



WOZU BRAUCHT UNS DIE WELT?

Positive Transformation:
Selbstorganisation macht
Unternehmen kreativer
als bisher.

VON EVA MARIA SCHIELEIN

Denken, Methoden und Organisationsformen der analogen Welt werden durch volatile Märkte immer mehr infrage gestellt. Unternehmen sind gefordert Verhaltensweisen zu entwickeln, mit denen sie flexibler und schneller auf Veränderungen reagieren können.

Laut Gallup Engagement Index 2015 verspüren hierzulande 84 Prozent der Mitarbeiter wenig bis keine Bindung zu ihrem Unternehmen, unter anderem, weil sie den Sinn bei der Arbeit vermissen. Mitarbeiter mit positiver emotionaler Bindung an ihren Arbeitgeber seien um bis zu 20 Prozent produktiver. Geringere Bindung verursacht höhere Fluktuationsraten, Fehlzeiten und Qualitätseinbußen.

Die Art, wie Arbeit organisiert wird

Es wird offenbar höchste Zeit, unser Verständnis von Führung zu überdenken. Positive Emotionen sind der Boden, auf dem ungewöhnliche Gedanken, hohe Kreativität, Denken in breiten Kontexten sowie Offenheit gegenüber neuen Impulsen gedeihen, führt Barbara Fredrickson in ihrer „Broaden and Build Theory“ aus. Kreative Formen der Zusammenarbeit wie Design Thinking belegen das. Die Motivationsforscherin Michaela Brohm-Badry integriert „Wohlbefinden“ sogar in die Definition von Leistung: Leistung ist Arbeit mal Wohlbefinden durch Zeit. Und sie begründet damit ein „humanistisches Leistungsparadigma“.

Die Wissenschaft rund um das Wohlbefinden wurde 1998 von Martin Seligman als „Positive Psychologie“ bekannt gemacht. Seinen Forschungsschwerpunkt hatte er auf persönliches Wachstum gelegt, statt wie bis dahin in der Psychologie üblich auf Defizite. Die Förderung menschlicher Stärken, Sinnhaftigkeit, authentische Beziehungen sowie eine gelebte Wertekultur in Unternehmen sind die Schlüssel zu mehr Zufriedenheit mit der Arbeit und schließlich zu mehr Leistung, lautet eine Erkenntnis von Seligman.

Wie können Unternehmen für mehr Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter sorgen?

Meine These lautet: Nicht die Arbeit macht Menschen krank, sondern die Art, wie die Arbeit heute immer noch organisiert wird. Während hierarchische Managementstrukturen in der Zeit ihrer Entstehung sinnvoll waren, ermöglichen heute vernetzte Strukturen – auch bekannt als Selbstorganisation – Unternehmen eine rasche Anpassung an Veränderungen.

Außerdem entwickeln nach meiner Erfahrung „selbstorganisierende“ Unternehmen auch eine Kultur, die die Menschen in den Mittelpunkt stellt und somit zu größerer Zufriedenheit bei der Arbeit beiträgt. Frederic Laloux beschreibt in seinem 2014 erschienenen Buch „Reinventing Organizations“ solche Unternehmen, die große wirtschaftliche Erfolge vorweisen können. Er untersuchte sie, von AES, einem globalen Stromkonzern mit 40.000 Mitarbeitern, bis zu den deutschen Heiligenfeld Kliniken mit 800 Mitarbeitern. Das Buch traf einen Nerv vieler Menschen weltweit und wurde zum Bestseller. ▶

Mitarbeiter selbstorganisierender Teams erleben mehr Engagement und Freude bei der Arbeit.

Verteilte Macht

Die von Laloux als „radikal seelenvoll“ bezeichneten Unternehmen verbinden drei Wesenszüge.

1. Sie folgen einer evolutionären Bestimmung (Purpose). Purpose ist die Kombination aus dem Wissen über die eigene Identität und der damit verbundenen Bestimmung für die Welt. Die Bestimmung eines Unternehmens wird oft in einem Statement festgehalten. Sie gibt die Antwort auf die Frage „Warum braucht uns die Welt?“ und hält die Organisation in turbulenten Zeiten zusammen.
2. Der Mensch in seiner Ganzheitlichkeit (Wholeness) steht im Vordergrund. In Unternehmen mit traditionellen Hierarchien setzen Mitarbeiter oft Masken auf, um als professionell gelten zu können. Männlichkeit, Rationalität, Kinderlosigkeit sind die gängigsten Masken. In den von Laloux beschriebenen Unternehmen trägt offenbar niemand eine Maske. Stärken werden gefördert, Schwächen brauchen nicht versteckt zu werden. Mitarbeiter bringen „ihr ganzes Selbst“ mit zur Arbeit und erleben ein starkes Gefühl der Verbundenheit. Dadurch entsteht Vertrauen mit viel Raum zur Entfaltung.
3. Evolutionäre Strukturen durch verteilte Macht. Die Organisationsstruktur selbst sorgt für nahtlose Informationsströme und Entscheidungswege, sie entwickelt sich von selbst weiter. Dies lässt sich mit dem Organisationsmodell Holakratie von Brian Robertson

beschreiben: Holokratische Unternehmen organisieren sich nicht in Positionen, sondern in Rollen. Mitarbeiter haben viele kleinteilige Rollen, jede ist mit voller Autorität für ihre Aufgabe ausgestattet. Jede ist zu Feedback verpflichtet. Durch Feedback entstehen neue Ideen und Produkte, auch neue Aufgaben und neue Rollen oder sogar komplett neue Teams. In Meetings gilt ein Vorschlag als angenommen, wenn kein berechtigter Einwand durch eine andere Rolle vorgebracht wird.

Und damit schafft Selbstorganisation eine organisatorische Basis nicht nur für persönliches Wachstum: Der CIO (Chief Information Officer) eines internationalen Unternehmens staunte nicht schlecht, als er eine asiatische Tochterfirma besuchte, die vor einigen Jahren mit einem Dutzend Mitarbeitern als selbstorganisierendes Team startete. Nach drei Jahren arbeiteten dort 4.000 Mitarbeiter – das Unternehmen florierte und auch die Menschen dort „blühten auf“. Undenkbar in einer Managementhierarchie, berichtet er.

Selbstorganisation und Positive Psychologie gehen Hand in Hand. Erstere schafft die organisatorische Basis, Letztere liefert eine Bandbreite von praktischen Anwendungen für das Wachstum von Mitarbeitern und Unternehmen.

Positive Transformation hin zu mehr Selbstorganisation

In Umfragen erklären fast alle Unternehmen, im Zuge der Digitalisierung agiler, kreativer und innovativer zu

werden. Groß sind jedoch die Hemmungen, lang verinnerlichte Muster und Rituale aufzugeben. Ich nenne den Zustand gerne „Uncomfort Zone“, denn komfortabel ist er nicht. Der Weg zu mehr Selbstorganisation ist eher psychologischer als technologischer Natur.

In meiner Arbeit mit Unternehmen stellte ich jedoch fest, dass Veränderungen immer dann sogar Optimismus auslösen können, wenn ich in Workshops und im Coaching den Fokus auf Stärken und Werte der Menschen legte. Mitarbeiter selbstorganisierender Teams berichten zudem häufig, dass sie nach anfänglichen Ängsten vor der großen Verantwortung schließlich mehr Engagement und Freude bei der Arbeit erleben.

Deshalb habe ich „Positive Transformation“ entwickelt, ein Framework aus Regeln der Selbstorganisation und Methoden der Positiven Psychologie, mit denen Führungskräfte, Berater und Coaches Unternehmen auf dem Weg zu kreativeren und innovativeren Arbeitsorten begleiten können. Der Grad an Selbstorganisation und die Geschwindigkeit der Umsetzung lassen sich anhand spezifischer Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens bestimmen.

Die drei von Laloux genannten Charakteristika bieten eine gute Struktur für die Anwendung des Frameworks. Ich nenne an dieser Stelle stichpunktartig ausgewählte Themen, die im Rahmen von Workshops und Trainings mit Führungskräften, Teams und in Einzelcoachings umgesetzt werden können.

Schaffung einer **Purpose**-orientierten Kultur: Was hält uns zusammen?

Traditionelle Hierarchien werden ent-lernt.

Was geben wir der Welt? Was sind die Werte, für die wir als Person, Team, Unternehmen eintreten? An welchen Handlungen oder Aussagen wollen wir, dass diese Werte erkannt werden? Wie können individuelle Werte mit den Unternehmenswerten vereinbart werden?

Förderung des Erlebens von **Ganzheitlichkeit**: Hier kann man sich des gesamten Spektrums der Positiven Psychologie bedienen, insbesondere der Interventionen, die positive Emotionen fördern. Dazu zählen:

- die aktive Nutzung von Werten und Stärken im Einzelcoaching oder in der Arbeit mit Teams;
- Interventionen zum Aufbau von Resilienz und Optimismus dienen der Selbstreflexion, aber auch der Burnout-Prophylaxe;
- die Etablierung einer positiven Kommunikationskultur, etwa ein natürlicher Umgang mit Feedback, was oft auch für die Führungskräfte herausfordernd ist.

Entwicklung **selbstorganisierender Strukturen**: Man kann sich auch in Teilbereichen an der Holakratie orientieren. Innovationsteams oder Softwareabteilungen sind solche Unternehmensbereiche, in denen kreatives Arbeiten und Selbstorganisation eher willkommen sind. Solche Teams entscheiden sich nach meiner Erfahrung häufig für kleinteilige Rollen, um kreative Prozesse flexibler gestalten zu können. Ich habe dafür das Format „Role Crafting“ entwickelt, bei dem Rollen im Team erarbeitet und aufgrund der vorher ermittelten Stärken der Mitarbeiter besetzt werden. So entsteht ein transparenter Prozess, bei dem jede Rolle mit den talentiertesten Kollegen besetzt wird.

Radikal neues Führungsverständnis

Des Weiteren empfiehlt sich zu Beginn die Arbeit an folgenden Themen:

- Gestaltung effektiver Meetings: Agenda, Moderation, Ablauf, Konsent-Orientierung¹
- Transparente und nachhaltige Entscheidungsprozesse nach dem Modell Holakratie

Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass bereits wenige Workshops zu mehr Kreativität und nachhaltig größerer Zufriedenheit mit der Arbeit als bisher führen. Wenn Selbstorganisation als Organisationsform angestrebt wird, empfiehlt sich eine längere Begleitung durch Berater und Coaches, die mit der Transformation von Unternehmen bereits Erfahrung gesammelt haben.

Die drei Charakteristika von Laloux möchte ich um eine wichtige Grundlage ergänzen: Die Entwicklung eines radikal neuen Führungsverständnisses. „Leadership“ rückt auch in traditionellen Unternehmen als visionäres und motivierendes Führungskonzept dem eher verwaltenden „Management“ zu Leibe. Leadership führt zwei Fähigkeiten zusammen: die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen, um andere zu inspirieren, zu motivieren und zu fördern, sowie die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Denn Führung startet beim Einzelnen selbst.

Ich verstehe Leadership als Haltung, die jeder im Unternehmen annimmt, um seine Rolle bestmöglich auszufüllen. Egal ob Selbstorganisation im gesamten Unternehmen angestrebt wird oder einzelne Teams kreativer als bisher arbeiten wollen: Führung als Top-down-Ansatz sollte der Vergangenheit angehören.

Der Schritt in Richtung Selbstorganisation erfordert es, dass viele Strategien und Verhaltensweisen, die in traditionellen Hierarchien nützlich für die Karriere waren, ent-lernt wer-

den. Führungskräfte wie Mitarbeiter werden mit neuen Erwartungen konfrontiert. Das kann scheinbar einfache Dinge wie das Einholen von Feedback oder das Üben des Konsent-Prinzips betreffen. Immer ist damit auch ein neuer, ungewohnter Umgang mit Verantwortung verbunden. Für die einen bedeutet es das Loslassen, für die anderen das ungewohnte Erleben von Verantwortung.

„Wenn Entscheidungen für Ihr Team nicht immer nur von Ihnen, sondern vermehrt auch von anderen Teammitgliedern getroffen würden, wie würde sich das auf Sie auswirken?“ – Bei der Arbeit mit Führungskräften konnte ich oft erleben, dass diese Frage nach kurzem Innehalten für erhebliches Wohlbefinden sorgte. ◀◀



Zur Autorin

Eva Maria Schielein

Beraterin und zertifizierte Business-Coach, zertifizierte Anwenderin der Positiven Psychologie und Holacracy Practitioner.
www.aestim.at

LITERATUR

Interessenten der Literaturliste melden sich bitte unter eva.schielein@aestim.at

1 Konsent bedeutet: „Ich habe keinen schwerwiegenden Einwand dagegen“. Das ist etwas anderes als Konsens: „Ich stimme überein“.