

AUF DEM WEG ZUR EINZIGARTIGKEIT

Führung als Schlüssel zur Selbstorganisation

© WE THINK DIFFERENT
INDIVIDUELLE KONZEPTE FÜR ZUKUNFTSFÄHIGE ORGANISATIONEN

Franziska Gütle, Christian Bäumer
Dezember 2021

„Henne oder Ei“ und der Weg in die Einzigartigkeit

Immer mehr Unternehmen erkennen die Notwendigkeit einer Veränderung! Ob dieser Wunsch nun durch die Dauerwerbesendung für hippe Tools, Methoden und Initiativen – Ihr wisst, was wir meinen 😊 – beflügelt wird, oder ob zunehmend das Bewusstsein reift, dass Weitermachen wie bisher nicht die Lösung für die Herausforderungen unserer Zeit ist, lassen wir hier einfach mal außen vor.

Vielmehr widmen wir uns der Frage, wie einer der aktuell sehr begehrten Zielzustände, die **Selbstorganisation**, erreicht werden kann. Auch wollen wir beleuchten, ob die zahlreichen „Superkräfte“, die dieser Form der Organisation zugesprochen werden, automatisch aus sich heraus entstehen, oder ob diese Entwicklung aktiv gefördert werden muss und „klassische Führung“ mit fortschreitendem Reifegrad überflüssig wird.

Und damit schließt sich der Kreis zur Überschrift: Was war denn zuerst da? Henne oder Ei, „Superkräfte“ oder „Superorganisation“?

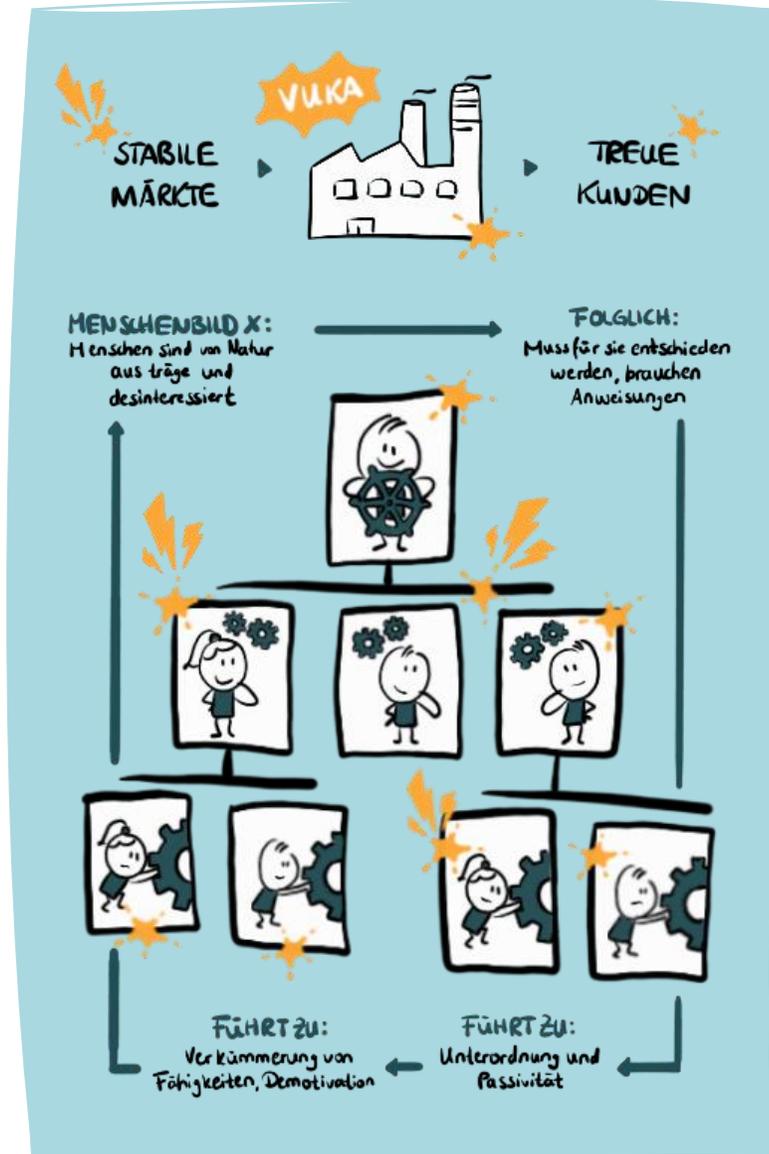
Moderne Organisationsentwicklung ist alles und doch nichts! Wir von **WE THINK DIFFERENT** machen genau dieses Themenfeld greifbar, denken bereits heute an morgen und gestalten leidenschaftlich mit individuellen Konzepten zukunftsfähige Organisationen.

Ob Impuls-Veranstaltung, Konzept-Workshop oder langfristige Begleitung – wir kombinieren Lean-Ansätze und agile Formen der Zusammenarbeit, setzen auf emphatische Interaktionen auf Augenhöhe und bringen Prozesse, Strategie, Struktur und Führung in Einklang.

Wir wünschen Dir nun gute Inspiration und stehen Dir auch gerne für einen Austausch zur Verfügung!



Der Ausgangspunkt – in 95% der Unternehmen die klassische Pyramide



Am Anfang des Entwicklungswegs steht die risikobehaftete Entscheidung, loszugehen: Vielleicht erscheint es zu unsicher, ob die Organisation überhaupt jemals ankommt. Und wo überhaupt? Wie lässt sich messen, quantifizieren und bewerten, ob die Aufwände den Nutzen rechtfertigen, welches sind die Meilensteine im „Transformationsprojekt“ und was wird es an Ressourcen verschlingen?

Mit diesen Überlegungen sind wir mitten in einem „klassischen Unternehmen“, das nach Sicherheit und Stabilität, nach einer Planung von Umsatz, Wachstum, Personal, Weiterbildungen, Budgets und Stückzahlen strebt. Das Menschenbild X (nach Douglas McGregor) ist gefestigt, der strukturelle Aufbau und die etablierten Prozessabläufe sind auf Command-and-Control ausgelegt. Denken und Handeln sind nach Taylor getrennt, Entscheidungen werden weitestgehend von einigen Wenigen im oberen Teil der Hierarchie getroffen. Weiterentwicklung in Kontext klassisch denkender Unternehmungen bedeutet, Bestehendes noch besser, noch effizienter zu machen.

All diesen Unternehmen wünschen wir stabile Märkte, treue Kunden und Mitarbeiter!

Doch Vorsicht: „Darwin is back in Business“ – die VUKA-Einflüsse fordern die Anpassungsfähigkeit an immer neue Herausforderungen. Stetiger Wandel wird zur neuen Konstante!

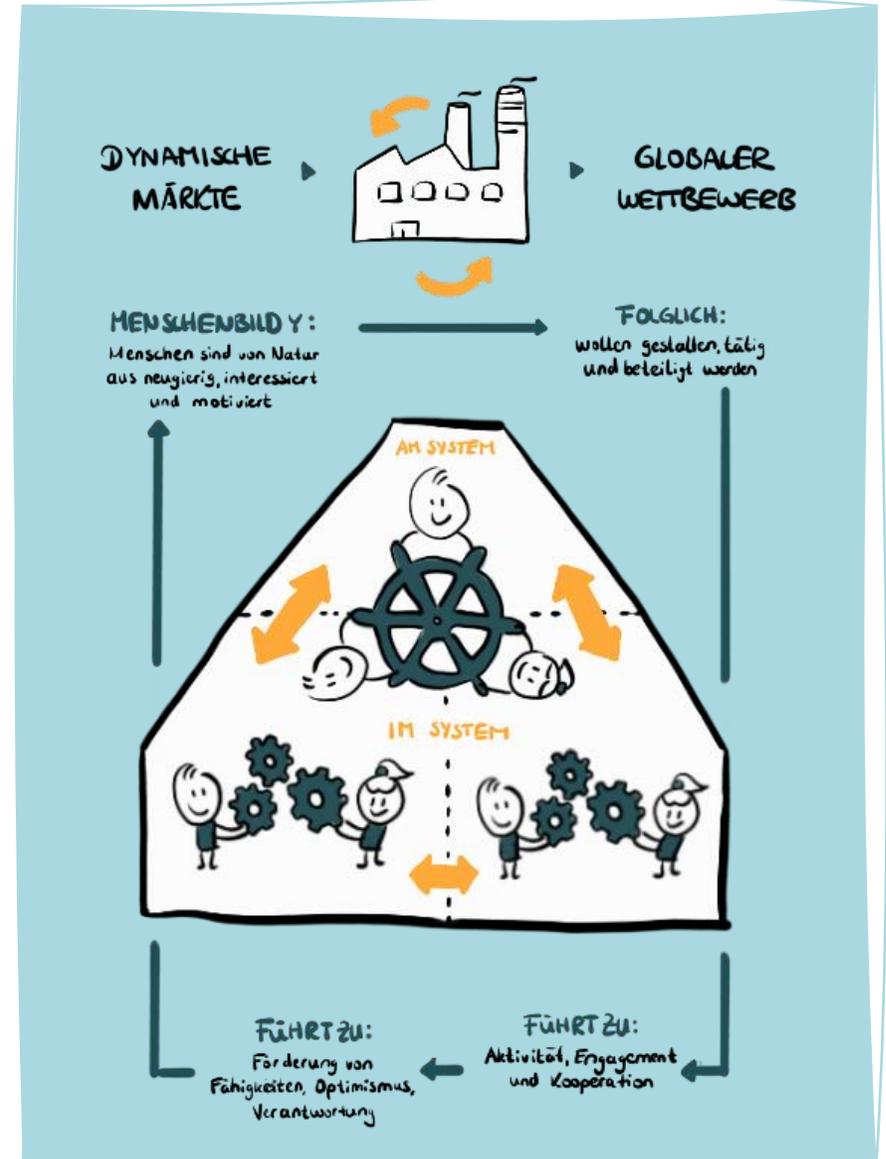
Der Zwischenschritt - „die lernende Organisation“

Ein wesentliches Problem klassischer Organisationssysteme ist die unbewusste Verknappung von Chancen und Potentialen, die durch das Trennen von Denken und Handeln entsteht. Es gilt, diese nun aufzubrechen, damit neue Kenntnisse in die Organisation integriert und zusätzliche Fähigkeiten erworben werden können. Die Führungskraft hat in dieser Phase eine entscheidende Schlüsselposition inne: Sie ermöglicht oder verhindert diese Entwicklung!

Grundvoraussetzung ist ein gereiftes Führungsverständnis und das damit zugrunde liegende Menschenbild Y. Die folgende Formel verdeutlicht den angestrebten Paradigmenwechsel:
Unternehmenswert = Anzahl der Mitarbeiter * ihrer Fähigkeiten * ihrer Motivation

Im Fokus stehen die Mitarbeiter, ihre persönliche Entwicklung sowie ihre stärkenbasierte Integration in die Weiterentwicklung der Organisation. Während in der klassischen Hierarchie die meisten Mitarbeiter nur „im System“ tätig sind und Anweisungen ausführen, eröffnet eine Mitgestaltung „am System“ allen Interessierten neue Handlungsspielräume und Perspektiven.

Führung beginnt sich in diesem Zwischenschritt auf die Schultern Mehrerer zu verteilen – silohafte Strukturen werden zurückgebaut und weichen für übergreifende Zusammenarbeit!

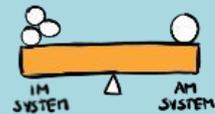
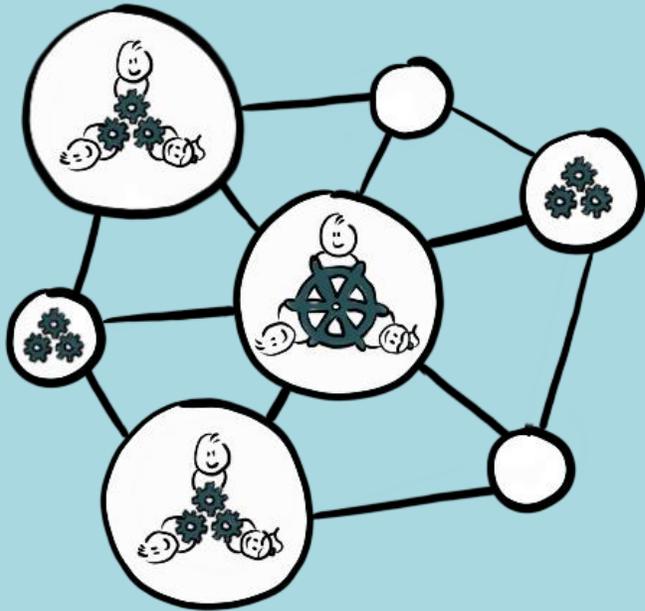


Auf dem Weg zur Einzigartigkeit – Selbstorganisation als Wunschzustand

Was sind denn nun die Superkräfte, die selbstorganisierten Unternehmen nachgesagt werden? Meist haben diese Organisationen über die Zeit Fähigkeiten, Vorgehensweisen und eine Kultur entwickelt, die dazu führen, dass sie einzigartig sind und etwas können, das kein anderer Wettbewerber kann!

Aus Sicht der Führungskraft steht an der Schwelle zur Selbstorganisation die „Selbst“-Erkenntnis, unmöglich alles überblicken, bewerten, organisieren oder entscheiden zu können. Hauptaufgabe wird: wertschöpfungsorientierte Zusammenarbeit in dezentralen Einheiten zu ermöglichen und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Die „restlichen Aufgaben“ klassischer Führung werden kompetenzbasiert in der Organisation verteilt. Ein Patentrezept mit geeigneten Tools gibt es dafür nicht. Der Weg zur Einzigartigkeit führt über das gemeinsame Sammeln neuer Erfahrungen, über das Reflektieren von Misserfolgen, über das Verknüpfen von Wissen aller Mitarbeitenden und über das Zurückgeben der Entscheidungskompetenz an den Ort des Geschehens.

Natürlich will diese Form der Zusammenarbeit gut organisiert sein und folgt einem gemeinsam definierten Regelwerk. Temporäre Teams agieren im Netzwerk und formieren sich je nach Kundenbedarf immer wieder neu. Dieses System ist die Antwort auf die Anforderungen der VUKA-Welt: dynamisch, schnell und fähig, Ideen und Lösungen für komplexe Probleme zu generieren!



NETZWERK-KERN:

Arbeit am System wird durch den Netzwerkkern koordiniert, hier darf jeder mitgestalten.



KLEINE, AGILE TEAMS:

Alle für die Wertschöpfung benötigten Kompetenzen sind in einem Team vereint, Führungsaufgaben werden verteilt

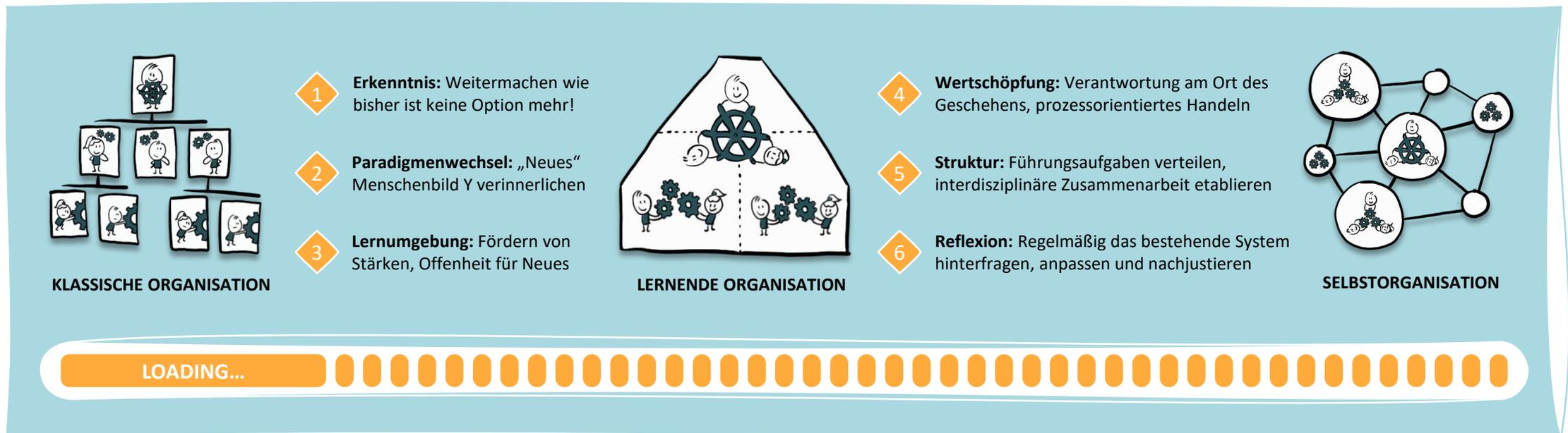


KUNDEN ORIENTIERUNG:

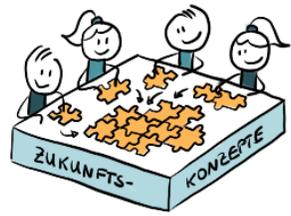
Die Teams haben einen direkten Bezug zum Kunden und stimmen sich kurzzyklisch ab

Um nun auf die Frage mit der Henne und dem Ei zurück zu kommen: Abteilungsgrenzen, Hierarchieebenen, zentralisierte Entscheidungen und starre Prozesse verhindern die Entstehung einer „Selbst“-Organisation. Doch das Entfernen all dieser Mechanismen alleine sorgt nicht für den notwendigen Entwicklungsprozess. Kurzum: Der direkte Sprung aus einem klassisch geführten Unternehmen in die Selbstorganisation ist aus unserer Sicht nicht sofort möglich. Wichtige Zwischenschritte, Erfahrungen und Kompetenzen fehlen – es wäre ein Sprung in Verwirrung, Überforderung, Demotivation und Performance-Verlust!

Development is loading – sechs wichtige Meilensteine: Der von uns bevorzugte Entwicklungsprozess ist vergleichbar mit dem Zusammenspiel von Gas und Kupplung beim Anfahren mit dem Auto. Hinderliche Strukturen müssen in gleichem Maße zurück gebaut werden, wie die Befähigung von Fach- und Führungskräften im Unternehmen voranschreitet. Verantwortung wird Stück für Stück umverteilt, das neue System Schritt für Schritt gemeinsam gestaltet. Jeder muss seine eigene, individuelle Rolle finden. Dass es dabei, wie auch beim Anfahren, ab und an ruckelt, ist unvermeidbar – doch gleichzeitig auch ein gutes Zeichen, denn ohne Bewegung gelingt kein Fortschritt!



Wie wir Dich und Deine Organisation auf dem Weg zur Einzigartigkeit unterstützen können!



Konzeption richtungsweisender **Zielbilder** mit **Umsetzungsroadmap**

Entwicklung **zukunfts-fähiger Organisationskonzepte**

Ganzheitliche Optimierung von **Material- und Informationsflüsse**



PROZESSE

Digitalisierung von Prozesslandschaften

Neugestaltung von **Produktionssystemen, Layouts, Arbeitsplätzen und Planungsstrategien**

End-to-End Wertstrom Design

Impulse zur **Führungskräfteentwicklung**

Begleitung auf dem Weg in Richtung **Selbstorganisation**



Rolle von Führung im Veränderungs- und Transformationsprozess

FÜHRUNG

Greifbar-Machen des Erfolgsfaktors „**Kultur**“

Begleitung von Teams in der **Umstrukturierung**

CHANGE

Impulsveranstaltungen mit **Praxisbezug** rund um **moderne Organisationsentwicklung**

Identifikation von **Performance-Hindernissen** und Entwicklung von Lösungsstrategien

Transformationsbegleitung und Etablierung neuer Arbeitsweisen



EMAIL

contact@we-think-different.de



NEWSLETTER

www.we-think-different.de



LINKEDIN

WE THINK DIFFERENT



SPOTIFY

#WasHastDuHeuteGelernt



APPLE PODCAST

#WasHastDuHeuteGelernt