

Hier ist niemand der Boss!

Drei Jahre Selbstexperiment zum Thema „selbstgesteuertes Arbeiten“ in der AG „Menschen im Unternehmen“



In unserem ersten Treffen als Arbeitsgruppe im September 2019 haben wir unter anderem gemeinsam beschlossen, dass wir als selbstgesteuertes Team arbeiten möchten.

Wie es dazu kam?

Wir alle hatten schon viel über diese andere Art der Zusammenarbeit gelesen und gehört, aber hatten es selbst noch nicht über eine längere Zeit ausprobiert. Da es uns wichtig war und ist, die Dinge nicht

nur theoretisch zu kennen, sondern sie auch praktisch im eigenen Tun zu erleben und zu verstehen, wollten wir „Arbeiten im selbstgesteuerten Team“ im Selbstversuch Erfahrungen sammeln, um wirklich mitreden zu können.

Was selbstgesteuertes Arbeiten ist, was wir in den letzten drei Jahren in unserem Selbstversuch miteinander erlebt und gelernt haben, haben wir auf den folgenden Seiten für dich zusammengestellt.

Selbstgesteuertes Arbeiten in Teams

Woran denkst du, wenn du an selbstgesteuertes Arbeiten denkst?

Ein erster Gedanke ist häufig: Da kann doch jede:r machen, was er und sie will und am Ende herrscht Chaos. Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall.

Was ist das?

Selbstgesteuertes Arbeiten, auch häufig als selbstorganisiertes Arbeiten bezeichnet, bedeutet, dass in einem Team alle Mitglieder auf einer gleichen Ebene stehen und es keine:n Chef:in gibt. Die klassischen Führungsaufgaben wie Planung, Entscheidungsfindung, Kontrolle der Ergebnisse und Kommunikation nach außen werden von den Teammitgliedern, meist im Wechsel, übernommen.

Damit selbstgesteuertes Arbeiten in Teams funktioniert, sind klare Prozesse und Rollen notwendig. Diese sind üblicherweise in Prinzipien und Handlungsanleitungen festgelegt und für jedes Teammitglied verbindlich.

Der Wirkungsrahmen, in dem sich die Teams bewegen, ist unterschiedlich. Es gibt Teams, deren Wirkungsrahmen sich auf die operative Arbeit beschränkt, das heißt sie treffen alle Entscheidungen, die für ihre Leistungserfüllung notwendig sind. An-

dere Teams sind darüber hinaus für das gesamte Spektrum ihrer Zusammenarbeit verantwortlich, wie zum Beispiel Beurteilungen zu Teammitglieder erstellen, über Gehalt und Boni entscheiden und Regelverstöße innerhalb des Teams klären.

Die Essenz des selbstgesteuerten Arbeitens im Team, dass jede:r in seiner bzw. ihrer Rolle unmittelbar für die Erledigung der Aufgaben und dadurch für den Erfolg des Teams verantwortlich ist.

Und dies ist die Stärke des selbstgesteuerten Arbeitens: Jede:r ist (gleich) wichtig und hat direkten Einfluss auf das, was passieren soll.

Wie sieht es in der Praxis aus?

Selbstgesteuerte Teams können als „Insellösung“ in einem Unternehmen etabliert sein, wie zum Beispiel ein IT-Entwicklungsteam, das nach agilen Prinzipien arbeitet. Oder es kann das ganze Unternehmen aus selbstgesteuerten Teams bestehen. Die zwei bekanntesten Konzepte für selbstorganisiertes Arbeiten als Organisationsform sind Holokratie© und Soziokratie 3.0. Unternehmen, die angelehnt an diese Formen organisiert sind, sind zum Beispiel Zappo (USA), Buurtzorg (NE) und oose (D).

Links:

- <https://sociocracy30.org/>
- <https://www.holacracy.org/>
- <https://www.buurtzorg-in-deutschland.org/buurtzorg-modell/>
- <https://www.buurtzorg.com/>
- <https://www.oose.de/>
- <https://www.hr-heute.com/podcast/selbstorganisierte-teams-interview-lara-flemming-hkm20#die-grenzen-der-selbstorganisation>

Bücher:

- Selbstorganisierte Teams führen, Arbeitsbuch für Lean & Agile Professionals, Siegfried Kaltenecker, dpunkt.verlag GmbH
- Das kollegial geführte Unternehmen, Bernd Oestereich und Claudia Schröder, Vahlen Verlag
- Agil und erfolgreich führen, Katrin Greßer und Renate Freisler, managerSeminar Verlag



Ein Satz, der unsere Zusammenarbeit leitet: Unser Purpose

Wir wollen verantwortliche EntscheiderInnen in mittelständischen Unternehmen sowie BeraterInnen in Personalfragen stärken, damit diese ihren Spielraum erweitern können und Inspiration sowie Freude dran haben.

September 2019

Eintägiger Workshop im Co-Working-Raum Fase15 mit sieben Teilnehmenden.

Das Ergebnis: Der Purpose steht fest (s.o.) und als Arbeitsform haben wir die selbstgesteuerte Organisation gewählt

Wie alles begann:

Sommer 2019

Die AG „HR“ wollte sich anders organisieren, um den neuen Herausforderungen der Mitgliedsunternehmen besser entsprechen zu können. Wir entwickeln eine erste Idee für die Neugestaltung.

Die Leitung der AG HR steht der Idee offen gegenüber und wir starten mit dem ersten Schritt, mit Interessierten den Purpose (Sinn & Zweck) der AG zu entwickeln.

2019

2020



Meilensteine

Was wir seitdem gemeinsam erreicht haben

IMPULSE ZUM FEIERABEND - wurden erfolgreich weitergeführt

CORONA-LOCKDOWN schnelle Umsetzung von Online-Angeboten

Halbtägiger Kernteam-WORKSHOP, in dem aktuelle Entwicklungen im Bereich Personal & Digitalisierung ausgetauscht und neue Inhalte sowie Formate entwickelt wurden

Bewusste Gestaltung von Veränderungen bei der Zusammensetzung

Regelmäßige Artikel im win Journal zu aktuellen Themen

NEUES FORMAT: OpenSession

SCHÄRFUNG des Purpose und Entscheidung für einen NEUEN NAMEN

2022

2021



Unsere neun größten Learnings:

- Zu Beginn Zeit für das Kennenlernen und die gemeinsame Zielsetzung/Purpose nehmen, das zahlt sich später aus
- Es funktioniert nur, wenn der bisherige Chef loslässt und vertraut
- Der Purpose wirkt als innerer Leuchtturm, wenn er klar formuliert ist und gemeinsam entwickelt wurde
- Eindeutig formulierte Regeln helfen, die Verbindlichkeit und Disziplin von jeder und jedem zu sichern
- Es ist notwendig, dass jedes Teammitglied die wechselnden Rollen annimmt und auch aushält, wenn andere die Dinge anders tun
- Jedes Teammitglied muss seinen Beitrag leisten und die Verantwortung dafür übernehmen
- Es braucht Mut, schwierige Themen anzusprechen
- Regelmäßige Termine für die Reflektion der Zusammenarbeit sind hilfreich, damit Spannungen früh besprochen und geklärt werden können.
- Es ist wichtig, die individuellen Ziele immer wieder mit dem Purpose und der Arbeitsweise abzugleichen, um sicher zu sein, dass es (noch) passt



UNSER FAZIT:

Es ist anspruchsvoll und anstrengend, aber auch bereichernd und inspirierend. Wir sind uns einig, wir werden so weitermachen und freuen uns drauf!