie nicht am externen Markt einkaufen wollen. Ihre Rolle ist, der Peripherie zu dienen – nicht, sie zu beherrschen. Zentrumszellen müssen ihre Leistungen den Peripheriezellen nach realer Inanspruchnahme verrechnen. So entsteht ein interner Markt.

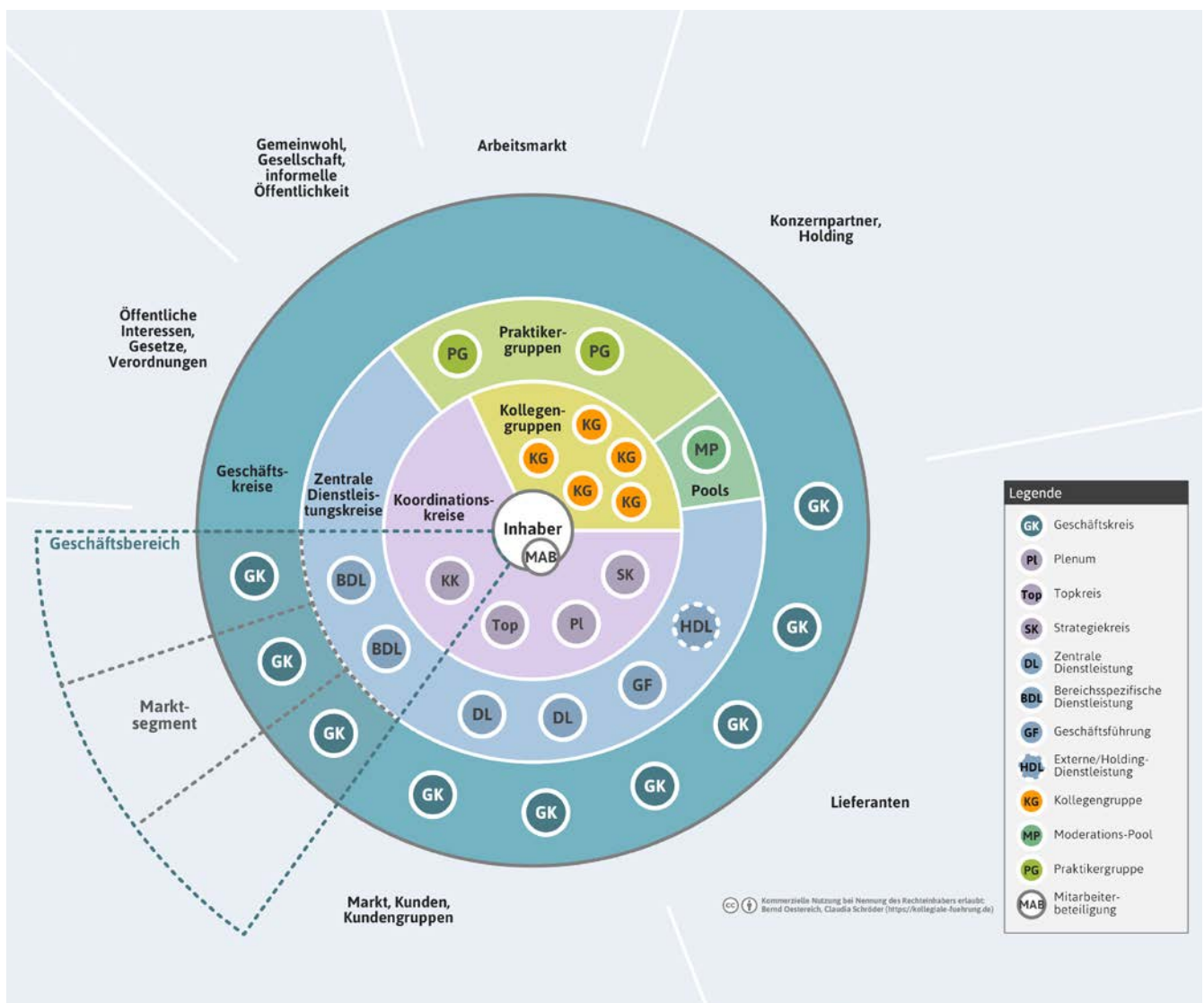
Typische zentrale Dienstleistungen für die Peripherie:

- Compliance-relevante Leistungen (z.B. Vorstand, Geschäftsführung, Buchhaltung und Rechnungslegung, Zertifizierungen)
- Administrative Leistungen (z.B. Empfang, Gebäudedienstleistungen, Treasury, Personal, juristische Dienste)
- Informationsversorgung (z.B. Berichtswesen, Controlling, IT)
- Seltene Expertenleistungen, die dezentral nicht vorgehalten werden können.

## Die kollegial geführte Kreisorganisation

Bernd Oesterreich und Claudia Schröder<sup>24</sup> beschreiben eine kollegial geführte Kreisorganisation als Synthese aus den unterschiedlichen Kreisorganisationsmodellen und anderen Quellen. Ein kollegiales Kreismodell beschreibt und visualisiert die Führungsstruktur einer Organisation. Es zeigt, welche Kreise (Führungseinheiten) existieren und welcher Art sie sind (Geschäftskreis, Dienstleistungskreis, Koordinationskreis, etc.).

Abb. 12: Die kollegial geführte Kreisorganisation



Quelle: Bernd Oesterreich, Claudia Schröder (<https://kollegiale-fuehrung.de>)

24 (Oesterreich & Schröder, 2017)

Kollegiale Führung ist dabei die auf viele Kollegen und Kolleginnen dynamisch und dezentral verteilte Führungsarbeit an Stelle von zentralisierter Führung durch einige exklusive Führungskräfte. Die Umstellung auf kollegiale Selbstorganisation wird als Paradigmen- und Musterwechsel verstanden.

Es werden acht Prinzipien für die kollegiale Kreisorganisation formuliert, die als wirklich verbindlich angesehen werden:

- **Kreise:** Um den spezifischen Organisationszweck zu erfüllen, gliedert sich die Organisation in eine Reihe von exklusiven Verantwortungsbereichen, die sich somit von allen anderen unterscheiden. Diese werden als „Kreise“ bezeichnet.
- **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.
- **Mitglieder:** Ein Kreis besteht aus ein bis zehn Personen und entscheidet selbst, wer als Mitglied aufgenommen oder ausgeschlossen wird. Jedes Organisationsmitglied ist Mitglied in beliebig vielen Kreisen.
- **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.
- **Inhaber:** Die Inhaber der Organisation konstituieren den obersten Kreis, sind in diesem durch mindestens einen Vertreter repräsentiert und legen als Rahmenbedingungen schriftlich fest, welche Elemente und Aspekte der Organisation kollegial gestaltbar und welche von den Inhabern vorgegeben sind.
- **Rolle:** Ein Verantwortungsbereich, der bewusst nur von einer einzelnen Person wahrzunehmen ist, wird Rolle genannt.
- **Repräsentant:** Ein Mitglied, das von einem Kreis mit einem definierten Anliegen in einen anderen Kreis entsendet wird, wird Repräsentant genannt.
- **Spezifika:** Diese Regeln sind durch weitere spezifische Regeln, Prinzipien und Standards zu ergänzen.

Die Kreisorganisation soll so gestaltet werden, dass es zur Reduktion von Transaktionskosten so wenig Kreise, Rollen und feste Beziehungen wie nötig gibt und so viele, wie für die Orientierung der direkt Betroffenen nötig ist.



# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Selbststeuerndes Team

Abb. 2: Organigramm einer Organisation, wo der Purpose die Führung übernimmt

Abb. 3: Grundsätzlicher Organisationsaufbau in selbstorganisierten Organisationen

Abb. 4: Strukturelemente der Selbstorganisation

Abb. 5: Definition des Veränderungsvorhabens im Rot-Grün-Modell

Abb. 6: Der Systemdiamant und die betriebswirtschaftlichen Strukturmerkmale

Abb. 7: Der Systemdiamant und Musterwechsel

Abb. 8: Landkarte der Gestaltung der Selbstorganisation

Abb. 9: Die soziokratische Kreisorganisation

Abb. 10: Werte und Prinzipien der Soziokratie

Abb. 11: Zellstrukturdesign einer dezentralen Netzwerkorganisation

Abb. 12: Die kollegial geführte Kreisorganisation



# LITERATURVERZEICHNIS

BDU e.V., Fachverband Organisationsentwicklung + Change Management. (2020-03).  
DIN SPEC 91405:2020-03. Organisationales Change-Management in Beratungskontexten .

BDU e.V.; Fachverband Organisationsentwicklung + Change Management . (2021).  
Entscheidung zur Selbstorganisation ist Chefin- und Chefsache. Positionspapier.

Bockelbrink, B. (2019). <https://sociocracy30.org/resources/>. Von [www.sociocrazy30.org](http://www.sociocrazy30.org) . abgerufen

Bormann, H.-W., Benfer, M., & Bormann, G. (2019). Change durch Co-Creation.  
So verdoppeln Sie den Erfolg Ihrer Transformationsprojekte.

Kotter, J. P. (2015). Accelerate: Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen.

Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations. .

Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme — Grundriss einer allgemeinen Theorie.

Luhmann, N. (2000). Organisation und Entscheidung.

Mutaree GmbH. (2018). Change-Fitness-Studie 2018/2019.

Oesterreich, B., & Schröder, C. (2017). Das kollegial geführte Unternehmen.

Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. .

Pfläging, N., & Hermann, S. (2015). Komplexithoden.  
Cleverer Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität.

Pfläging, N., & Hermann, S. (2020). Zellstrukturdesign.  
Organisationsdesign für Höchstleistung, Teamerfolg und Wertschöpfung im Flow.

Priest, J., Bockelbrink, B., & David, L. (2019). Soziokratie 3.0 - Ein Leitfaden zur Evolution agiler  
und resilienter Organisationen. Von <https://patterns-de.sociocracy30.org/introduction.html>. abgerufen

Rüther, C. (2018). Soziokratie, S3, Holakratie, Frederic Laloux' „Reinventing Organizations“ und „New Work“. Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation.

Rüther, C. (2022). KonsenT-Moderation. Gemeinsam effektiv auf Augenhöhe entscheiden. Hamburg: Tredition.

Schattenhofer, K. (2019). Was bedeutet eigentlich Selbststeuerung in sozialen Systemen?  
Oder: Das gruppendynamische Training als Prototyp eines reflexiven Sozialsystems.

In O. Geramanis, & S. Hutmacher, Der Mensch in der Selbstorganisation.

Tagesanzeiger CH. (21. November 2015). Was Teams erfolgreich macht . Online-News.  
von Foerster, H. (1960). On selforganizing systems and their environment.

In M. Youts, & S. Cameron, Self-organizing systems (S. 31-50).

Wachter, H. (10. Februar 2022). Selbststeuerung — Zur Hochkonjunktur eines Konzeptes  
und seiner systemtheoretischen Bedeutung. Von LinkedIn. abgerufen



## BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATUNGEN (BDU) E. V.

Joseph-Schumpeter-Allee 29  
53227 Bonn  
T +49 (0)228 9161-0  
F +49 (0)228 9161-26  
info@bdu.de

Düsseldorfer Straße 38  
10707 Berlin  
T +49 (0)30 8931070  
F +49 (0)30 8928474  
berlin@bdu.de

82, rue de la Loi  
B-1040 Brüssel  
T +32 2 400 21 78  
F +32 2 400 21 79  
europe@bdu.de

[WWW.BDU.DE](http://WWW.BDU.DE)

