

Die Selbstorganisation in Teams erhöhen

ORGANISATION. Mitarbeiter und Teams, die sich oder ihre Arbeit selbst organisieren, werden für den Erfolg von Unternehmen immer wichtiger. Doch sie fallen nicht vom Himmel. Sie müssen sich entwickeln - ebenso wie die entsprechende Unternehmenskultur, auf der Selbstorganisation aufbaut.

Welcher Mitarbeiter-Typ wird künftig in den Unternehmen gefragter sein: Mitarbeiter, denen man permanent sagen muss „Tue dies und tue das“, oder Mitarbeiter, die sich und ihre Arbeit weitgehend selbst organisieren? Der letztgenannte Mitarbeiter-Typ selbstverständlich! Entsprechendes gilt für Teams. Doch Mitarbeiter und Teams, die sich und ihre Arbeit selbst organisieren können, fallen nicht vom

Welt gibt es in jedem Unternehmen Aufgaben, die nach definierten Standards erledigt werden müssen, damit zum Beispiel die gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden oder den Kunden zeit- und ortsunabhängig stets die gewünschte Qualität geliefert wird. Deshalb sollten Unternehmen, die beispielsweise ihre Agilität erhöhen möchten, um zukunftsfit zu sein, zunächst

analysieren und zu lösen wissen. Sonst überfordert sie die Aufforderung „Organisiert euch und eure Arbeit selbst“ - insbesondere, wenn zudem nicht die nötigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

Voraussetzung 2: In dem Bereich muss eine Vertrauenskultur bestehen - und zwar hierarchie- und funktionsübergreifend. So müssen die Führungskräfte unter

„Fehlt das Vertrauen, wird niemand bei herausfordernden Aufgaben risikobehaftete Wege gehen.“

Himmel. Sie entwickeln sich allmählich - zumindest, wenn das Ziel lautet: Die Mitarbeiter und Teams sollen nicht nur Routineaufgaben weitgehend eigeninitiativ und -verantwortlich erfüllen, sondern auch neue, herausfordernde Aufgaben, die man nicht nach dem gewohnten Schema F abarbeiten kann.

Wo ist eine höhere Selbstorganisation nötig?

Genau solche Mitarbeiter und Teams benötigen die Unternehmen zunehmend in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUCA-Welt - zumindest, wenn sie schnell und flexibel beziehungsweise agil (um das aktuelle Modewort zu gebrauchen) auf Marktveränderungen und veränderte Kundenwünsche reagieren möchten und ihre Innovationskraft und Innovationsgeschwindigkeit steigern möchten. Selbstorganisation - gilt das für alle Aufgaben? Nein! Denn auch in der VUCA-

analysieren: In welchen Bereichen unserer Organisation

- ist zum Erfüllen welcher Aufgaben eine höhere Agilität vonnöten und
- müssen unsere Mitarbeiter und Teams deshalb über eine hohe Kompetenz zur Selbstorganisation und Selbstführung verfügen?

Steht dies fest, sollte bezogen auf die betreffenden Bereiche analysiert werden: Wie reif ist der Bereich für eine Selbstorganisation? Denn damit sich dessen Mitarbeiter und Teams weitgehend selbstständig führen und organisieren, müssen gewisse unabdingbare Voraussetzungen erfüllt sein:

Voraussetzung 1: Die Mitarbeiter und Teams müssen dazu bereit und fähig sein, Verbesserungschancen eigenständig wahrzunehmen und zu nutzen. Entsprechendes gilt für Probleme, die letztlich stets Verbesserungs- und Lernchancen sind. Auch müssen die Mitarbeiter und Teams in der Lage sein Probleme zu erkennen. Sie müssen deren Ursachen zu



Foto: Robert Kneschke / AdobeStock

anderem das Vertrauen haben, dass die Mitarbeiter und Teams über die Kompetenz verfügen, die ihnen übertragenen Aufgaben den angestrebten Zielen gemäß zu erfüllen. Sonst übertragen sie ihnen weder die Entscheidungs- noch die Handlungsbefugnisse, die sie für ein eigenständiges Handeln brauchen. Zudem müssen die Mitarbeiter darauf vertrauen, dass ihre (Team-)Kollegen die ihnen übertragenen (Teil-)Aufgaben wie vereinbart ausführen.

Sonst sind Konflikte im Team, die zu Reibungs- und somit Effizienzverlusten führen, vorprogrammiert. Zugleich müssen jedoch die Mitarbeiter und Teams darauf vertrauen, dass ihre Vorgesetzten hinter ihnen stehen und sie zum Beispiel, wenn sie beim Lösen eines Problems oder einer Aufgabe begründet vom gewohnten Vorgehen abweichen und scheitern, nicht sofort am Pranger stehen. Fehlt dieses Vertrauen, werden sie zu Recht beim Lösen herausfordernder Aufgaben selten neue und somit risikobehaftete Wege gehen

oder sie stehen beim kleinsten Problem, wie gehabt, bei ihrer Führungskraft auf der Matte und fragen „Dürfen wir ...“ oder „Sollen wir ...“ - womit sich in der Organisation also in Wirklichkeit nichts verändert hat.

Voraussetzung 3: Eine weitere Grundvoraussetzung für Selbstorganisation ist, dass den Mitarbeitern beziehungsweise Teams alle für ein eigenständiges Entscheiden erforderlichen Infos zur Verfügung stehen. Dies bezieht sich nicht nur auf die nötigen Fach-, Markt- und Kundeninfos, sondern auch die Zielsetzungen des Unternehmens sowie die strategische Marschrichtung, die es bei deren Erreichung verfolgt.

Möchte das Unternehmen zum Beispiel der Innovationsführer oder der Serviceführer oder der kostengünstigste Me-too-Anbieter in seinem Markt sein? Und bedeutet „Serviceführer sein“ für das Unternehmen, den Kunden die innovativsten Lösungen oder die umfassendsten Servicepakete oder die beste Kosten-



AUTOR

Klaus Kissel

ist einer der beiden Geschäftsführer des IFSM Instituts für Sales

& Managementberatung. Der Coach und Organisationsentwickler ist unter anderem Autor des Buchs „Prinzip der minimalen Führung“ (Windmühle-Verlag).

Institut für Sales & Managementberatung GmbH & Co. KG

Uwe Reusche und Klaus Kissel

Klostergut Besselich, D-56182 Urbar

Tel. +49 2619623-641/-112

www.ifsm-online.com

Nutzen-Relation zu bieten? Fehlen den Mitarbeitern und Teams diese Infos, dann können sie oft nicht entscheiden, was es zu tun gilt, um die übergeordneten Ziele zu erreichen. Sie wissen auch nicht: Bei welchen Problemen beziehungsweise Entscheidungen sollten wir Rücksprache mit unseren Chefs halten, weil diese →



Selbstorganisation.

Nicht nur kompetent sollten autonome Teams sein, sondern immer auch bestens informiert über die Ziele ihres Arbeitgebers.

→ eventuell mit den Zielsetzungen und der Strategie des Unternehmens kollidieren? Das heißt, den Mitarbeitern und Teams fehlt im Arbeitsalltag die erforderliche Orientierung. Entsprechend zögerlich und vorsichtig agieren sie.

Selbstorganisation setzt Kulturwandel voraus

Die bisherigen Ausführungen zeigen: Wollen Unternehmen die Selbstführung und -Organisation in ihrer Organisation forcieren, dann muss sich in ihr in der Regel ein Kulturwandel vollziehen. Es genügt also nicht, die Prozesse zu verändern und solche Werkzeuge wie Serum einzuführen, vielmehr muss sich das Mindset aller Betroffenen - bereichs-, funktions- und hierarchieübergreifend -

und ihre Art, miteinander zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten, ändern. Ein solcher Change erfordert Zeit. Zudem gilt es bei ihm, wie bei allen Change-Prozessen, das berühmte Tal der Tränen zu durchschreiten, bei dem scheinbar alles schlechter als früher funktioniert, weil die Betroffenen noch nicht ausreichend Routine sammeln konnten ...

- in der neuen Art zusammenzuarbeiten
- in der neuen Art zu kommunizieren
- in der neuen Art, Entscheidungen zu treffen
- in der Handhabung der neuen Methoden und Tools.

Deshalb brauchen solche Change-Prozesse nicht nur starke Promotoren auf der oberen Führungsebene von Unternehmen, sondern auch auf den ihnen nachgeordneten Ebenen. Denn die opera-

tiven Führungskräfte sind es in der Regel, die den Mitarbeitern und Teams im Arbeitsalltag die nötige Orientierung geben müssen und sie stets aufs Neue, auch im Tal der Tränen, für die neue Form der (Zusammen-)Arbeit motivieren müssen - unter anderem, indem sie ihnen immer wieder vermitteln, warum sich ein Engagement für das Ziel „mehr Selbstführung und Selbstorganisation“ für die Mitarbeiter und das Unternehmen lohnt, und vor Augen führen, welche scheinbar kleinen, jedoch sichtbaren Erfolge auf dem Weg zum großen Ziel bereits erzielt wurden.

Arbeiten am System statt im System

Dies ist keine leichte Aufgabe - zumal sich, wenn das Ziel mehr Selbstführung

IFSM zieht nach Höhr-Grenzhausen

News. Das IFSM-Institut zieht in den Westerwald um, unter anderem, um genügend Platz für ein Studio zu haben, in dem künftig professionelle Online-Coachings und Webinare produziert werden können. Laut IFSM trägt man damit einer großen Nachfrage Rechnung.

Ab Juni 2018 logiert das Institut für Sales & Managementberatung in einer Villa in einem Westerwaldort nahe Koblenz. Nach 13 Jahren zieht das IFSM - Institut für Sales & Managementberatung vom Klostergut Besselich in Urbar (bei Koblenz) in den sieben Kilometer entfernten Westerwald-Ort Höhr-Grenzhausen um. Dort baute IFSM in den letzten Monaten eine um 1900 gebaute Villa so um, dass deren ursprünglicher Stil wiederhergestellt wurde und ihre Ausstattung sowohl technisch als auch atmosphärisch dem Bedarf eines modernen Trainings- und Beratungsunternehmens entspricht.

So wurden unter anderem neue Seminarräume mit modernem Tagungsequipment geschaffen, zu dem auch eine große Kreativwand gehört, die zum interaktiven Arbeiten einlädt. Zudem wurde die Villa mit der IT- und Kommunikationstechnik ausgerüstet, die notwendig ist, um Online-Coachings und -Trainings sowie Webinare durchzuführen - denn diese Trainings- und Beratungsformen werden laut Überzeugung der beiden IFSM-Geschäftsführer Klaus Kissel und Uwe Reusche in den Personalentwicklungs- und Change-Konzepten der Unternehmen im digitalen Zeitalter zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Ab Juni 2018 wird das IFSM in der umgebauten und renovierten Villa seinen Geschäftssitz haben. Sie ist von der

nächstgelegenen Autobahnausfahrt binnen fünf Minuten erreichbar.

Nötig wurde der Umzug laut Kissel nicht nur aufgrund des Wachstums des IFSM-Instituts, sondern auch, weil das Trainings- und Beratungsunternehmen im Rahmen seiner Akademie immer mehr berufsbegleitende Aus- und Weiterbildungen anbietet - für Führungskräfte, Vertriebsmitarbeiter sowie Berater und Coachs. „Hierdurch stieg auch der Raumbedarf.“ Zudem war es den Trainingsanbietern wichtig, auch technisch up to date zu sein, weshalb das Institut kräftig in die technische Ausstattung der Räume investierte.

Um Kunden und Noch-nicht-Kunden die neuen Räumlichkeiten vorzustellen, führt das IFSM am 8. Oktober in der Villa einen Tag der offenen Tür durch. Dann können die Anwesenden die Seminar- und Tagungsräume, in denen künftig alle Ausbildungen der IFSM-Akademie und Führungskräfte-Weiterbildungen stattfinden, besichtigen. Zudem kann man an mehreren Workshops zu verschiedenen zukunftsrelevanten Führungs-, Management- und Vertriebsthemen teilnehmen. Das genaue Programm findet sich auf www.ifsm-online.com. Bezieher des entsprechenden Newsletters werden automatisch über weitere Programmpunkte informiert.

und Selbstorganisation lautet, auch das Selbstverständnis der Führungskräfte sowie ihr Führungsverhalten ändern muss. Noch führen viele Führungskräfte nach dem Prinzip „Führen im System“; das heißt, sie sehen ihre Kernaufgabe darin, Mitarbeiter anzuleiten, zu steuern und die fachliche Qualität ihrer Arbeit zu kontrollieren.

Entsprechend groß ist ihre Arbeitsbelastung im Betriebsalltag. Diese Führungsarbeit gilt es zu minimieren, indem die Führungskräfte statt im System sozusagen am System arbeiten. Hierbei hat Führung vor allem folgende Funktionen:

- die Rahmenbedingungen für eine Selbstorganisation und für ein selbstgesteuertes Arbeiten der Mitarbeiter und Teams schaffen,
- den Mitarbeitern vermitteln, warum ein solches Arbeiten sinnvoll ist,
- sie beim eigeninitiativen und -verantwortlichen Handeln coaching unterstützen und begleiten,
- ihnen die hierfür erforderlichen Infos bereit und zur Verfügung stellen und
- ihnen abgeleitet aus den Strategien sowie den Zielsetzungen des Unternehmens die Bedeutung ihres Tuns für den Unternehmenserfolg aufzeigen.

Selbstorganisation „minimiert“ operative Führung

Statt im System zu arbeiten, also sich weitgehend mit operativen Aufgaben zu befassen, sollten die Führungskräfte also verstärkt am System arbeiten. Das heißt, sie sollten dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter eigenverantwortlich die ihnen übertragenen Aufgaben erfüllen können und die hierfür erforderlichen Rahmenbedingungen existieren. Für diese veränderten Führungsaufgaben müssen die Führungskräfte qualifiziert werden. Zudem sollten sie, solange bei ihnen noch nicht die erforderliche Verhaltenssicherheit besteht, beim Wahrnehmen dieser Aufgaben gecoacht werden.

Für die Führungskräfte bedeutet der Change-Prozess in Richtung sich selbstorganisierender und -steuernder Mitarbeiter und Teams zunächst eine Mehrbelastung - auch in emotionaler Hinsicht - solange sie und ihre Mitarbeiter noch keine Routine in dieser Arbeitsform haben und so-

zusagen noch am Experimentieren sind. Mit der Zeit, wenn die gewünschte Verhaltenssicherheit entsteht, führt sie jedoch zu einer Entlastung. Denn je stärker die Mitarbeiter das eigenverantwortliche

Arbeiten verinnerlicht haben und je stärker sie in der Lage sind, sich selbst zu führen, umso komplexere Aufgaben kann man ihnen übertragen.

Klaus Kissel •



Foto: IFSM

Seminarraum. Hier im Klostergut Besselich in Urbach bei Koblenz veranstaltete das IFSM bislang seine Seminare und Workshops.

Wie man Teamarbeit beflügelt

Barcamps. Ein Barcamp oder eine „Unkonferenz“ ermöglicht in einem Unternehmen eine abteilungsübergreifende Diskussion. Deshalb werden Barcamps gerne genutzt, um crossfunktionale Teams zusammenschweißen.

Es handelt sich um eine Konferenz, deren Inhalt und Ablauf von den Teilnehmern zu Beginn selbst entwickelt wird. Barcamps dienen dem fachübergreifenden inhaltlichen Austausch und der Diskussion. Die ersten Barcamps wurden 2005 abgehalten.

Barcamps sind eine Form der Großgruppenmoderation. Sie haben Ähnlichkeiten mit Open Space, sind aber lockerer organisiert. Ein Barcamp besteht aus Vorträgen und Diskussionsrunden (sogenannte Sessions), die durch die Teilnehmer koordiniert werden. Alle Teilnehmer sind aufgefordert, selbst einen Vortrag zu halten oder zu organisieren. Die Teilnehmer verpflichten sich zur Einhaltung gewisser Grundprinzipien:

- Es gibt keine Zuschauer, nur Teilnehmer.
- Jeder Teilnehmer ist berechtigt, Themen vorzuschlagen.
- Austausch passiert auf Augenhöhe (keine Hierarchien).
- Jeder ist für den Erfolg des Barcamps mitverantwortlich.
- Wissensaustausch: Alle teilen ihr Wissen.

Um die firmeninterne Teamarbeit zu beflügeln, gelten Barcamps als optimal. Jeder kann die anderen Kollegen über sein konkretes Problem informieren und Lösungsvorschläge erbitten. Außerdem wird so Wissen verbreitet und eine gemeinsame Motivation erzeugt.

Martin Pichler