



Selbstorganisation – Teil II

Machen Sie schon, was Sie wollen?

Mit der Selbstorganisation verhält es sich ein wenig wie mit einer Tafel Schokolade: freier Genuss mit einer bitteren Spur Reue im Nachgeschmack oder gezielter Ressourceneinsatz für besondere Glücksmomente und zur Leistungssteigerung. Schokolade setzt mit ihrer Energie Glückshormone frei und regt die Hirntätigkeit an. Selbstorganisation hat die gleiche Wirkung.

■ Von Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso



Immer öfter findet man in Stelleninseraten, Anforderungsprofilen und Rollenbeschreibungen den Begriff «Selbstorganisation». Als Kompetenz gesehen, versteht sich darunter mehr als nur das Kennen und Anwenden von Planungsinstrumenten. Es geht auch darum, sich selber zu kennen, einschätzen und entwickeln zu können (vgl. hierzu Teil I dieser Themenreihe).

Mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) legten Maja Storch und Frank Krause Anfang der 2000er-Jahren den Grundstein für ein selbstorganisiertes Verhalten hin zu mehr Selbstbestimmung im privaten wie auch im beruflichen Umfeld. Basierend auf dem Rubikon-Modell von Peter M. Gollwitzer und Heinz Heckhausen aus den späten 1980er-Jahren stellten sie Verbindungen zu weiteren Modellen und legten den Fokus des ZRM vor

allem auf die Arbeit, Entwicklung und Konsolidierung der eigenen Ressourcen sowie auf das Zusammenspiel der Ebenen Verstand und Körper.

Konkret lässt sich das Ressourcenmodell als Selbstversuch auf <https://zrm.ch> anwenden. Anhand dieses Selbstversuchs lässt sich das Prinzip der Selbstorganisation nachvollziehbar

erklären. Sie folgen einem inneren Motivator, einem Ziel oder einer Vision, die Sie vermutlich in erster Linie nicht sprachlich erfassen können. Sobald ein somatischer (körperlicher) Marker angesprochen wird, im Fall von ZRM durch eines der Bilder, springt der Verstand darauf an und versucht es im nächsten Schritt in Worte zu fassen. Diese Beschreibungen sind vorhandene Ressourcen, die Sie schliesslich zur Formulierung eines Ziels bringen. Ist das Ziel einmal formuliert, fokussieren Sie all Ihre Handlungen darauf, um es zu erreichen.

Im Falle einer Einzelperson lässt sich dieses Prinzip gut nachvollziehen. Auch ein Team besitzt selbstorganisatorische Eigenschaften – sie müssen einfach aktiviert werden (vgl. nachfolgendes Beispiel im Kasten).

Was war in diesem Workshop in diesem Beispiel geschehen? Die Supervisorin hatte auf die selbstorganisatorischen Kompetenzen der Projektmitglieder gesetzt. Da die Supervisorin keinerlei fachliche Kompetenzen hatte, wurden die Projektmitglieder auf dieser wichtigen Ebene befähigt, den Prozess selbstbestimmt fachlich festzuhalten, sich gegenseitig ohne hierarchische Gehorsamkeit abzustimmen und sich kollegiales Feedback zu geben (schliesslich befanden sich in diesem Projekt genügend Fachexperten). Durch die Reflexion des Prozesses konnten Erfolge gewürdigt und anstehende Schritte konkretisiert werden. Die Aufmerksamkeit der Mitglieder floss wieder in die richtige Richtung. Das Projekt wurde fortgeführt.

Wie lässt sich dieses Wissen in den beruflichen Kontext transferieren? Nun, das Team, unabhängig davon, wie es konzipiert oder hierarchisch strukturiert ist, verfolgt mit seinen Handlungen das Erreichen eines unternehmerischen Ziels – ob nun markt- oder

BEISPIEL

Ein Projekt drohte zu scheitern, weil die Mitglieder nach langer Arbeit vermeintlich keinen Meilenstein erreichten und daher keine Erfolge für sich ausmachen konnten. Sie sahen nur den Berggipfel vor sich, aber nicht die Station, die sie zwischenzeitlich in ihrer dauernden Reise erreicht hatten. Der Unmut war greifbar; als letzte Raison wurde eine externe Supervisorin zum Workshop eingeladen. Ohne die Einzelheiten des Projekts zu kennen oder darin Fachexpertin zu sein, setzte sich die Supervisorin mit dem Projektteam und dessen Prozess auseinander. Die Teammitglieder kamen zu Wort, platzierten ihre Wahrnehmungen des Prozesses und konnten die verschiedenen Sichtweisen untereinander abgleichen. Ebenso wurden Meilensteine und deren Erfüllungsgrad reflektiert. Allesamt aus Sicht der Projektmitglieder, ohne Zahlen oder andere Fakten beigezogen zu haben. Da die Supervisorin keine Fachexpertin war, bekamen die Teammitglieder keine guten Fachratschläge, dafür erhielten sie Raum, ihre eigene Expertise einzubringen. Die Kommunikationsschlaufen und Informationsstände wurden synchronisiert. Nach der gegenseitigen Synchronisation wurden die nächsten Schritte festgelegt und terminiert.





«Wohin die Aufmerksamkeit sich richtet, fließt die Energie.»

Quelle unbekannt

organisationsorientiert. In den meisten Fällen jedoch werden Ziele vorgegeben, mit Motivationsspritzen wie Bonus, Provision oder Ähnlichem in die Gänge gebracht und laufen gelassen. Was dieser Vorgehensweise fehlt, ist die intrinsische Identifikation mit dem Ziel, also die selbstbestimmte Auseinandersetzung damit. Die Folge davon sind Leistungsverluste durch innere und äussere Reibungen bis hin zu Konflikten.

Selbstorganisation fängt somit bei der Formulierung der Organisationsziele an, indem die Teammitglieder einbezogen werden und die Auseinandersetzung mit Wachstum, Nach-

haltigkeit, Kunden- und Leistungsorientierung auf Augenhöhe diskutiert und mitgestaltet wird (vgl. Teil I dieser Themenreihe).

In jeder Abteilung sitzen die richtigen Fachexperten, die sich grundsätzlich sowohl mit dem Unternehmen als auch mit ihrer Tätigkeit identifizieren. Selbstorganisation aktiviert diesen Wert bei den Mitarbeitenden und animiert sie dazu, **mitzudenken, mitzugestalten** und Verantwortung **mitzutragen**. Identifikation und Verantwortung lösen bei Mitarbeitenden aus, dass sie gut oder sogar besser in ihrer Arbeit sein wollen. Sie wollen stolz darauf sein, was sie tun, und sie wollen, dass ihre Erfolge gesehen und geschätzt werden. Mit dem Ansatz der Selbstorganisation in der Zielfindungsphase fließt die Tatkraft der Betroffenen in genau diese Aufmerksamkeit hinein.

Selbstorganisation hat diese Wirkung. Selbstorganisation ist mit einer Tafel Ihrer Lieblingschokolade vergleichbar: geballte Energie, die im richtigen Moment eingesetzt zu einem neurologischen und physischen Leistungsschub mit garantiertem Glücksmoment führen kann.

BUCHEMPFEHLUNG

Storch, Maja (2016): Machen Sie doch, was Sie wollen!, 2. Auflage, 2016.

REIHE ZUR SELBSTORGANISATION

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe mehr zum Thema Selbstorganisation: Die drei Elemente der Selbstmotivation.

AUTORIN



Angela Taverna, Supervisorin Coach und Organisationsberaterin bso und Erwachsenenbilderin, dipl. HF bei Caleidoscoop GmbH, begleitet Organisationen, Führungs- und Lehrkräfte in der Entwicklung und Reflexion und konzipiert Organisations- und Didaktikdesigns.

Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschlostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch

Herausgeber Dr. oec. Peter Barmettler

Redaktion Sabine Bernhard

Korrektorat/
Lektorat Margit Bachfischer M.A., Bobingen
margit.bachfischer@web.de

Publikation 10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr,
Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG
Alle übrigen Bilder: www.istockphoto.com

Bestell-Nr. NL9120

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2019

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.