

### ■ Freiheit statt Vorgaben: Selbstorganisierte Teams finden Lösungen

*Selbstverwirklichung, Freiheit, Autonomie – Mitarbeiter verlangen heute die Option des Mitdenkens und Mitbestimmens. Aufgewachsen in einer digitalen Welt, in der sich schnell alles per Mausclick regeln und selbst organisieren lässt, will die Generation Y am Arbeitsplatz nicht ständig kontrolliert werden. Ursula Vranken, Leiterin des IPA Instituts für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation, zeigt, wie Sie Handlungsfreiräume im Unternehmen nicht nur „predigen“, sondern auch glaubwürdig und nachhaltig leben.*



Junge digitale Unternehmen haben den Trend zur Mitbestimmung erkannt und bieten ihren Talenten hierfür ein gutes Umfeld. Doch sind solche Unternehmen immer noch eher die Ausnahme. Gerade das mittlere Management in „klassischen Firmen“ klagt über Fremdbestimmung – oder wie es ein Klient neulich formulierte: „Früher haben wir bei unseren Management-Meetings noch mitentschieden, heute sind wir nur noch Befehlsempfänger“. Wenn wundert es also, dass auf der nächsten Hierarchieebene nur noch der Befehl ankommt und statt Diskussion und Mitdenken Exekution von den Mitarbeitern erwartet wird.

#### **Führung heißt Emotionen managen**

Was ist zu tun? Gehen Sie in Resonanz mit Ihren Leuten, erfassen

Sie Stimmungen und Widerstände frühzeitig! Führung heißt, Emotionen zu managen. Nur emotional stabile und zufriedene Mitarbeiter performen schließlich richtig gut. Sie werden außerdem staunen, wie gerne Menschen auch scheinbar unlösbare Aufgaben anpacken, wenn der Reiz der Mitgestaltung vorhanden ist. Motivation entsteht durch Spaß, durch die Lust am Ausprobieren, das Gefühl, anerkannt und wertgeschätzt zu sein. Wenn hingegen nur abgearbeitet wird und teils auch ohne erkennbaren Sinn Dinge geliefert werden sollen, dann steigt der Frust bei jedem Mitdenkenden.

#### **Maximum an Verantwortung und Maximum an Vertrauen**

Wichtig ist, dass Sie Ihren Leuten das Maximum an Verantwortung

>> Seite 3

### ■ Liebe Leserinnen und Leser,



als ich kürzlich einen Vortrag mit dem Titel „Was wollte Kant?“ besuchte, nahm ich viele Inspirationen für das Thema Führung mit. Denn Kant, Philosoph der Aufklärung, hat sich in seinen Schriften mit dem angeborenen Recht auf Freiheit auseinandergesetzt. Freiheit, Autonomie, Selbststeuerung und Selbstbestimmung. Alles Begriffe, die wir heute ständig im Munde führen.

Und doch scheinen wir in der Berufswelt viel davon vergessen zu haben. „Negative Freiheit“, die „Freiheit von äußeren und inneren Zwängen“ – eine Utopie in Zeiten der ständigen Erreichbarkeit, der Selbstüberlastung und des Dirigismus' in Unternehmen. „Positive Freiheit“, die „Freiheit zu ...“ – zur Selbstbestimmung, zur Selbstentscheidung, zur Autonomie. Ist es nicht genau das, was wir täglich in unserer Führungspraxis austarieren müssen? Mitarbeiter – vielleicht besonders die Generation Y – wünschen sich Autonomie und Selbstbestimmung. Indes erfahre ich in Gesprächen mit Managern immer wieder, wie schwierig es scheint, dies zuzulassen. Der Druck von Shareholdern, Konzernpolitik und sich rapide veränderten Märkten führt auf allen Ebenen der Unternehmen zum Gefühl immer stärkerer Fremdbestimmung. Freiheit und Autonomie werden dabei als Widerspruch zu einer leistungs- und ergebnisorientierten Organisation gesehen. Aber dem ist nicht so! Wenn die unternehmerischen Ziele, der Sinn des Tuns und die Prozesse der Zusammenarbeit klar sind, finden Menschen Möglichkeiten, diese Ziele zu erreichen. Leistung zu erbringen. Wer ein Ziel hat, dem schiebt sich der Weg beim Gehen unter die Füße.

Darum glauben wir, dass autonome, selbstgesteuerte Mitarbeiter und Teams die eigentlichen Erfolgsfaktoren für moderne Unternehmen sind. Darüber schreiben wir in dieser Ausgabe der IPA-Briefe. Dazu braucht es Vision, Mut und Vertrauen – und das wünschen wir Ihnen!

*Ursula Vranken*

Ihre Ursula Vranken  
Geschäftsführerin IPA

**INHALT:** Freiheit statt Vorgaben: Selbstorganisierte Teams finden Lösungen: Seiten 1 + 3  
„Manager müssen ihren Führungsstil ändern“: Seite 2

**FOLLOW US:**



## ■ „Manager müssen ihren Führungsstil ändern“

Agilität verändert die Rolle des Managements in Unternehmen. Es bedarf neuer Führungsansätze, damit die Selbstorganisation der Teams auf der einen Seite nicht beschnitten, auf der anderen Seite nicht im Chaos endet. Für Führungskräfte stellt dies eine Herausforderung dar, an der sie oftmals scheitern. Stefan Roock, Management-Berater und Experte für agile Ansätze, verrät im Interview, worauf es ankommt.

### Herr Roock, was heißt aus Ihrer Sicht Selbstorganisation in einem Unternehmen?

Für mich bedeutet Selbstorganisation im Unternehmen die massive Reduktion hierarchischer Steuerung und die Auflösung von Silo-Denken.

Der Fokus liegt in der Regel auf Teams, die sich selbst organisieren, d. h., ihre Ziele und Aufgaben mit den geeigneten Methoden autonom verfolgen.

### Welche grundsätzlichen Rahmenbedingungen müssen für erfolgreiche Selbstorganisation erfüllt sein?

Zunächst ist wichtig, dass ein geeignetes Menschenbild existiert. Wenn Manager davon überzeugt sind, dass ihre Mitarbeiter prinzipiell daran interessiert sind, sich zum Wohle der Firma zu organisieren, werden sie ihnen Vertrauen und Freiräume gewähren. Selbstorganisation basiert auf diesen beiden Säulen.

### Welche Fehler werden bei der Umsetzung von Selbstorganisation gemacht?

In der Praxis schwanken die Unternehmen dabei zwischen zwei Extremen. Zunächst bleibt das Management häufig beim bisher üblichen Verhalten und gibt Anweisungen (Mikro-Management). Dann lernen die Manager, dass dieses Verhalten nicht mehr gewünscht ist und ziehen sich gänzlich zurück (No-management). Es kommt zu Problemen, und die Manager schwingen wieder zurück zum Mikro-Management, „weil Selbstorganisation nicht funktioniert“. Tatsächlich haben sie aber schlicht falsch geführt.

### Wie sieht die Führung von agilen Teams aus?

Will man Selbstorganisation über einzelne Teams hinaus implementieren, muss man dafür eine angemessene, unterstützende Führung aufsetzen. Denn Teams sind in der Regel nicht von heute auf morgen in der Lage, die Aufgaben des Managements mit zu übernehmen. Selbstorganisation braucht eine koope-

orative Führung, die den Mitarbeitern Unterstützung gibt und sie schrittweise ausbildet und ihnen hilft, Höchstleistungen zu erbringen.

### Was müssen Manager lernen – beziehungsweise vertiefen – beim Managen von Selbstorganisation?

Die Manager müssen ihren Führungsstil ändern. Es ist nicht mehr ihre Aufgabe, eine Unternehmensstrategie in Einzelteile zu zerlegen und diese Einzelteile an Mitarbeiter zuzuweisen und die Erledigung zu kontrollieren. Stattdessen muss die Unternehmensstrategie so kommuniziert werden, dass sie jeder Mitarbeiter versteht. Jeder Mitarbeiter muss verstehen, wie sein eigener Beitrag zur Unternehmensstrategie aussieht. Um dies zu vermitteln, sollten Führungskräfte Coaching und Mentoring beherrschen. Auch ist es sinnvoll, dass sie sich selbst coachen lassen.

### Wie bekommt man als Unternehmer bzw. Entscheider die richtige Mischung zwischen Unternehmenszielen/-Ausrichtung und Autonomie der Mitarbeiter hin?

Wichtig ist, Ausrichtung/Alignment und Autonomie nicht als entgegengesetzte Pole zu betrachten. Autonomie ist vielmehr eine Folge von Alignment. Nur, wenn das Was und Warum ganz klar ist, können autonome Teams ihre Aktionen sinnvoll planen und anpassen.

### Sind Mitarbeiter eigentlich reif für so viel Selbstverantwortung? Wann übernehmen sie Verantwortung auch für das gesamte Unternehmen?

Wir gehen davon aus, dass Mitarbeiter motiviert sind, wenn sie den Zweck ihrer Arbeit verstehen. Sie müssen zudem selbst entscheiden können, wie sie die Ziele erreichen und dürfen mit der Aufgabe weder unter- noch überfordert sein. Wenn die Führungskräfte also einen geeigneten Kontext herstellen, werden die Mitarbeiter die mit Selbstorganisation einhergehenden Herausforderungen gerne annehmen. ■



Stefan Roock, it-agile GmbH, verfügt über mehr als zehn Jahre Erfahrung aus agiler Softwareentwicklung (Scrum, eXtreme, Programming, Kanban u. a.) und ist Autor zahlreicher Artikel und Beiträge zu diesen Themen. Als Management-Berater befasst er sich intensiv mit Unternehmenstransitionen in Richtung agil und lean und setzt dabei neben Scrum und Kanban Lean Startup, Design Thinking und systemische Unternehmensentwicklung ein.

## AGILE VERFAHREN IN DER MANAGEMENTBERATUNG – DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE:

Der Ansatz der Agilität kommt aus der Softwareentwicklung und zielt darauf, Prozesse flexibler und schlanker zu machen als bei klassischen Vorgehensmodellen. Die Aufgabe, die Prozesse zu gestalten und zu überwachen, wandert dabei in die Verantwortung des Teams. Als bekanntestes agiles Verfahren gilt der Scrum-Ansatz (Scrum, engl.: Gedränge) als empirischer, iterativer Projektführungsansatz.

### Buchtipps zum Thema

- Stephen Bungay: „The Art of Action: How Leaders Close the Gaps Between Plans, Actions and Results“

Fortsetzung

## ■ Freiheit statt Vorgaben: Selbstorganisierte Teams finden Lösungen

übertragen, ohne sie alleine zu lassen! Dafür müssen Sie Ihre Kompetenz als Coach Ihres Teams stärken. Und sensibel dafür sein, wann aus Forderung Überforderung wird. Denn: Auch Freiheit und Autonomie müssen gelernt und vermittelt werden – nicht jeder Mitarbeiter kann von heute auf morgen das volle Paket an Verantwortung übernehmen.

Daher ist entscheidend, dass Sie den Reifegrad Ihres Teams hinterfragen. Und natürlich Ihren Führungsstil den Fähigkeiten und der Motivation Ihrer Teammitglieder anpassen (Telling –

Selling – Participating – Delegating). Bauen Sie zudem häufig kurze Feedbackschleifen ein, um unmittelbar Rückmeldung geben zu können.

Und wenn etwas schiefgeht? Dann besprechen Sie die Erkenntnisse aus den Fehlern, statt Schuldige zu suchen; Fehler bringen immer auch Lösungsideen mit sich. Ihre Mitarbeiter müssen merken, dass Sie auch zu Ihren Worten stehen und ihnen Vertrauen entgegenbringen! Trauen Sie ihnen was zu – vertrauen Sie maximal!

## Führen Sie richtig?

Mit diesem Fragebogen holen Sie sich das notwendige Feedback von Ihren Mitarbeitern ein.

		10 = volle Zustimmung 0 = volle Ablehnung
1	Mir sind meine Aufgaben und Ziele klar und verständlich.	
2	Ich weiß, was man von mir in meiner Rolle als Führungskraft/Mitarbeiter erwartet.	
3	Mein Vorgesetzter schätzt realistisch ein, wie ich die gesteckten Ziele erreichen soll und unterstützt mich bei der Zielerreichung.	
4	Mein Vorgesetzter erläutert Entscheidungen und macht diese transparent.	
5	Mein Vorgesetzter lässt mir ausreichend Handlungsspielraum und gibt mir Raum für innovatives (Quer-)Denken.	
6	Mein Vorgesetzter gibt mir regelmäßig und ausreichend Feedback zu meiner Leistung und meiner Person.	
7	Mein Vorgesetzter gibt mir bei Problemen Hilfsangebote, stellt mir die „richtigen“ Fragen und unterstützt mich bei der Suche nach Alternativen.	
8	Mein Vorgesetzter ist aufmerksam für meine persönliche Entwicklung und hilft mir, mich weiterzuentwickeln.	
9	Ich habe Vertrauen zu meinem Vorgesetzten.	
10	Mein Manager führt Personalgespräche mit mir in fairer Art und Weise.	
	<b>Punkte (max. 120)</b>	

Die Auflösung: [www.ipa-consulting.de/news/](http://www.ipa-consulting.de/news/)

### LESERMEINUNG: DER O-TON

*Leserbeitrag zum Statement von Ursula Vranken, IPA-Brief 1/2014: Talente suchen heute eher die intellektuelle Herausforderung als den Kampf um Macht und Position.*

„Wenn ich meinen Freundeskreis betrachte (fast alle um die 30 Jahre und Akademiker), trifft dieser Satz den Nagel auf den Kopf! Es entsteht sehr häufig der Eindruck, die alte Elite würde den überwiegenden Teil ihrer Zeit mit Statuskämpfen statt mit der Entwicklung von Lösungen für akute und strategische Probleme verbringen. Junge Menschen aber wollen lernen und die ‚Dinge‘ besser machen, Probleme lösen, Produkte entwickeln etc. Dass neue Produkte und Kundeninteressen ‚Grenzen und Machtverhältnisse‘ in Unternehmen verschieben, wird von der Generation Y als selbstverständlich erkannt. Statt ‚Kampf um das alte erreichte Territorium‘ lautet ihre Maxime eher ‚je besser ich neue Probleme verstehen und Lösungen entwickeln kann, desto wertvoller bin ich für das Unternehmen UND die Kunden‘.“

### UMFRAGE: EMPLOYER BRANDING

Was macht einen Arbeitgeber im digitalen Zeitalter sexy?

Fast doppelt so wichtig wie ein attraktives Gehalt sind den Mitarbeitern attraktive Aufgaben und Projekte. Sie erwarten zudem ein gutes Betriebsklima, Wertschätzung für persönliche Bedürfnisse und Interessen sowie eine ausgewogene Work Life Balance. Das ist das Ergebnis einer Umfrage des IPA Instituts und dem Netzwerk Web de Cologne auf der Interactive Cologne am 22. Mai 2014. 90 Personen im Alter von 20 bis 60 Jahren haben an der Befragung teilgenommen. Die anschließende Diskussionsrunde mit jungen Unternehmern aus der digitalen Branche zum Employer Branding unterstrich das Umfrageergebnis im Allgemeinen und zeigte im Besonderen: Mitarbeiter suchen heute vor allem Sinn in ihrer Arbeit und wollen Spaß haben.

Mehr Infos: [www.ipa-consulting.de/news/](http://www.ipa-consulting.de/news/)

Impressum:

Redaktion (V.i.S.d.P.):  
Ursula Vranken  
IPA Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation  
Zollstockgürtel 63, 50969 Köln  
Telefon: 0221 - 5509476  
[www.ipa-consulting.de](http://www.ipa-consulting.de)  
[mail@ipa-consulting.de](mailto:mail@ipa-consulting.de)

Redaktion, Produktion:  
text-ur text- und relations  
agentur Dr. Gierke  
[www.text-ur.de](http://www.text-ur.de)

Fotonachweise: S. 1 Fotolia  
© Sergey Nivens; alle anderen: die genannten Autoren