

**Sich selbst organisierende Teams: ein favorisiertes Zukunftsmodell.** Sich selbst organisierende Mitarbeiterteams sind in vielen Bereichen ein favorisiertes Zukunftsmodell. Solche Teams sind den rasch aufkommenden und zunehmend unvorhersehbaren Anforderungen der Digitalökonomie besser gewachsen als die anweisungsorientiert geführten Teams alten Stils.



Sich selbst organisierende Mitarbeiter-teams sind ein Zukunftsmodell – auch für klassische Unternehmen.

VON ANNE M. SCHÜLLER\*

Für Unternehmen, die neue Formen der Zusammenarbeit eingeführt haben, kursieren unterschiedliche Begrifflichkeiten, zum Beispiel diese: agile Organisationen, kollegial geführte Unternehmen, demokratische Unternehmen, dezentrale Organisationen, Netzwerkorganisationen, selbstorganisierte Unternehmen. Zwar gibt es dabei einige Unterschiede, doch im Kern ändert sich bei allen die Machtverteilung.

Statt Entscheidungen, wie in Linienorganisationen üblich, «nach oben» zu verlagern, werden diese nun autonom dort gefällt, wo sie anfallen. Die parallele Einführung agiler Arbeitsmethoden sorgt für eine hohe Flexibilisierung und beschleunigte Arbeitsweisen. Die Führung gibt dabei nur noch die grobe Marschrichtung vor. Und sie schafft einen Rahmen, der Selbstorganisation möglich macht.

Eigenmotivation ist dabei der zentrale Treiber. Hierzu definieren die Mitarbeiter ihre Ziele sowie die dazu notwen-

digen Mittel und Wege gemeinsam und übernehmen Verantwortung für die erbrachten Ergebnisse. Nicht Vorgaben von Oben, sondern kollegial miteinander erstellte Vereinbarungen über die Art und Weise der Zusammenarbeit bestimmen das Vorgehen. Dies geschieht in einer Wertewelt aus Vertrauen, Heiterkeit, Transparenz, Verlässlichkeit und Commitment. Auch Disziplin und Konsequenz gehören dazu.

**Wesentliche Elemente selbstorganisierter Unternehmen.** In selbstorganisierten Unternehmen werden Projektmärkte eingerichtet, damit sich jeder aus eigenem Antrieb dort einbringen kann, wo seine Talente den meisten Nutzen stiften. Hierdurch erlebt man Selbstwirksamkeit und erlangt Bedeutung. Sehr schnell kommt es zu einer fachlichen, menschlichen und motivatorischen Stärkung des Einzelnen. Wie von Fesseln befreit wird eine enorme Energie freigesetzt.

Weitere willkommene Nebeneffekte: Das Verständnis für Gesamtzusammenhänge im Unternehmen wächst, das unternehmerische Denken wird angeregt, der Wissenshorizont und die Expertise werden erweitert. Verbesserungsideen, die den eigenen Bereich betreffen, werden im Team besprochen, entschieden und umgesetzt, es braucht also keinen Segen von oben. Interdisziplinäre Ideen gehen nicht an den Chef, sondern direkt an das jeweilige Team – oder in eine zentrale Ideenbank, die allen zugänglich ist. Wie in einem Regal werden dort Ideen zur Ansicht, zum Ausprobieren und zum Weiterentwickeln angeboten.

Führungskräfte können darauf vertrauen: In sich selbst organisierenden Einheiten entstehen Strukturen und



**ANNE M. SCHÜLLER**

ist Managementdenkerin, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den fragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. Ihr Touchpoint

Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus.

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

Vorgehensweisen, die dem Unternehmenszweck dienen und aussergewöhnliche Ergebnisse hervorbringen werden. Hierzu braucht es ein Umfeld, das Vorschriften abbaut, auf Fehler smart reagiert, Vertrauen zulässt und Freiräume schafft. Leitplanken statt Handschellen, Empfehlungen statt Statuten und Mut zum Versuch sind die Devisen. All das macht eine Firma beweglich und anpassungsschnell.

**Selbstorganisation braucht Rahmenbedingungen.** Selbstorganisation gibt es auch in klassischen Unternehmen, allerdings nur auf den Hinterbühnen. Solche Selbstorganisation entsteht autogen, also aus sich heraus, um all das vernünftig abzuwickeln, was eine offizielle Organisation durch Vorschriftenberge erschwert oder gar unmöglich macht. Die ausdrücklich gewollte Selbstorganisation holt dies aus der Schatzenkultur auf die Vorderbühne und lässt es offiziell zu.

Nicht allen Mitarbeitern wird der Sprung in die Selbstorganisation auf Anhieb gelingen. In diesem Fall werden besser Trittsteine gelegt, um ein sanftes Hineingleiten in die neue Gestaltungsfreiheit möglich zu machen. Denn man muss üben, um zu brillieren. Zudem werden Grenzen als Orientierung benötigt, um ein Gefühl der Sicherheit zu bewirken.

Wie das aussehen kann? In einem Fall wurde den Mitarbeitern freigestellt, über die Höhe ihres Weiterbildungsbudgets autonom zu entscheiden. Dieses Angebot wurde aber nur sehr verhalten in Anspruch genommen. Nachdem es dann Beispielbudgets pro Jahr und Mitarbeiter zusammen mit ein paar wenigen praktischen Regeln gab, wurde der Spielraum tatsächlich selbstbestimmt ausgeschöpft. Die Freiheit, über ein quasi unbeschränktes Budget verfügen zu können, hatte zunächst zu einer Verunsicherung geführt, die man zum Glück beseitigen konnte.

**Anstupser, damit es in die richtige Richtung geht.** Um in die richtige Richtung zu steuern, lassen sich jenseits von Direktiven auch smarte Anstupser setzen. Dieser Ansatz ist durch den Wirtschaftsnobelpreisträger Richard H. Thaler als Nudging bekannt geworden. Auch dazu ein Beispiel: Es gibt Unternehmen, da kostet das Erstellen und Kontrollieren von Reisekostenabrechnungen praktisch genauso viel wie die Reisen selbst. Wie man das wegstreift?

> **Erstens:** Reiserichtlinien zusammenstreichen. Sophia von Rundstedt, Geschäftsführerin des Outplacement-Anbieters von Rundstedt erzählt: Früher waren das bei uns sieben Seiten und kein Mensch hat das verstanden. Übrig geblieben ist eine Seite.

> **Zweitens:** Ein paar wenige Leitlinien formulieren, wie etwa diese: Jeder tätigt ausschliesslich sinnvolle Ausgaben.

> **Drittens:** Kontrolle streichen. Stattdessen die Reisekosten jedes Einzelnen transparent ins Intranet stellen. So kann jeder sehen, wer's über- und untertreibt.

Das Kollektiv als Korrektiv funktioniert. Ganz prächtig sogar. Transparenz ist der Schlüssel. Anonymität, Geheimnistuerei, Misstrauensgehabe und Herrschaftswissen-Gedöns hingegen sorgen für eine vergiftete Unternehmenskultur mit all ihren bösen und teuren Folgen.

**Strukturen, damit man selbstorganisiert arbeiten kann.** Die Systemforschung weiss längst: In der Selbstorganisation entsteht aus einer Eigendynamik heraus Ordnung. Zudem manifestiert sich der Wunsch nach einem guten Ergebnis, das ist evolutionär in den Genen der Menschen verankert. Demnach sind Strukturen zu schaffen, die es möglich machen, dass die Mitarbeiter ohne Kontrolle von Oben vollumfänglich selbst agieren und eigenverantwortlich zum Erfolg kommen können. Solche Strukturen beinhalten auch Verhaltensgrenzen, die wie die Umrandung eines Fussballplatzes den groben Rahmen des Zusammenspiels definieren.

Dazu ein weiteres Beispiel: Bislang zahlte ein Unternehmen kräftig für Überstunden, um der ständigen Lieferverzögerungen Herr zu werden. Eines Tages entschied es sich folgendermassen: Die Firma zahlt keine Überstunden mehr. Punkt. Werden verbesserte Liefertreue-Zielvorgaben erreicht, wird stattdessen ein Teambonus ausgezahlt. Von nun an gingen die Mitarbeiter nicht nur pünktlich heim, was einer Produktivitätssteigerung von 20 Prozent entsprach, die Liefertreue stieg zudem beträchtlich. Wie das? Die Rahmenbedingungen änderten sich. Weitere Vorgaben hat man den Mitarbeitern nicht gemacht. Diese haben sich selbst organisiert, um die gemeinsamen Ziele zu schaffen.

**Unterschiede zwischen Fremdbestimmung und Selbstorganisation.** In der Selbstorganisation sind die Leistungen jedes Einzelnen transparent, sie werden im Team besprochen und vom Team auch eingefordert. Klar formulierte Absprachen und gemeinsam erstellte Regeln der Zusammenarbeit werden beispielsweise in einem Kulturbuch festgehalten. Werden diese missachtet, erzeugt das sozialen Druck und kollektive Ahndung.

Das unterschiedliche Vorgehen einer Führungskraft bei Fremdbestimmung und Selbstorganisation lässt sich wie folgt deutlich machen:

> «Baut eine Brücke über diesen Fluss! Macht das so und so!», sagt die konventionelle Führungskraft dirigistisch.

> «Wir müssen über diesen Fluss! Findet heraus, was die beste Möglichkeit ist und setzt diese gemeinsam um», sagt der neue Leader ermunternd.

Hierbei sorgt die Führungskraft entlang von Leitplanken der Zusammenarbeit für die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel. Nur im Notfall greift sie direktiv ein. Ansonsten agiert sie als Moderator der Lösungsfindung, ist vor allem fördernd tätig und gibt Rückendeckung. So stürzt die Gruppe auch nicht ins Chaos.

#### DAS BUCH ZUM THEMA

Anne M. Schüller, Alex T. Steffen  
**Die Orbit-Organisation**  
 In 9 Schritten zum  
 Unternehmensmodell für  
 die digitale Zukunft  
 Gabal Verlag 2019, 312 Seiten,  
 ISBN: 978-3869368993

