

## Selbstorganisierte Teams

### Ein (hoffentlich) hilfreicher Selbst-Check: Lohnt sich der Weg?

Selbstorganisierte Zusammenarbeit ist in den Konzepten der awisu ein Kernelement, um den Herausforderungen unserer Zeit zu begegnen (Stichwort: VUCA) sowie Begeisterungsfähigkeit bei den eigenen MitarbeiterInnen zu erzeugen. Die Verheißungen sind also groß – der Weg in Richtung Selbstorganisation ist jedoch anspruchsvoll und herausfordernd. Er erfordert Konsequenz und einen langen Atem. Selbstorganisation einfach nur einzuführen, weil es gerade „in“ ist, vielleicht sogar in extrem kurzer Zeit und mit wenig Begleitung, führt häufig zu Chaos, großer Unzufriedenheit oder sogar zur Abwanderung der eigenen Belegschaft. In diesem Artikel möchte ich daher gerne die Vorteile, aber auch die Herausforderungen und möglichen Nachteile von Selbstorganisation näher beleuchten, damit jedes Team und jede Organisation eine für sich passende Antwort auf die Frage geben kann: **Wollen wir in Richtung Selbstorganisation starten?**

### Was bedeutet Selbstorganisation?

**Selbstorganisation oder Selbstführung bedeutet, dass ein Team seine Zusammenarbeit selbst steuert und sich selbst kontrolliert.** Diese Selbststeuerung ist dabei keineswegs chaotisch oder strukturlos, sondern basiert auf vorab festgelegten Rahmenbedingungen, Rollen und Zielen. Diese Rahmenbedingungen beschreiben beispielsweise, wie Entscheidungen getroffen werden, wie mit Konflikten umgegangen wird und wie neue Teammitglieder ausgewählt und eingearbeitet werden.

Der Weg hin zur Selbstorganisation ist dabei ein Prozess und die völlige Selbststeuerung eines Teams das ideale Ziel. In manchen Teams ist es gar nicht notwendig – und vielleicht auch nicht möglich – diesen Weg bis zum Ende zu gehen. Denn Selbstorganisation ist kein Selbstzweck. **Es geht darum, klar gestaltete Rahmenbedingungen zu setzen und gleichzeitig Spielräume zu eröffnen, in denen**

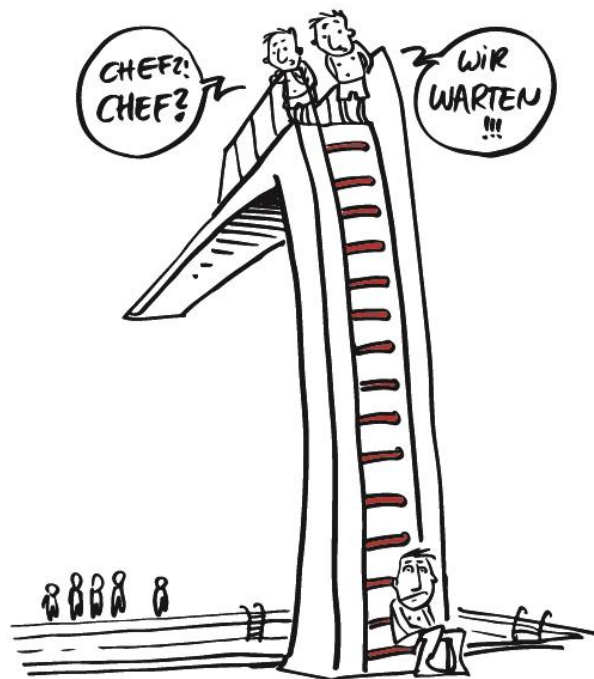
- a.) **situativ sinnvolles, aufeinander abgestimmtes (Re)Agieren im Tagesgeschäft möglich wird** – also die Potenziale von Flexibilität, Schnelligkeit und vor allem gemeinsamer Problemlösung in einem Team ausgeschöpft werden.
- b.) **die einzelnen Menschen ihre Potenziale entwickeln können**, indem sie Verantwortung für ihren Aufgabenbereich übernehmen, ihn in ihrer jeweiligen Rolle gestalten und echte Entscheidungen treffen können.

Diese Spielräume können je nach individueller Persönlichkeit, Arbeitspräferenz und Entwicklungsstand kleiner oder größer gestaltet werden.

Auf dem Weg zur Selbstorganisation genügt es nicht, einfach die Hierarchie aus der Organisation herauszunehmen, im Sinne von „Macht ihr mal...“. Die Menschen, die in eigenen Spielräumen agieren sollen, brauchen Begleitung. **Und diese Begleitung erfolgt aus unserer Sicht am besten durch Menschen mit Führungsverantwortung.**<sup>1</sup> Dieser Weg, schrittweise heraus aus der klassischen Hierarchie, bedeutet jedoch für die Führungskräfte, dass sie bereit sind, ihre herkömmliche Machtposition aufzugeben und sich in ihrer Rolle neu zu definieren:

**Nämlich als die Person, die dem Team dabei hilft, sich selbst zu organisieren** (Ein langjähriges awisu-Mitglied beschreibt dies immer schön als „Sich selbst überflüssig machen“). Dafür braucht es Menschen, die Freude daran haben, anderen die Bedingungen zu schaffen, dass sie – als Person und als Team – aufblühen können.

Damit bei dieser Rollenveränderung keine Ängste um die eigene Position entstehen, **braucht es gleichzeitig auf unternehmerischer Ebene eine Strategie zur Weiterentwicklung der Führungspersonen.** Als Unterstützer und Rahmengeber von Selbstorganisation bleiben sie nämlich wichtig. Aber langfristig werden insgesamt deutlich weniger Führungspersonen benötigt – denn sehr viel Steuerung übernimmt das Team ja selbst.



Alle Zeichnungen in diesem Artikel stammen von dem wunderbaren Michael Hüter ([www.hueter-karikatur.de](http://www.hueter-karikatur.de)) und sind dem Buch *Mutig führen* von Ulla Domke und Martin Granica entlehnt.

<sup>1</sup> Neben individuellen Lösungen auf dem Weg zur Selbstorganisation gibt es auch „fertige“ Konzepte, die innerhalb der eigenen Organisation eingeführt werden können, wie beispielsweise Soziokratie, Holokratie oder Scrum.

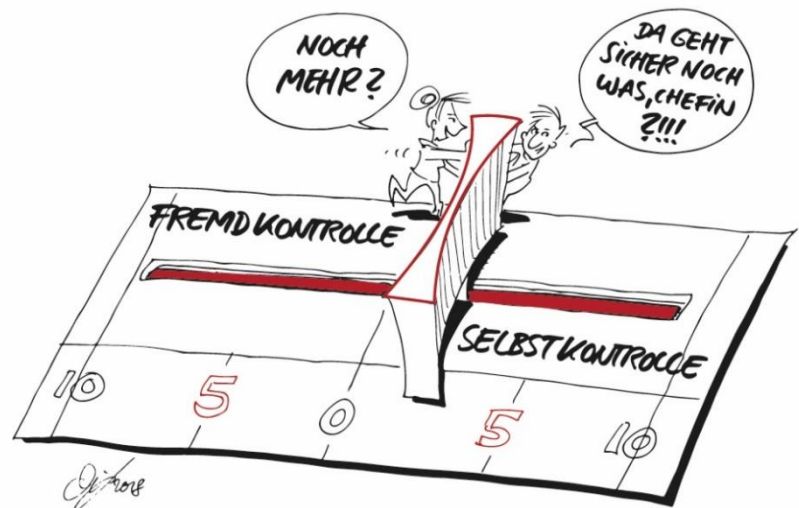
## Weitere Voraussetzungen für die Einführung von Selbstorganisation

Eine grundlegende Voraussetzung für die Einführung von Selbstorganisation ist, dass das **gemeinsame Ziel, der Sinn oder auch „Purpose“** des Unternehmens etwas ist, mit dem sich die MitarbeiterInnen identifizieren und an das sie ihren persönlichen Sinn anschließen können. Nur dann sind MitarbeiterInnen auch ohne Benefits und Zusatzzahlungen dem Unternehmen gegenüber loyal und für ihre Sache motiviert – weil sie als Person einen Sinn darin sehen, genau diese Arbeit zu tun.

Die zweite Voraussetzung liegt in der **persönlichen Reife der MitarbeiterInnen**. Sind sie bereit, Verantwortung zu übernehmen, sich verstärkt in Kommunikation mit ihren KollegInnen zu begeben und persönliche Politik, Ego-Ziele und Bequemlichkeit hinter das gemeinsame Ziel des Teams beziehungsweise des Unternehmens zurückzustellen? Selbstorganisation funktioniert nicht mit Narzissten. Aber gleichzeitig gilt: Ob Menschen das wollen und können erlebt man nur, wenn man ihnen die Chance gibt, es auszuprobieren. Im zweiten Schritt ist allerdings Konsequenz notwendig: Unsoziales Verhalten muss angesprochen und gegebenenfalls auch sanktioniert werden.

Daher ist ein entscheidender Punkt, dass für **ausreichend Reflexion des Teams** und seiner Mitglieder auf der Sachebene und der Ebene der Arbeitsbeziehungen gesorgt wird. Es braucht eine klar gestaltete Feedbackkultur. Dabei kann eine regelmäßige (externe) Moderation und Supervision unterstützen – diese Rollen können aber auch in das Team gegeben werden.

Selbstorganisation bedeutet, sich auf ein Experiment einzulassen. Auch wenn es schon eine ganze Reihe an Formaten und Praktiken gibt, die sich in der selbstorganisierten Zusammenarbeit bewährt haben: Jedes Unternehmen muss Schritt für Schritt seinen eigenen Weg finden, der zu den Voraussetzungen, der bisherigen Kultur und den Prozessen passt.



Damit Sie einschätzen können, ob sich dieses Experiment für Sie lohnt, finden Sie im Folgenden einen Überblick über die Vorteile, aber auch die Herausforderungen und möglichen Nachteile von Selbstorganisation.

## Vorteile von Selbstorganisation

<p><b>Mehrperspektivisches Denken und Entscheiden in einer komplexen Welt</b></p>	<p>Die heutige Welt ist schnell, ungewiss, mehrdeutig und komplex. Gute Entscheidungen zu treffen ist daher nicht mehr leicht – und erst recht nicht für einzelne Personen, denn niemand kann alles wissen. „<b>Mehrhirnklugheit</b>“ kann hier helfen. <b>Diese entsteht durch die Kommunikation der einzelnen Beteiligten, durch den Austausch von Perspektiven und echten Dialog.</b> Dieser Dialog wird in selbstorganisierten Teams gefördert und täglich gelebt.</p>
<p><b>Schnelligkeit</b> und <b>Flexibilität</b> der Reaktionen</p>	<p>Selbstorganisation bringt der Organisation erhebliche Zugewinne an Flexibilität und Geschwindigkeit, <b>da Kontroll- und Entscheidungsschleifen durch das „Nadelöhr“ der Führungskraft entfallen können.</b> Auch die Anzahl der Meetings nimmt, entgegen der Erwartung, ab, da verschiedene Methoden der Entscheidungsfindung genutzt werden, die sehr zielgerichtet sind.</p>
<p><b>Motivation</b>, höhere <b>Arbeitszufriedenheit</b> und <b>persönliche Entwicklung</b></p>	<p>In dem Moment, wo Menschen Gestaltungsspielräume haben, haben sie einen <b>Raum, um Selbstwirksamkeit und Selbstentwicklung zu erfahren.</b> Diese Erfahrungen motivieren und begeistern Menschen. Außerdem steigen die persönlichen Kompetenzen, da in selbstorganisierten Teams immer wieder neue Themen und Techniken erlernt und neue Aufgaben übernommen werden können. Und oft macht diese Organisationsform auch einfach mehr Spaß.</p>
<p><b>Kreativität, neue Ansätze</b> und <b>Lösungen</b></p>	<p>Durch die höhere Motivation und Begeisterung der MitarbeiterInnen entsteht mehr Kreativität im Unternehmen. In dem Moment, wo Menschen freier und selbstbestimmter arbeiten, <b>äußern sie leichter und offener neue Ideen und alternative Ansätze.</b></p>
<p><b>Entlastung</b> für Führungskräfte</p>	<p>Selbstorganisation bedeutet für die Führungskraft eine neue Rolle einzunehmen. Diese Rolle ist eher die der dienenden Führung, des Moderators und Unterstützers im Hintergrund, der dafür sorgt, dass das Team ungestört arbeiten kann. Außerdem dient Führung dazu, die Räume für Reflexion und Austausch über die Arbeitsbeziehungen im Team zu schaffen. <b>Durch diese Rollenveränderung haben die Führungskräfte häufig mehr Zeit, weniger Meetings und können sich anderen Themen widmen,</b> die ihren persönlichen Präferenzen entsprechen (z.B. Zukunftsstrategien, Innovation).</p>

## Herausforderungen und mögliche Nachteile bei Selbstorganisation

<p><b>Persönliche Reife</b></p>	<p>Persönliche Reife, also <b>die Unabhängigkeit von Geltungsbedürfnis, Machtspielen und Bequemlichkeit ist unbedingte Voraussetzung von Selbstorganisation</b>. Daher ist diese Organisationsform auch nicht für jeden etwas. Wer auf der Karriereleiter weit nach oben will, kann häufig mit Selbstorganisation wenig anfangen. Es gilt aber zu beachten, dass Menschen sich in selbstorganisierten Teams verändern. Durch den täglichen Austausch und die erhöhte Verantwortungsübernahme lernt jeder viel über sich selbst, über die eigenen Talente und Stärken, aber auch über die eigenen Hürden.</p>
<p><b>Vorteilsnahme, Konflikte und Machtmissbrauch</b></p>	<p>Vorteilsnahme und Machtmissbrauch wird in selbstorganisierten Teams durch die Verbindlichkeit der gemeinsam gesetzten Regeln entgegengewirkt. <b>Viele selbstorganisierte Teams nutzen eine Art Codex, in dem beschrieben ist, wie das Team zusammenarbeiten möchte</b>. Die Einhaltung der Regeln wird durch das Team sichergestellt oder durch einen Rollenträger innerhalb des Teams.</p> <p>Für mögliche Konflikte, die immer wieder einmal auftauchen werden, gibt es in selbstorganisierten Teams einen <b>festgelegten Konfliktbearbeitungsprozess</b>, der verschiedene Eskalationsstufen enthält, falls der Konflikt nicht direkt auf der Teamebene gelöst werden kann.</p>
<p><b>Ausreichend Zeit für die Umstellung</b></p>	<p>Um selbstorganisierte Strukturen aufzubauen, sollte ausreichend Zeit eingeplant werden. Wenn MitarbeiterInnen Führungskompetenzen aufbauen sollen, brauchen sie außerdem <b>Schulungen</b> und gegebenenfalls auch <b>Unterstützung durch ein Coaching</b>, um an persönlichen Themen zu arbeiten.</p>
<p><b>Überforderung</b></p>	<p>Die ungewohnte Freiheit kann bei ungeübten MitarbeiterInnen zu Beginn Angst und Überforderungsgefühle auslösen. Daher ist es sehr wichtig, <b>gezielt mit der Setzung von Rahmen und Spielräumen zu arbeiten</b>.</p>
<p><b>Kosten für externe Begleitung</b></p>	<p>Viele Organisationen, die selbstorganisiert arbeiten, nutzen externe Begleitung, um in regelmäßigen Abständen <b>Supervision</b> innerhalb der Teams anzubieten. Außerdem kann es in dieser Organisationsform durch die intensive gemeinsame Arbeit auch zu Schwierigkeiten kommen, bei der eine <b>externe Konfliktlösung</b> hilfreich sein kann.</p>



<b>Veränderung der Führungsrolle</b> führt zu Kündigungen	Wie bereits bei den Vorteilen angesprochen, verändert sich die Führungsrolle in selbstorganisierten Teams radikal. <b>Dieser Wechsel geht mit Macht-, Einfluss- und ggf. auch Statusverlust einher.</b> Je nach persönlichem Lebensziel kann dies dazu führen, dass Führungskräfte das Unternehmen verlassen, weil sie für sich in der neuen Rolle keine Perspektive mehr sehen.
---	--

Ich persönlich bin überzeugt davon, dass diese Organisationsform auf lange Sicht in unserer heutigen, komplexen Welt für viele Organisationen der richtige Weg ist, weil sie den Unternehmen und den MitarbeiterInnen dient. Dennoch sollte nichts übereilt werden. Die Möglichkeiten, Menschen mehr Selbstführung und Selbstorganisation zu geben sind vielfältig – es muss nicht von Anfang an die gesamte Struktur umgestellt werden. Um erst einmal anzufangen, reichen oft schon ein paar Experimente aus: Geben Sie Ihren MitarbeiterInnen mehr Spielraum, in dem sie auch eigene Entscheidungen treffen dürfen. Oder probieren Sie agile Methoden wie beispielsweise Daily-Stand-Ups aus. Oder führen Sie neue Feedbackschleifen, zum Beispiel in Form von Retrospektiven, ein.

Der Managementforscher Gary Hamel ist überzeugt: Um in unserer heutigen Zeit eine erfolgreiche Organisation zu bleiben, braucht es konstantes Experimentieren. „Die Geschwindigkeit, mit der ein Unternehmen sein Managementmodell weiterentwickelt, hängt davon ab, wie viele Experimente es durchführt. Ich frage also: Wie vielen Leuten in Ihrem Unternehmen haben Sie beigebracht Dinge auszuprobieren, zu experimentieren? Wie viele Experimente führen Sie jedes Jahr durch, die Ihrer Organisation dabei helfen zu lernen und sich zu verbessern?“<sup>2</sup> Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Ausprobieren!

## Literatur

- ” Ulla Domke / J. Martin Granica: *Mutig führen. Wie Sie in Ihrem Unternehmen die Lust auf Verantwortung wecken.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag, 2019
- ” Frederic Laloux: *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.* 1. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2015
- ” Nils Pfläging: *Organisation für Komplexität. Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht.* 3. Auflage. München: Redline Verlag, 2015

## Autorin

Kathrin Behme, Kommunikationswissenschaftlerin (M.A.), selbständig als Coach, Moderatorin und Trainerin tätig ([www.adonde.de](http://www.adonde.de)), begleitet seit vielen Jahren Wissenstransfer-Prozesse und ist begeistert von den Möglichkeiten selbstorganisierter Strukturen.

---

<sup>2</sup> Das Zitat stammt aus der Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung, Ausgabe 3/2021, S.59.