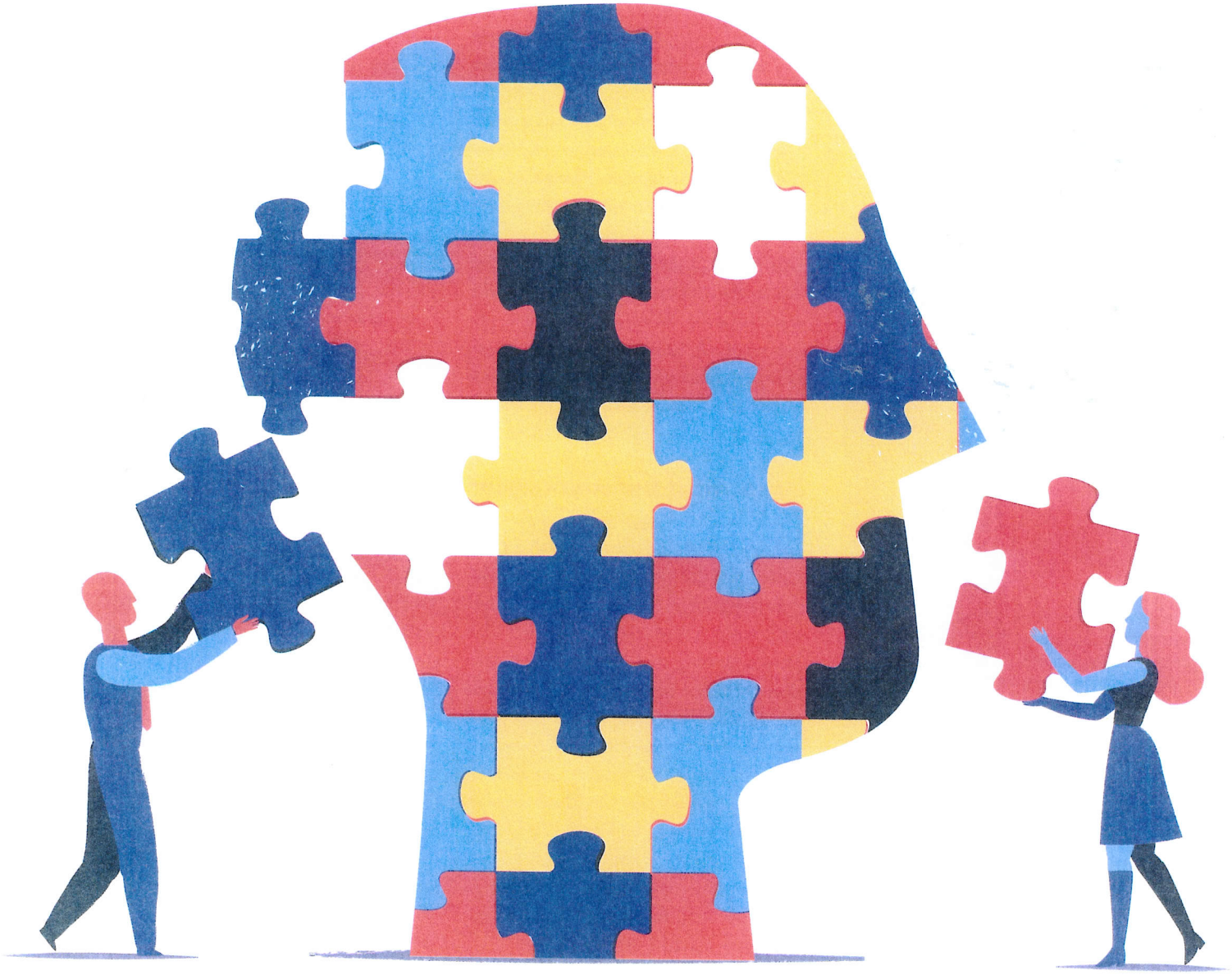
Führung im 21. Jahrhundert

Im Zentrum steht die

Die tiefgreifenden Veränderungsprozesse sind mit bisherigen Denkmodellen nicht zu meistern. Die Führung sucht nach Wegen, wie Mitarbeiter gelassen mit disruptiven Veränderungen umgehen. Eine wichtige Grundvoraussetzung dafür ist die „Selbstorganisation" jedes Einzelnen; für manche ein Zauberwort, für andere ein Schreckgespenst.

Selbstorganisation



Die Aussage eines verzweifelten Managers eines Dax-Konzerns bringt es auf den Punkt: „Jahrzehntelang haben wir unsere Mitarbeiter darauf eingeschworen, sich strikt an Prozesse und Strukturen zu halten. Wir haben keine Antworten auf Sinnfragen gegeben, Entscheidungsspielräume immer weiter eingeschränkt und Erfolge nicht gewürdigt. Und jetzt erwarten wir, dass sie sich begeistert auf neue agile Methoden stürzen? Diese aktuelle Verunsicherung der Menschen kostet Zeit, Energie und Geld." Optimistisch stimmt, dass es die Menschheit immer wieder geschafft hat, neue Wege zu gehen. Schon Abraham Lincoln forderte 1860 mitten in den Wirren der Bürgerkriege und zu Beginn der ersten Industrialisierung: „Die Gesetze der ruhigen Vergangenheit eignen sich nicht mehr für die heutigen stürmischen Zeiten! Wir müssen neu denken!" Der Wandel in neues Denken ist bereits zu erkennen. In zwei Unternehmensbeispielen werden Herausforderung sowie Wege zur Selbstorganisation aufgezeigt: Detect Value AG, ein Beratungsunternehmen mit 25 Mitarbeitenden, und Lilly Deutschland, die deutsche Tochter eines internationalen Konzerns mit 800 Mitarbeitenden.

DIE AUTOREN

STEFAN BAUER ▶
Transformation and Strategy Leader DACH, Lilly Deutschland GmbH, Bad Homburg
▶ bauer_stefan@lilly.com

DIPL.-PSYCH. DR. PETRA BERNATZEDER ▶
Geschäftsführende Gesellschafterin, upgrade human resources GmbH, München
▶ bernatzeder@upgrade-hr.com

DR. JÖRG THIENEMANN ▶
Vorstand der Detect Value AG, ein Unternehmen der Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft FALK AG, Walldorf
▶ joerg-thienemann@detect-value.com

WAS SPRICHT FÜR MEHR SELBSTORGANISATION?

Etwas bleibt konstant, die Menschen sind aufgefordert, sich selbst zu verändern. Andererseits brauchen sie die passenden Rahmenbedingungen und Methoden, um diese Veränderungen auch wirklich im Alltag leben zu können. Ansatzpunkte für mehr Selbstorganisation erschließen sich, wenn das Zusammenspiel körperlicher und mentaler Grundbedürfnisse verstanden wird. Diese sind eng mit Hormonen und Neurotransmittern verbunden. Frustration oder Angst entsteht, wenn wichtige Bedürfnisse nicht erfüllt sind. Diese Schieflage kann eine Weile ertragen werden, auf Dauer wird das Stoffwechselsystem jedoch alles dafür tun, wieder in Balance zu kommen. Für Leistungskraft, Selbstorganisation und mentale Gesundheit im Arbeitskontext sind vor allem vier Grundbedürfnisse von Bedeutung (Bernatzeder 2018; 2019) (Abb. 1):

Zugehörigkeit: Gemeinsam stärker.

Dieses Bedürfnis zeigt sich mit elementarer Kraft. Bei angenehmen sozialen Kontakten wird das Hormon Oxytocin im Gehirn ausgeschüttet. Das reduziert Stress und wirkt angstlösend. Glaubwürdige Wertschätzung und kritische Auseinandersetzung im Team mit den Ideen und der Leistung Einzelner haben außerdem positive Effekte auf die soziale Gesundheit. Und spätestens seit den Geschichten aus dem „kleinen gallischen Dorf" ist klar, dass das die Leistung beflügelt. Wird es besonders stürmisch, stabilisiert ein gutes Team jeden Einzelnen und damit sich selbst. Je stärker das Bedürfnis, desto intensiver die Suche nach Kontakt und Harmonie.

Gestaltbarkeit: Ergebnisse wahrnehmen.

Das Grundbedürfnis nach Entscheidungs- und Handlungsspielraum gibt die Entfaltungskraft, die wir brauchen, um unser Leben selbstbestimmt zu steuern. Es fördert die wahrgenommene Selbstwirksamkeit, stärkt damit Selbstvertrauen und Problemlösekompetenz. Die Aussicht auf Erfolg setzt Dopamin frei, das Motivationshormon, das uns konzentriert auf ein Ziel zusteuern lässt. Wichtige Antreiber sind das Aktivsein, das Unternehmerische, das Überwinden von Hindernissen. Das passende Maß an Gestaltungsspielraum wirkt als Belohnungsreaktion auf den Stoffwechsel. Sind die Anforderungen der Tätigkeit sehr komplex und fehlt der entsprechende Handlungsspielraum, macht diese Einschränkung auf Dauer krank. Und wenn erreichte Ergebnisse nicht wirklich sichtbar sind, was in vielen Tätigkeiten der Fall ist, fehlt unserem System etwas, nämlich Serotonin und Endorphine, die uns glücklich machen. Es gilt also Rituale zu etablieren und auch kleinere Meilensteine eines längeren Projekts als „erledigt" wahrzunehmen.

GRUNDBEDÜRFNISSE UND WERTE

für Leistungskraft, Selbstorganisation und mentale Gesundheit

Quelle: Bauer / Bernatzeder / Thienemann *Abb. 1*

Verstehbarkeit: Klarheit im Ungewissen.

Dieses Grundbedürfnis gibt den Gradmesser, inwieweit Zusammenhänge im persönlichen Leben und im persönlichen Umfeld verstanden werden. Überfordernd und demotivierend wirkt die scheinbare Endlosigkeit von Wahlmöglichkeiten beziehungsweise Unklarheit. Das Erkennen von Mustern schafft Vertrautheit und spart Ressourcen in der Verarbeitung im Gehirn. Abweichungen von Mustern werden häufig als Bedrohung erlebt, Stresshormone steigen. Viele disruptive Um-

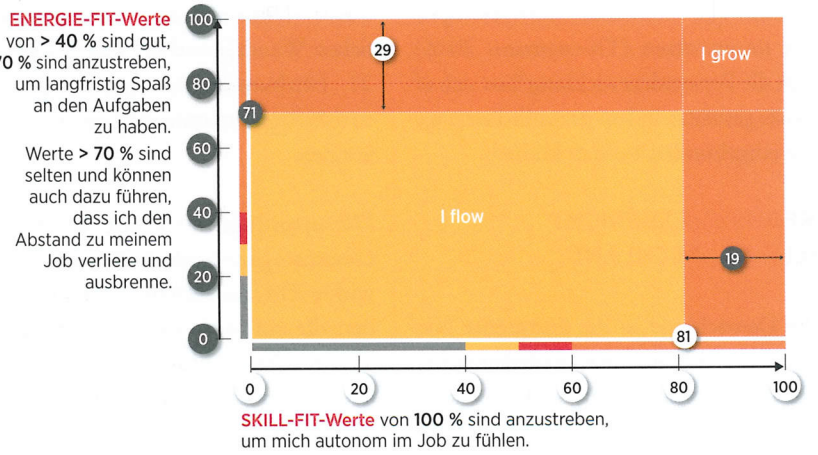
brüche werden nicht verstanden. Was ist das Ergebnis? Rückzug aus diesen Themen und Sehnsucht nach einfachen Lösungen. Je unübersichtlicher die Verwerfungen, desto lauter der Ruf nach klaren Ansagen. Besondere Antreiber sind Vermeiden von Risiken, Sicherheit und Suche nach Objektivität.

Sinnhaftigkeit: Wertigkeit des Tuns.

Die Passung von Anforderungen, persönlichen Zielen und Werten ist eine Triebkraft, die Menschen auch in kritischen Lebenssituationen „bei der Stange" hält. Gelebte Unternehmenswerte, die mit dem schriftlich festgehaltenen Leitbild nicht übereinstimmen, stören dieses wesentliche Grundbedürfnis. Viele Menschen suchen nach glaubwürdiger Umsetzung von Werten wie Nachhaltigkeit, Ökologie und anderen. Sie haben ein feines Gespür dafür entwickelt, ob jemand „Wasser predigt und Wein trinkt". Wenn ihnen die Ziele und Werte des Unternehmens unklar sind oder nicht zu den eigenen passen, suchen Menschen nach Kompensation in anderen Lebensbereichen. Damit geht das Engagement der Mitarbeiter für die eigentliche Aufgabe verloren. Das wiederum verursacht einen Produktivitätsverlust. Vertrauen in das Gute sowie das Streben nach Idealen und inhaltlicher Perfektion sind besondere Antreiber.

Führungskräfte sind ständig mit diesen – in jeder Person unterschiedlich ausgeprägten Bedürfnissen und Werten – konfrontiert. Das Wissen, dass es besonders diese vier Grundbedürfnisse sind, die Selbstorganisation, Wohlbefinden und effektive Leistung fördern beziehungsweise hemmen, leistet eine systematische Orientierung. Darüber hinaus ermöglicht die persönliche Einschätzung, welche Bedürfnisse erfüllt oder kompensiert werden, die entsprechende Steuerung von Rahmenbedingungen. Für Techniker, die eher aufgaben- und ergebnisorientiert geprägt sind, reicht es, sich auf messbare Ergebnisse, Zahlen und Daten zu verständigen. Für andere wiederum stehen Werte und Ziele im Vordergrund oder der intensive Austausch mit Kollegen. Führungskräfte können die Antennen für persönliche Unterschiede im Team hochfahren, um möglichst jedes Teammitglied entsprechend anzusprechen und einzubinden. Die folgenden Case Studies beschreiben Wege zu mehr Selbstorganisation anhand konkreter Herausforderungen, Rahmenbedingungen und Lösungsansätze.

JOB-FIT-ANALYSE



Quelle: Bauer / Bernatzeder / Thienemann *Abb. 2*

ERFAHRUNGSBERICHT DETECT VALUE

Detect Value arbeitet in Implementierungsprojekten und der Softwareentwicklung. Für die Aufgabenverteilung und Rollenbesetzung lag der Fokus sehr stark auf einem fachlichen Skill-Fit. Die Bereitschaft, in unterschiedlichen Rollen zu arbeiten, flexibel verschiedene Aufgaben sowie Verantwortung zu übernehmen, sind Voraussetzung für eine Mitarbeit bei Detect Value. Mitgestaltung ist ausdrücklich gewünscht. Im Alltag wird dies jedoch sehr unterschiedlich angenommen.

Die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden sowie die Qualität der Arbeit werden durch deren Motivation (Werte, Bedürfnisse, Interessen) bestimmt. Werte sind Bewertungsmaßstäbe, sie steuern unsere Wahrnehmung, die Priorisierung zwischen unseren Bedürfnissen, wie wir Skills aufbauen und Tätigkeiten ausführen. Aus den individuellen Werten kann bestimmt werden, welche Art von Tätigkeit Energie bringt oder Energie kostet. Im Rahmen eines Führungskräftecoachings wollten die Teilnehmer anhand eines Wertemodells daher besser verstehen, was sie und andere Menschen motiviert oder demotiviert, welches Arbeitsumfeld Energie bringt oder Energie kostet.

TEAMEVENT MIT MOTIVATIONSPROFILEN

In einem nächsten Schritt wurde das Wertemodell auf einem Teamevent vorgestellt. Im Vorfeld hatte jeder Mitarbeiter die Gelegenheit, sein persönliches Motivationsprofil zu erstellen. Nachdem am Beispiel einzelner, anonymisierter Profile gezeigt werden konnte, wie Teams mit der Kenntnis ihrer Motivationsprofile erfolgreich zusammenarbeiten und Konflikte lösen können, legten alle, Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen, ihre Profile freiwillig offen. Es kam zu einem anregenden Austausch mit vielen Aha-Effekten: So ticke ich, so tickst du. Wie können wir gut zusammenarbeiten? Wie lösen wir unsere Konflikte? Was ist uns gemeinsam wichtig? Wie unterschiedlich sind wir? Wie können wir gemeinsam erfolgreich sein? Die Öffnung der persönlichen Motivationsprofile ermöglichte im Team einen völlig neuen Dialog

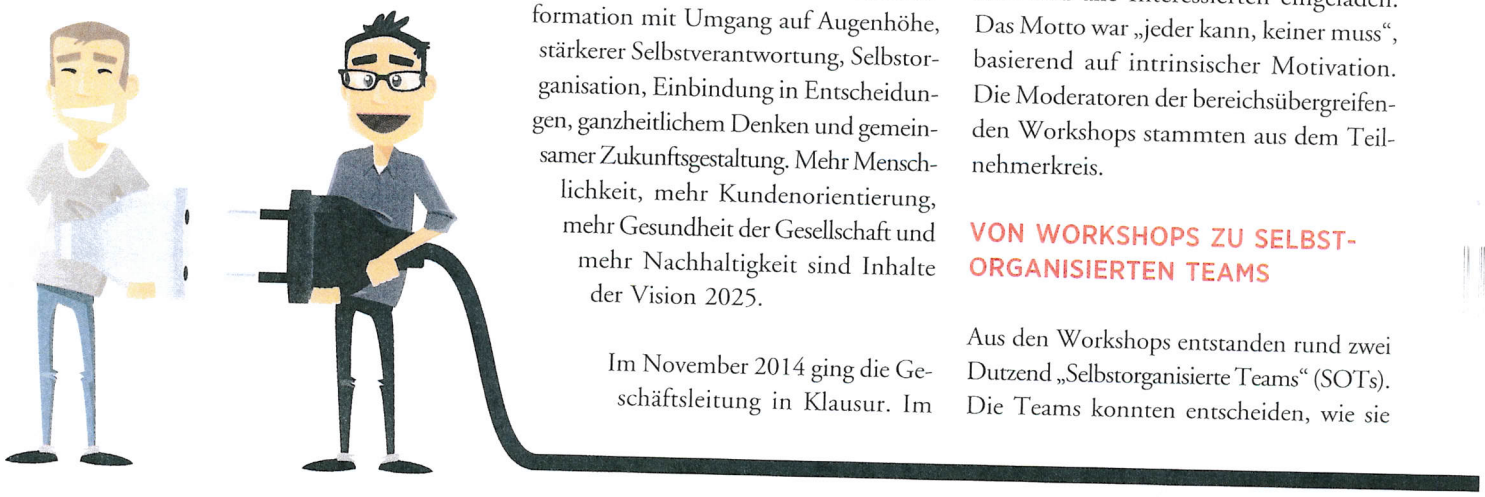
über die Gestaltung einer erfolgreichen und gut gelingenden Zusammenarbeit.

Im weiteren Schritt wurden die Motivationsprofile für Job-Fit-Analysen herangezogen, um zu erfahren, wie sich Aufgaben optimal verteilen und Rollen besser zuschneiden lassen. Der Job-Fit oder Aufgaben-Fit (F) wird als Produkt aus der Motivation (M) und den Skills (S) analysiert und im Ergebnis als Flow ausgewiesen (M x S = F) (Abb. 2).

Auch hier testeten die Führungskräfte zunächst selbst diesen Ansatz. Ein Ergebnis war, dass die Führungskräfte ihre Aufgabenverteilung neu ordneten. Für das Team wurde auf dieser Basis erstmalig ein Kompetenzmodell eingeführt, das sich in allgemeine und fachliche Kompetenzen untergliedert, die mit bis zu fünf Leveln bewertet werden können. In Kombination mit den Motivationsprofilen lässt sich nicht nur eine bessere Aussage zur Jobpassung machen. Führungskräfte und Mitarbeitende erhalten eine wesentlich bessere Orientierung für eine optimale Aufgabenverteilung, für Projekttätigkeiten oder die Personalentwicklung und Personalbeschaffung.

AUSBLICK

Die Zusammenarbeit in selbstorganisierten, interdisziplinären Teams stellt neue Anforderungen für Führungskräfte und Mitarbeitende. In selbstorganisierten Teams kann jeder Mitarbeitende zur Führungskraft werden beziehungsweise Führungsaufgaben übernehmen. Dabei spielt die stete Weiterentwicklung fachlicher Skills eine wesentliche Rolle. Die Entwicklung allgemeiner Skills, wie zum Beispiel sich selbst und andere zu führen, zu kollaborieren, zu kommunizieren oder das Business zu gestalten, wird für eine erfolgreiche Gestaltung zukünftiger Arbeit jedoch erfolgskritisch. Die darüber hinaus gehende Kenntnis der Motivationsfaktoren (Werte) schafft eine zusätzliche Orientierung für Führungskräfte und selbstorganisierte Teams. Sowohl bei der Rollenbesetzung wie auch in der Personalentwicklung sollten Motivationsprofile mitberücksichtigt werden.



Organisationen ohne Personalfunktionen oder auch selbstorganisierte Teams können von Plattformlösungen profitieren, die eine interaktive Gestaltung der Zusammenarbeit auf Basis von Skill- und Motivationsprofilen unterstützen (Thienemann 2016). Auch die Personalentwicklung lässt sich effektiver gestalten, indem passende Lernangebote eingebunden werden können.

ERFAHRUNGSBERICHT LILLY DEUTSCHLAND

Lilly Deutschland ist die drittgrößte Niederlassung des globalen amerikanischen Pharmakonzerns Eli Lilly and Company. Seit 2014 befindet sich diese Niederlassung mit ihren 800 Kolleginnen und Kollegen in einer Unternehmenskulturtransformation mit Umgang auf Augenhöhe, stärkerer Selbstverantwortung, Selbstorganisation, Einbindung in Entscheidungen, ganzheitlichem Denken und gemeinsamer Zukunftsgestaltung. Mehr Menschlichkeit, mehr Kundenorientierung, mehr Gesundheit der Gesellschaft und mehr Nachhaltigkeit sind Inhalte der Vision 2025.

Im November 2014 ging die Geschäftsleitung in Klausur. Im

Rahmen einer Visionsreise entstand der Wunsch, Menschlichkeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu fördern; dies sollte sich positiv auf die Zufriedenheit der Kolleginnen und Kollegen auswirken, auf die Zufriedenheit der Kunden und dadurch auch die Geschäftsergebnisse positiv beeinflussen. Dies im Kontext eines gesellschaftlichen Wandels und der Frage, wie wir im 21. Jahrhundert intelligenter, gesünder, nachhaltiger zusammenarbeiten und leben können.

Die ursprüngliche Vision wurde in die Gesamtorganisation kommuniziert und wirkte sehr inspirierend. Gleichzeitig wurden alle um Ideen zur Realisierung dieser Vision gebeten. Hunderte von Ideen wurden eingereicht, anschließend in circa 20 Themen gruppiert. Für diese Themen wurden im Jahr 2015 Workshops organisiert und alle Interessierten eingeladen. Das Motto war „jeder kann, keiner muss", basierend auf intrinsischer Motivation. Die Moderatoren der bereichsübergreifenden Workshops stammten aus dem Teilnehmerkreis.

VON WORKSHOPS ZU SELBSTORGANISIERTEN TEAMS

Aus den Workshops entstanden rund zwei Dutzend „Selbstorganisierte Teams" (SOTs). Die Teams konnten entscheiden, wie sie

zusammenarbeiten möchten, wie sie sich organisieren möchten, welche Ziele sie verfolgen, wer welche Rolle haben möchte. Zur Unterstützung wurden Entscheidungsleitlinien entworfen, damit die SOTs eine bessere Einschätzung bekommen, welche Art von Entscheidungen sie treffen sollen, bei welcher Art von Entscheidungen sie zusätzliche Perspektiven einholen sollen und welche Art von Entscheidungen sich die Geschäftsleitung vorbehält.

Menschen, die früher in ihren Rollen relativ eingeengt und festgelegt waren, können sich heute zusätzlich bei Themen engagieren, die sie interessieren. Oft haben diese Themen etwas mit ihrem originären Aufgabengebiet zu tun; oft auch nicht, sondern entstammen eher einer intrinsischen Motivation. Der individuelle Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum wird erhöht, ebenso die Selbstverantwortung und Selbstverwirklichung. Die Zufriedenheit der Kolleginnen und Kollegen liegt über dem internationalen Durchschnitt des Konzerns. Ebenso ist die Kundenzufriedenheit gestiegen und die Umsatzziele für 2020 wurden bereits 2018 erreicht. Ein wesentlicher Meilenstein für Lilly und die Pharmaindustrie ist die erste Gemeinwohlbilanz im Januar 2020, entwickelt von einem selbstorganisierten Team mit bis zu 50 Beteiligten aller Funktionen. Der ganze Entwicklungsprozess hat Auswirkungen auf das Bewusstsein des Unternehmens im Sinne der Nachhaltigkeit und des Gemeinwohls.

Ebenso wird Selbstorganisation gefördert. Inzwischen gibt es erste Experimente mit Teams aus der Linie, die ohne direkte Personalführung auskommen und sehr erfolgreich agieren. Weitere Beispiele sind Konferenzen zur Strategieentwicklung, bei denen selbstorganisierte Teams eingeladen sind mitzuwirken. Durch Austausch und Kooperationen mit anderen Organisationen wird die Selbstorganisation kontinuierlich weiterentwickelt.

BESTÄRKUNG DER ORGANISATION

Die Mitarbeitenden erkennen oft ein organisationales Vakuum am schnellsten und bevor eine Geschäftsleitung eine Lösung dafür entwickelt, Personal und Budget bereitstellt. Wenn der organisationale Kontext ihnen die Freiheit bietet, entwickeln sie sich selbstorganisiert in dieses Vakuum hinein und füllen es aus. Es entstand in den letzten Jahren eine starke Kombination aus Hierarchie und bereichsübergreifender Selbstorganisation.

Für Menschen mit Personalverantwortung ist die Umstellung zu einem Umgang auf Augenhöhe gewöhnungsbedürftig. Es ist ein täglicher Lernprozess im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen, ein Ausloten, was sinnvoll ist und wie Augenhöhe in jeder Aufgabensituation gelebt werden kann. Das Fördern gemeinsamer Entscheidungsprozesse, statt eigener Entscheidungen, will erlernt werden. Dazu gehört auch ein Reifeprozess aller Beteiligten, um adäquat mit der neuen Art der Zusammenarbeit und mit der erweiterten Verantwortung für sich und andere umgehen zu können.

AUSBLICK

Demokratisierungsprozesse werden in den nächsten Jahren weiter gefördert; Menschen immer stärker in Entscheidungen eingebunden, die bisher dem Management vorbehalten waren. Die Einbindung in Rekrutierungsentscheidungen, Beförderungsentscheidungen und zukünftig auch in Gehaltsentscheidungen ist historisch eher ein unternehmenskulturelles Tabu. Der interne und externe Umgang auf Augenhöhe wird immer stärker gelebt, Menschlichkeit gefördert, zum Wohle aller Beteiligten, inklusive des Unternehmens und des Gemeinwohls.

FAZIT DER CASE STUDIES

Sich auf agile Organisationsformen und Methoden einzulassen, bedarf in erster Linie der Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen durch die Führung. Zu diesen Rahmenbedingungen gehören unter anderem die wiederholte Klärung von – emotional wirksamen – Zielen und entsprechender Verantwortung. Gleichzeitig sind Kommunikationssysteme und -rituale zu fixieren. Offenheit und Vertrauen spielen hierbei eine wichtige Rolle, Selbstreflexion sowie Reflexion der Wirkung des eigenen Handelns ebenfalls. Moderne Instrumente, zum Beispiel ein Fragebogen zu persönlichen Stärken und Werten, können helfen, das Verständnis des eigenen Handelns und des Handelns des Gegenübers zu verbessern. Es braucht Fixpunkte und Strukturen, die immer wieder reflektiert werden müssen, um in selbstorganisierten Teams erfolgreich zum Unternehmenserfolg beizutragen. Impulse hierfür können am besten aus einem Erfahrungsaustausch mit anderen gesammelt werden (z. B. im Arbeitskreis Führung im 21. Jahrhundert des Human Capital Clubs e.V.) •

Literatur

Bernatzeder, P. (2019): Wohlbefinden am Arbeitsplatz – ein strategischer Erfolgsfaktor für hohe Leistungskraft, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, 4

Bernatzeder, P. (2018): Erfolgsfaktor Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Praxisleitfaden für das Management psychischer Gesundheit, Berlin / Heidelberg

Thienemann, J. (2016): Führungskräfte-Entwicklung im Zeitalter der Digitalisierung, in: E-3 Magazin, 11