

Selbsteinschätzung – „Selbstorganisations-Readiness“

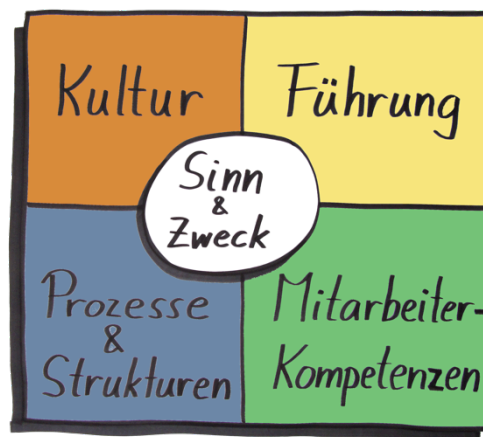
Die nachfolgenden Handlungsfelder dienen Ihnen zur Selbstreflexion. Es geht darum, herauszufinden, in welchen Aspekten Sie als Führungskraft und Ihr Bereich/Team/Organisation bereits gute Voraussetzungen für die Einführung von selbstorganisatorischen Elementen besitzen und in welchen Aspekten Sie den Bereich vor der Einführung noch stärken sollten.

Im Folgenden finden Sie fünf Handlungsfelder. Jedes Handlungsfeld inkl. der dazugehörigen Perspektiven beschreibt einen für selbstorganisiertes Arbeiten förderlichen Zustand. Die Beispiele dienen zur Anregung und haben keinen Vollständigkeitsanspruch.

Bitte bewerten Sie im angehängten Auswertungsbogen die jeweiligen Perspektiven („wenig ausgeprägt“ bis „stark ausgeprägt“).

Es geht nicht darum, ein Ergebnis in Zahlen zu erhalten. Es geht auch nicht darum, zu erfassen, wie weit Sie bereits in der Umsetzung bzw. dem „Leben“ von Selbstorganisation sind, sondern darum, Ihnen Impulse für nächste Schritte auf dem Weg zu mehr Selbstorganisation zu bieten. Ein guter Zustand bestimmter Dimensionen führt nicht zwangsläufig zu Selbstorganisation. Er kann lediglich unterstützen.

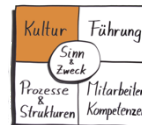
Die Einschätzung kann von Ihnen als Führungskraft eines Bereichs/Teams durchgeführt werden, als Berater gemeinsam mit einer Führungskraft oder auch zusammen mit dem jeweiligen Team.



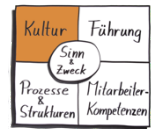
Reflexion zu Beginn

Sinn und Zweck der Organisation/des Teams

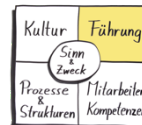
- Inwieweit haben die Mitarbeiter den Sinn und Zweck der gesamten Organisation bzw. Ihres Bereiches/Teams verstanden?
- Stehen die Mitarbeiter hinter dem Sinn und Zweck?



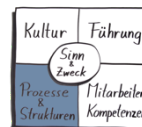
Handlungsfeld: Kultur	Inwieweit fördert Ihre Kultur selbstorganisiertes Arbeiten?	Beispiele
Menschenbild	Die Führungskraft (das Team) ist davon überzeugt, dass Menschen einen Beitrag zu Großem leisten möchten. Sie werden als von sich aus motiviert und leistungsbereit angesehen.	<ul style="list-style-type: none"> • Die Führungskraft ist davon überzeugt, dass ... <ul style="list-style-type: none"> ○ die Teilnahme an Projekten auf Freiwilligkeit beruht ○ die Mitarbeiter eines Teams alle die Absicht haben, ein möglichst gutes Ergebnis zu erzielen ○ Mitarbeiter eigene Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen ○ Menschen in der Lage sind, sich selbst organisieren zu können (ohne zu viel Führung)
Status	Ideen und Beiträge sind gleich wirksam, egal von wem sie stammen.	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben, Leistungen und Engagement zählen mehr als Funktionen, Hierarchie und Machtmöglichkeiten • Jede Meinung zählt. Es ist nicht entscheidend, wer einen Beitrag eingebracht hat • Alle Menschen im Unternehmen werden als gleichwertig (nicht gleichrangig) angesehen
Sicherheit/ Gewissheit	Die Mitarbeiter erleben Sicherheit und Gewissheit im Team.	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen über den Bereich / die Organisation werden transparent kommuniziert • Prozesse sind hinreichend klar beschrieben und handlungsleitend • Mitarbeiter können sich aufeinander und auf die Führungskraft verlassen • Die Mitarbeiter wissen, wie sie ihre Ziele erreichen können • Die Erwartungen an die Mitarbeiter sind klar formuliert und verstanden • Die Führungskraft zeigt konsistentes Verhalten
Verbundenheit	Es herrscht ein Gefühl der Verbundenheit im Team.	<ul style="list-style-type: none"> • Die Mitarbeiter vertrauen einander • Es herrscht eine positive Grundstimmung • Es existiert ein Wir-Gefühl im Team/Bereich • Die Mitarbeiter fühlen sich der Organisation verbunden (Loyalität), sie identifizieren sich mit dem Unternehmen • Das Unternehmen zeigt sich loyal gegenüber seinen Mitarbeitern • Abweichende Meinungen finden Akzeptanz im Team und werden als Bereicherung empfunden
Fairness	Es wird viel Wert auf Fairness gelegt, wenn um Lösungen und Kompromisse gerungen wird.	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte packen mit an und verzichten in schweren Zeiten ebenfalls auf etwas (Gehalt o.ä.) • Entscheidungen werden transparent gemacht • Das Entlohnungssystem ist für die Mitarbeiter nachvollziehbar • Die Verteilung von Aufgaben im Team ist für die Mitarbeiter nachvollziehbar



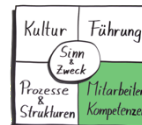
<p>Fehlerkultur</p>	<p>Fehler dürfen passieren und dienen als Lernchance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das Aufzeigen oder Zugeben von Fehlern wird wertgeschätzt • Führungskräfte berichten von eigenen Fehlern (Vorbildfunktion) • Mitarbeiter übernehmen im Unternehmen auch für neue Aufgaben Verantwortung • Mitarbeiter fühlen sich sicher, über Fehler mit der Führungskraft und den Teammitgliedern zu sprechen • Mitarbeiter geben sich Feedback und weisen einander auch auf Fehler und Potentiale hin
<p>Wertigkeit des Kunden</p>	<p>Die Prozesse im Unternehmen sind am Kunden ausgerichtet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn ein Kunde spontan Wünsche äußert, wird darauf wenn möglich direkt eingegangen • Es herrscht ein intensiver, dauerhafter Kontakt mit dem Kunden • Der Kunde wird vom Team über einzelne Prozessschritte informiert • In der Organisation gilt die Haltung „Der Kunde weiß am besten, was er braucht!“



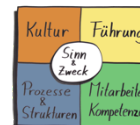
Handlungsfeld: Führung	Inwieweit unterstützt Ihr Führungsstil selbstorganisiertes Arbeiten?	Beispiele
Aufgaben der Führungskraft	Die Hauptaufgaben der Führungskraft bestehen in der Strategieentwicklung und -umsetzung, der Bereitstellung adäquater Rahmenbedingungen und der Mitarbeiterführung.	<ul style="list-style-type: none"> •Die Führungskraft bietet Orientierung zu Strategie, Vision, Sinn und Zweck etc. •Die Führungskraft kümmert sich primär um die Rahmenbedingungen, innerhalb derer das Team für die Kunden arbeiten kann •Die Führungskraft akzeptiert selbstorganisiertes Arbeiten, auch wenn dieses manchmal negative (zunächst sub-optimale) Resultate erzielt •Die Führungskraft fördert die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter
Rolle der Führungskraft	Die Führungskraft sieht sich überwiegend in einer „Dienstleisterrolle für den Mitarbeiter“.	<ul style="list-style-type: none"> •Die Führungskraft steht als Sparringspartner den Mitarbeitern zur Verfügung •Die Führungskraft unterstützt die Mitarbeiter dabei, auf eigene Lösungen zu kommen •Die Führungskraft sieht sich als „für das Team arbeitend“ an •Die Führungskraft sieht sich eher als Partner/Berater denn als Vorgesetzter
Vorbildfunktion der Führungskraft	Die Führungskraft lebt die Zielkultur vor.	<ul style="list-style-type: none"> •Die Führungskraft ist glaubwürdig in Wort und Tat •Die Führungskraft lebt die Prinzipien, die sie an die Mitarbeiter vermitteln möchte •Die Führungskraft/Mitarbeiter erzählen Erfolgsgeschichten der Selbstorganisation im Unternehmen •Die Führungskraft greift (erst dann) beherzt ein, wenn der Geschäftserfolg oder Unternehmenszweck gefährdet ist
Feedbackorientierung	Die Führungskraft gibt häufig Feedback und holt sich aktiv Feedback ein.	<ul style="list-style-type: none"> •Feedback der Führungskraft ist geprägt von der Grundhaltung „Jeder gibt sein Bestes“ •Feedback - sowohl positives als auch negatives - wird in wertschätzender Art und Weise gegeben und ist auf die Zukunft gerichtet •Die Führungskraft fragt aktiv nach Feedback und nimmt dieses wertschätzend an •Die Führungskraft bittet nach delegierten Aufgaben die betroffenen Mitarbeiter um Feedback bezüglich des Delegationsprozesses
Delegationsverhalten	Die Führungskraft gibt Verantwortung bewusst in dem Maße ab, wie es zur Kompetenz und Motivation des Mitarbeiters passt.	<ul style="list-style-type: none"> •Den Mitarbeitern ist klar, welche Entscheidungen sie eigenständig treffen dürfen •Ein- und demselben Mitarbeiter wird je nach Aufgabe unterschiedlich viel Verantwortung übergeben •Mitarbeiter dürfen in vielen Fällen Entscheidungen treffen, ohne der Führungskraft später berichten zu müssen •Die Mitarbeiter dürfen Entscheidungen treffen, die ihrer Meinung nach richtig sind (und nicht zwingend so ausfallen, wie es die Führungskraft gemacht hätte)



Handlungsfeld: Prozesse/Struktur	Inwieweit fördern die Prozesse und Strukturen selbstorganisiertes Handeln?	Beispiele
Unternehmensstruktur	Im Unternehmen gibt es zunehmend weitere Strukturen „neben“ der Hierarchie.	<ul style="list-style-type: none"> •Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen arbeiten in Teams zusammen •Mitarbeiter können schnell und direkt mit Entscheidern Kontakt aufnehmen •Es existieren flache Hierarchien im Unternehmen •Strukturen und Prozesse werden spontan angepasst, wenn dies effizienter ist bzw. den Kundennutzen steigert oder sonstige triftige Gründe dafür sprechen
Entscheidungen	Es werden bewusst die angemessensten Entscheidungsformen gewählt und praktiziert.	<ul style="list-style-type: none"> •Es besteht Transparenz im Unternehmen, was und in welchem Rahmen Teams und einzelne Mitarbeiter eigenständig entscheiden dürfen •Die Führungskraft akzeptiert Entscheidungen, die bewusst an das Team delegiert wurden •Entscheidungen werden häufig von den Personen getroffen, die nah am Kunden sind •Es werden unterschiedliche Entscheidungsformen (Konsent, Konsens, Fallentscheid, etc.) bewusst eingesetzt
Aufgabenverteilung	Aufgaben werden gemeinsam, transparent und unter Berücksichtigung von Fähigkeiten und Präferenzen verteilt.	<ul style="list-style-type: none"> •Die Rollen der Mitarbeiter innerhalb eines Projektteams variieren von Projekt zu Projekt •Die Aufgaben werden je nach Projekt und individuellen Stärken der Mitarbeiter vergeben •Beim Vergeben von Aufgaben wird gefragt: „Wer von euch möchte Aufgabe XY übernehmen?“ (Verantwortungsübernahme statt Delegation) •Die MA verteilen die Arbeit selbst •Es besteht Transparenz über die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter
Transparenz	Die Mitarbeiter erhalten die nötigen Informationen, um selbstorganisiert zu arbeiten.	<ul style="list-style-type: none"> •Die Mitarbeiter kennen die für ihren Bereich wichtigen finanziellen Kennzahlen •Die Mitarbeiter werden in den Strategie-Prozess mit eingebunden und haben dort eine aktive Rolle •Die Führungskräfte und andere Entscheider begründen ihre Entscheidungen
Rollenverständnis	Die Rollen und Funktionen einzelner Mitarbeiter sind dynamisch und beweglich.	<ul style="list-style-type: none"> •Im Arbeitsvertrag werden keine klaren Rollen zugeschrieben •Aufgaben werden Rollen zugewiesen und nicht Mitarbeitern mit ihren Stellenbeschreibungen •Mitarbeiter können verschiedene Rollen innehaben
Vergütungssystem	Das Vergütungssystem ist transparent, von den Beteiligten gestaltbar und fair.	<ul style="list-style-type: none"> •Mitarbeiter auf „höherer Ebene“ bekommen nicht zwangsläufig mehr Geld •Mitarbeiter sind in die Verteilung variabler Gehaltsbestandteile involviert •Leistungsabhängige Vergütungsbestandteile werden maximal auf Teamebene verteilt (und nicht für Einzelpersonen) •Die aktuellen (Boni-)Strukturen fördern team- und bereichsübergreifendes Arbeiten



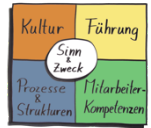
Handlungsfeld: Mitarbeiter- kompetenzen	Inwieweit fördern die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter selbstorganisiertes Handeln?	Beispiele
Moderationsfähigkeit	Die Teammitglieder können Gespräche als weitgehend neutraler Beteiligter steuern.	<ul style="list-style-type: none"> •Die Teams können Meetings selbstständig planen und durchführen •Die Mitarbeiter können Meetings konstruktiv und zielorientiert steuern •Die Moderationsrolle ist besetzt •Der Moderator sorgt für eine zielorientierte und konstruktive Diskussionskultur •Der Moderator lässt alle Beteiligten zu Wort kommen
Methodenkompetenz	Die Teams können selbstständig Arbeitstechniken, Lernstrategien und Problemlösetechniken anwenden.	<ul style="list-style-type: none"> •Die Teammitglieder kennen Tools zum Strukturieren und Priorisieren • Die Teams können Feedbackmethoden anwenden, um aus Projekten zu lernen •Die Teammitglieder können Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit bewerten •Die Mitarbeiter können ihre Aufgaben eigenständig ausführen und wissen, was sie wie zu tun haben
Konfliktkompetenz	Konflikte werden konstruktiv innerhalb des Teams geklärt.	<ul style="list-style-type: none"> •Die Teammitglieder sind empathiefähig •Spannungen unter den Teammitgliedern werden frühzeitig erkannt und angesprochen •Die Mitarbeiter sind in der Lage, Konflikte eigenständig zu lösen •Auch im Konfliktfall geben sie sich angemessen Feedback •Führungskräfte werden erst zu einem späteren Zeitpunkt hinzugezogen
Kommunikations- kompetenz	Die Teammitglieder kommunizieren effektiv und zielführend.	<ul style="list-style-type: none"> •Informationen werden möglichst im direkten Gespräch ausgetauscht •Die Mitarbeiter sind in der Lage, auch in kritischen Situationen sachlich zu kommunizieren •Mitarbeiter können Emotionen angemessen ausdrücken •Informationsaustausch über Hierarchie-Ebenen und Teams/Bereiche hinweg wird proaktiv praktiziert
Selbststeuerungs- fähigkeit	Teammitglieder sind dazu in der Lage, ihr eigenes Verhalten zu beobachten und Verantwortung für sich zu übernehmen.	<ul style="list-style-type: none"> •Die Teammitglieder können ihren Fortschritt eigenständig reflektieren •Die Teammitglieder können priorisieren und re-priorisieren, wenn nötig •Die Mitarbeiter setzen sich eigenständig Ziele •Die Mitarbeiter können gut für sich einstehen •Die Teammitglieder haben die Fähigkeit, eigenständig einen Sinn in ihren Aufgaben zu finden •Die Mitarbeitern orientieren ihre Entscheidungen und ihr Tun am Sinn/Zweck des Teams



Auswertung

Kreuzen Sie an und verbinden Sie danach die Punkte!

	Perspektive	-- wenig ausgeprägt	-	o	+	++ stark ausgeprägt
Handlungsfeld: Kultur	Menschenbild					
	Status					
	Sicherheit/Gewissheit					
	Verbundenheit					
	Fairness					
	Fehlerkultur					
	Wertigkeit des Kunden					
Handlungsfeld: Führung	Aufgaben der Führungskraft					
	Rolle der Führungskraft					
	Vorbildfunktion der Führungskraft					
	Feedbackorientierung					
	Delegationsverhalten					
Handlungsfeld: Prozesse/Struktur	Unternehmensstruktur					
	Entscheidungen					
	Aufgabenverteilung					
	Transparenz					
	Rollenverständnis					
	Vergütungssystem					
Handlungsfeld: Mitarbeiterkompetenzen	Moderationsfähigkeit					
	Methodenkompetenz					
	Konfliktkompetenz					
	Kommunikationskompetenz					
	Selbststeuerungsfähigkeit					



Reflexionsfragen

- Auf welche Stärken können wir bauen, um weitere Schritte in Richtung Selbstorganisation zu gehen?
- Welche Dimensionen hindern uns daran, weitere Schritte in Richtung Selbstorganisation zu gehen?

Markieren Sie für jede Reflexionsfrage jeweils eine bis drei Perspektiven.

(Stärken = grün, Hindernisse = gelb)

Im **Handbuch¹ „Selbstorganisation – Handlungsfelder, Perspektiven und Impulse für Führungskräfte“** finden Sie zu allen Handlungsfeldern und Perspektiven nähere Ausführungen zu folgenden Fragen:

- 1) Was genau ist unter der jeweiligen Perspektive zu verstehen?
- 2) Welche Rolle spielt dieser Aspekt insbesondere im Zusammenhang mit Selbstorganisation?
- 3) Was können Sie als Führungskraft (oder Berater) tun, um Ihren Bereich/Ihr Team in diesem Handlungsfeld zu entwickeln?

Ziel ist es nicht, alle Handlungsfelder gleichzeitig zu bearbeiten, sondern abzuwägen, welche Handlungsfelder und Perspektiven im jeweiligen Bereich/Team eine wichtige Rolle bei der Einführung von selbstorganisiertem Arbeiten spielen.

¹ Das Handbuch ist auf der system worx-Homepage unter Shop erhältlich.

<https://system-worx-gmbh.jimdosite.com/shop/buecher/handbuch-zum-fragebogen-selbstorganisations-readiness-din-a4/>