



## Selbstorganisation unter die Lupe genommen

In der Theorie funktioniert Selbstorganisation sehr gut: Jeder ist für seine Arbeitsschritte zuständig, verantwortlich und setzt diese selbstbestimmt um. Planen – entscheiden – umsetzen – evaluieren; der klassische Arbeitskreislauf bleibt in der Selbstorganisation derselbe. Wie funktioniert denn Selbstorganisation in der Praxis? Mit welchen Tools wird man denn selbstorganisierter?

### ■ Von Angela Taverna

Manuel D. wurde vor drei Monaten zur Führungsperson einer Elite-IT-Einheit einer grossen Versicherungsgesellschaft befördert. Als Führungsperson begleitet er drei Experten in der Softwarearchitektur und -entwicklung. Diese drei Experten arbeiten weitestgehend selbstständig, da sie sich an die geltenden Pflichtenhefte halten. Die fachliche Führungsarbeit von Manuel D. beinhaltet neben der regelmässigen Evaluation der geleisteten Meilensteine, Softwarepakete und Endnahmen eigentlich nur mehr koordinative und kommunikative Aufgaben. Ansonsten arbeitet Manuel D. wie die drei weiteren Experten an der Umsetzung des Pflichtenhefts. Eine disziplinarische Führung ist nicht so sehr notwendig, da die vier Softwareexperten einander auf Augenhöhe begegnen.

### Der Arbeitskreislauf bleibt derselbe

Ob der Mitarbeitende nun geführt wird oder sich selber führt. Der klassische Arbeitskreislauf bleibt der derselbe: planen – entscheiden – umsetzen – evaluieren. Selbst die Methoden und Tools bleiben in der Selbstorganisation dieselben wie in der klassischen Führung. Die entscheidende Komponente ist

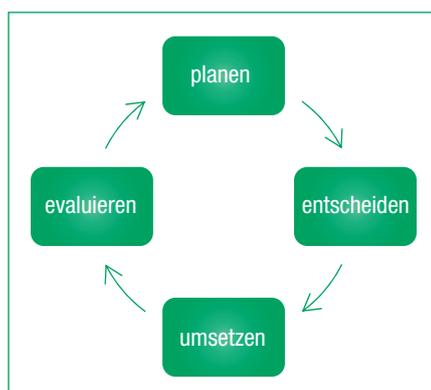


Abbildung 1: Prozessorientiertes Businessmodell nach MITO

die selbstbestimmte Durchführung und Einhaltung der Arbeitsschritte und die daraus erwachsende Haltung.

### Die innere Haltung zur Selbstorganisation

Selbstorganisation wird oft mit «laissez-faire» gleichgestellt. Ein Widerspruch in sich, denn niemand lässt sich selbst einfach gerne geschehen. Selbstorganisation hängt mit einer hohen Selbstmotivation und Eigendisziplin zusammen – zentrale Eigenschaften, die der Selbstorganisation zugrunde liegen. Aus der Selbstmotivation heraus entstehen Visionen und Ziele, die man sich selber stellt, plant und entscheidet.

### Planen und entscheiden in vier Feldern

Für die Schritte «planen und entscheiden» eignet sich das bewährte Modell nach dem amerikanischen Präsidenten Dwight D. Eisenhower. Als 34. Präsident der USA strukturierte er während seiner acht Amtsjahre seine Arbeiten anhand der Vier-Felder-Matrix, die nach Wichtigkeit und Dringlichkeit ausgelegt ist. Die wichtigen und dringenden (A) Aufgaben werden dabei selber und sofort erledigt. Die weniger dringenden, aber immer noch wichtigen (B) Aufgaben werden terminiert und selber erledigt. Die weniger wichtigen, aber dringenden (C) Aufgaben sollen nach Möglichkeit delegiert werden. Wobei die Delegation eine klare Anweisung beinhaltet, bis wann ein konkretes Ziel wie ausgeführt werden soll. Die weniger dringenden und weniger wichtigen (D) Aufgaben werden bis auf Weiteres vertagt, dauerhaft delegiert oder allenfalls «vergessen».

Durch die Auslegeordnung der anstehenden Arbeiten in die vier Felder der Eisenhower-Matrix fliessen Planung und Entscheidungen

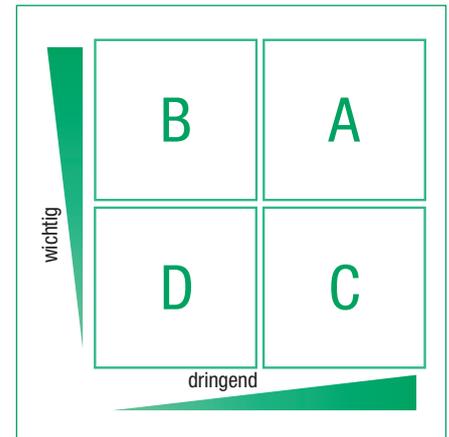


Abbildung 2: Eisenhower-Matrix

ineinander. Im weiteren Sinne fliesst die strategische Denkarbeit ins Feld B, denn diese Arbeit ist wichtig, wenn auch nicht immer dringend. So wird Strategieentwicklung also zum festen Bestandteil der Jahresplanung, die man sich terminiert, selber vornimmt und nicht übertragen werden darf.

### Die Regelmässigkeit bestimmt die Qualität

Manuel D. eignet sich die Eisenhower-Methode rasch an. Anfangs noch handgeschrieben auf einem Blatt, später dann digital zugänglich für das gesamte Team. Dabei entdeckt er, dass er dank dieser Struktur effizienter entscheiden und delegieren kann. Regelmässig überprüft er seine Pendenzen und verschiebt gegebenenfalls die Tasks von einem Feld ins andere und gestaltet seinen Arbeitsalltag effektiver.

Die Eisenhower-Matrix kann sowohl in der Selbst- als auch in der Teamorganisation eingesetzt werden. Sie bietet eine geordnete Übersicht aller anstehenden Arbeiten und Zuständigkeiten und dient somit als Informationsmittel.

### AUTORIN



**Angela Taverna**, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH. Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.