



Der Guide, V002, Juni 2020

Karin Siepmann

## Inhalt

Die Vision .....	3
Der Guide .....	3
Die 5 Schlüsselprozesse.....	4
Ablauf.....	5
Vorbereitungsphase .....	6
Umsetzungsphase .....	7
Konsolidierungsphase .....	12

## Die Vision

Menschen sollen gerne zur Arbeit gehen und diese so verrichten können, dass sie damit die eigenen Ansprüche an die Qualität der eigenen Arbeit erfüllen können. Menschen sollen dabei selbstbestimmt und im Rahmen ihrer Fähigkeiten kreativ kooperieren können.

- Jeder ist motiviert durch den Zweck und Sinn der eigenen Arbeit
- Entscheidungen werden kollektiv auf agile Weise getroffen
- Macht wird verteilt, anstatt auf pyramidenförmige Hierarchien beschränkt zu sein
- Verantwortung wird im Team übernommen
- Informationen fließen offen
- Qualität wird gemeinsam definiert und kontinuierliche Anpassungen geschehen ständig und von Grund auf in einer sich entwickelnden Umgebung

Ziel ist der Aufbau einer wertschätzenden und sinnstiftenden Unternehmenskultur, die Mitarbeitende aller Ausprägungen auf gleiche Augenhöhe setzt und somit zu einer nachhaltigen Organisationsentwicklung beiträgt.

## Der Guide

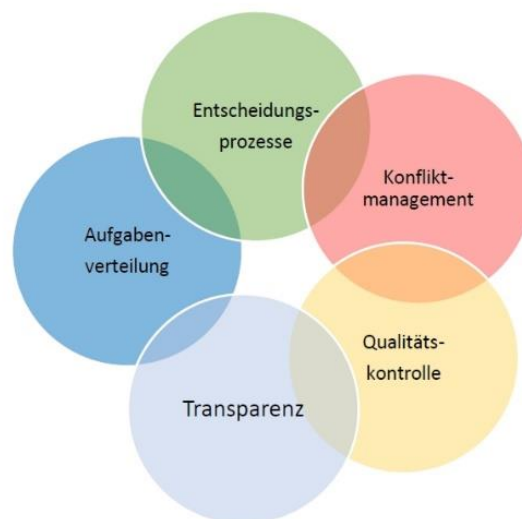
Der Guide ist ein Rahmenwerk, das eine Orientierung für den Weg in die Selbstorganisation gibt. Die Elemente des Guides sind inspiriert von Insights und Learnings anderer Organisationen die selbstorganisationsbasiert arbeiten sowie theoretischen Ansätzen aus dem Bereich New Work und Agilität.

Das Rahmenwerk besteht aus inhaltlichen und strukturellen Elementen. Die Inhalte orientieren sich an den essenziellen Elementen, die beachtet werden müssen, wenn man selbstorganisiert miteinander arbeiten möchte. Die strukturellen Elemente machen Vorschläge, wie man diese essenziellen Elemente praktisch einführen könnte. Beide Elemente verstehen sich als Vorschlag und ganz im Sinne von agilem Arbeiten sind Inhalte und strukturelle Abläufe kontinuierlich vom Team adaptierbar.

## Die 5 Schlüsselprozesse

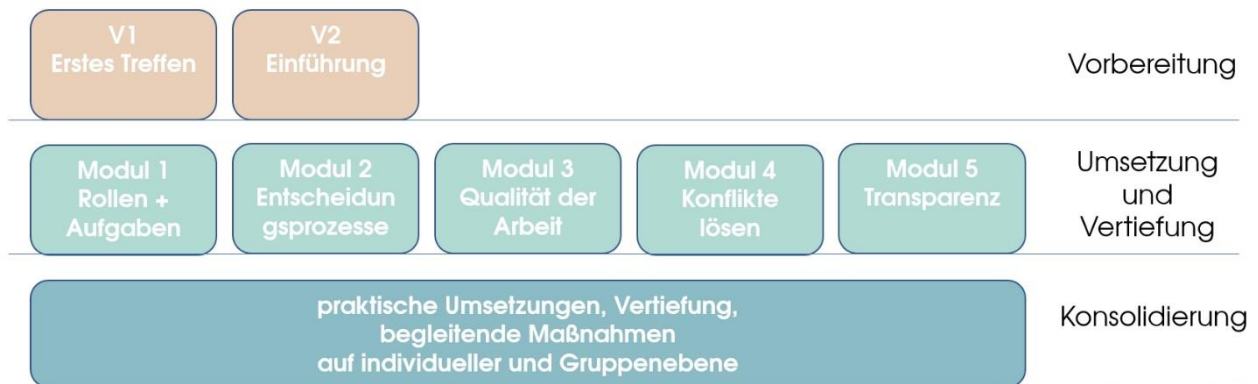
Diese **5 Schlüsselprozesse** sind die **inhaltliche Kernkomponente** in bei der Überführung in die Selbstorganisation. Zunächst werden in einer Serie von Workshops dem Team die Prozesse vorgestellt um gemeinsam die konkreten Schritte zur Implementierung dieser Prozesse bestimmt.

	Schlüsselprozess	Inhalt
<b>Modul 1</b>	Definition von Rollen und Aufgaben im Team	Wer macht was? Aktivitäten und Rollen
<b>Modul 2</b>	Entscheidungsfindung	Wie treffen wir unsere Entscheidungen? z.B. Beratungsprozeß
<b>Modul 3</b>	Qualität der Arbeit	Was bezeichnen wir als gute Arbeit? Welche Rahmenbedingungen benötigen wir dafür? u.a.: „Definition guter Arbeit“
<b>Modul 4</b>	Konflikte lösen	Wie lösen wir Konflikte? z.B. Wertschätzende Kommunikation
<b>Modul 5</b>	(Informations-)Transparenz	Wie schaffen wir diese? Wissen als Basis von guten Entscheidungen/Ideen/Handlungen Schaffung entsprechender Kommunikationsplattformen



## Ablauf

Das folgende Schema ist, genau wie die Inhalte der einzelnen Module nur als Rahmen und Anregung zu verstehen.



## Vorbereitungsphase

### V1 - Erstes Treffen

Erstes Treffen mit dem Team. Besprechung des möglichen Ablaufs für die Einführung von Selbstorganisation. Beantwortung anstehender Fragen. Freier Austausch.

### V2 - Einführung

#### *Theorie*

Vorstellung der Grundzüge der Selbstorganisation, insbesondere

- Warum und Wozu ist Selbstorganisation sinnvoll
- Was es ist und Was es nicht ist
- Wie erfolgt Kommunikation und Entscheidungsfindung (Beratungsprozess)
- Wie erfolgt Selbstregulierung im Sinne von Qualitätskontrolle
- Wer ist verantwortlich?
- Was passiert, wenn mal etwas schief geht (Konfliktmanagement)

#### *Interaktiv*

- Fragen und Antworten, Stimmungsbarometer Abfrage.
- Gemeinsamer Ausblick und Gestaltung der Schritte und Inhalte der nächsten Workshops

#### *Selbstlernen*

- Was ist für mich als Mitarbeiter persönlich der Zweck, das Ziel, die Bestimmung meiner Arbeit. Welche Umstände in meinem aktuellen Arbeitsumfeld hindern mich, diese auch umzusetzen, welche fördern diese bzw. könnten mich darin fördern?
- Vorbereitung für das nächste Modul: Jeder für sich erstellt schon mal eine grobe Übersicht über die Aufgaben, die er aktuell erledigt. Die Liste kann auch Dinge enthalten, die er darüber hinaus gerne noch machen würde.

## Umsetzungsphase

### M1 – Rollen und Aufgabe

#### *Interaktiv*

#### *Definition von Rollen (Schlüsselthema 1)*

- Gemeinsame Erstellung einer Übersicht über alle Aufgaben die im Team anfallen
- Überlegen, ob es weitere Aufgaben geben sollte, die vom Team erledigt werden möchten oder Aufgaben, die abgegeben werden könnten und auf welche Weise diese zukünftig erledigt werden sollen
- Zuordnung der Aktivitäten zu den einzelnen Teammitgliedern
- Gibt es Aufgaben, die von keinem aus dem Team bearbeitet werden können? Fehlen Kompetenzen? Wie könnte man diese ins Team hineinbringen, z.B. Einbindung von Kollegen aus anderen Teams im Haus, oder durch Fortbildungen oder auch weiteres Personal?
- Die Verteilung der Aktivitäten kann nach Abstimmung flexibel verändert werden, Aktivitäten können dazu genommen und entfernt werden
- Aktivitäten können auch rollend verteilt werden
- Gemeinsamer Ausblick und Gestaltung der Schritte und Inhalte der nächsten Workshops

Liste, bzw. Sammlung all dieser granulierten Aufgabe und Zuordnungen hängt für alle einsehbar, z.B. im Dienstzimmer, eine digitale Erfassung und Zugänglichkeit wäre auch denkbar (z.B. Trello Board oder ähnliches)

## M2 – Entscheidungsprozesse

### *Theorie*

#### **Vertiefung der Information zu den 5 Schlüsselthemen**

1. Einzelne Aktivitäten verteilen (Rollen) statt feste Jobbeschreibungen
2. Entscheidungsprozesse, Beratungsprozesse
3. Qualitäts- (Performance)-Management inkl. Definition guter Areit (DgA)
4. Konflikt Management
5. Transparenz und Zugang zu Informationen

### *Interaktiv*

#### **Entscheidungen treffen (Schlüsselthema 2)**

Ein Beratungsprozess wird beispielhaft geübt und für ein konkretes Thema der täglichen Arbeit umgesetzt.

### *Selbstlernen/Reflexion*

Wie entscheidet ihr für euch selbst, wann ihr mit einer erledigten Aufgabe zufrieden seid, wann ihr euch selbst sagt: das war eine gute Arbeit, die du da gemacht hast. Welche förderlichen und welche hemmenden Faktoren gibt es in diesem Zusammenhang?



## M3 – Qualität der Arbeit

### *Interaktiv*

#### **Selbstregulierung/Qualitätskontrolle (Schlüsselthema 3)**

Das Team erarbeitet gemeinsam Ansätze/Regeln, die selbstregulierendes Arbeiten ermöglichen.  
Selbstregulierungsmaßnahmen:

- Ich weiß/wir wissen, wo wir uns Unterstützung/Beratung suchen können: also niemand, der befiehlt oder etwas vorschreibt, sondern uns neutral und fachlich kompetent unterstützt eigene Entscheidungen zu treffen. Am besten sollte es hierfür verschiedene Anlaufstellen geben. Das Team erarbeitet gemeinsam, wer oder was so eine Instanz im Unternehmen in Bezug auf verschiedene Themen sein könnte.
- Stand-up Meetings (z.B. jeden Morgen 10 min. für alle, die Dienst haben, zum Thema Selbstorganisation)
- Eine Definition guter Arbeit (DgA) wird gemeinsam aufgestellt, die dazu dient die Qualität der eigenen Arbeit für genau dieses Team festzulegen und sich daran zu orientieren. Dieser Maßstab kann und sollten laufend angepasst werden
- EBM – Evidenz Basiertes Management

### **Selbstlernen/Reflexion**

Welche Formen der Lösung von Konflikten kennt ihr aus eurem privaten und beruflichen Umfeld?  
Welche Formen findet ihr sinnvoll und erstrebenswert?

## M4 – Konflikte lösen

### *Interaktiv*

#### *Konfliktmanagement (Schlüsselthema 4)*

- Methoden zur Vermeidung und Lösung von Konflikten, z.B. wertschätzende Kommunikation werden gelernt und geübt (mit externer Unterstützung). Dies können idealerweise auch fortlaufende Kurse sein.
- Supervision wird angeboten (externer Input)

### *Selbstlernen/Reflexion*

Erinnert euch an euren letzten bedeutenden Konflikt und beschreibt diesen anhand der Fragen: Was war los? Wer war beteiligt? Worum ging es (Sache)?

Dann beschreibt, wie Ihr euch gefühlt habt (was euch so getroffen hat)? Findet dafür ein Gefühlswort (Ich war wütend, traurig, ...)

Was hättet Ihr in der Situation gebraucht? Formuliert dies als Bitte an das Gegenüber.

Regeln: Ich Botschaften, Wertschätzung für mich und mein Gegenüber. Frei von Schuldzuweisung etc.

Welche Formen der Lösung von Konflikten kennt ihr aus eurem privaten und beruflichen Umfeld?  
Welche Formen findet ihr sinnvoll und erstrebenswert?

## M5 – Transparenz

### *Interaktiv*

**Transparenz** (z.B. von Informationen, Entscheidungen) (*Schlüsselthema 5*)

- Wie werden im Team Informationen weitergegeben
- Welche Informationen werden geteilt, welche nicht?
- Wo findet nur Ein-Wege Kommunikation statt? An welcher Stelle wäre Zwei-Wege Kommunikation besser
- Vorstellung und Auswahl von Tools zum Informationsaustausch (z.B. zentrales Wiki, Mitarbeiterapps, Schwarzes Brett, etc.)

### *Selbstlernen/Reflexion*

Wie sorgt Ihr in eurer Familie, Freundeskreis, Sportverein dafür, dass Informationen, die jeder haben sollte auch an jeden gelangen?

## Konsolidierungsphase

### Konsolidierung

*Themen, die zur Konsolidierung ebenfalls bearbeitet werden sollten. Das Team wählt, wann und wie diese Themen eingebunden werden können.*

- Gruppenkommunikation via Whatsapp (Informationstransparenz)
- Wer ist verantwortlich? Was ist Teamverantwortlichkeit?
- Wer ist verantwortlich im Sinne von juristischen Belangen?
- Wer ist Ansprechpartner für Kommunikation mit anderen Teams im Haus und nach außen?
- Welche Unterstützer, unterstützende Strukturen könnten noch gebraucht werden, hilfreich sein (kurz- und langfristig)?
- Psychological ownership - psychologisches (gefühltes) Eigentum
  - Ein klares Bild über die Purpose/Bedeutung der eigenen Arbeit
  - Diesen Purpose „feiern“, Stolz erzeugen und mit anderen teilen auf eine peerbased also Gruppenbasis, nicht als Anweisung von oben, z.B. via apps.
  - Inwieweit bin ich direkt von den positiven oder auch negativen Auswirkungen meiner Arbeit betroffen.
  - Hohes Vertrauen in die Führungsebene erhöht die psychologische, gefühlte Verbundenheit und das sich Mit-Verantwortlich-Fühlen für das Ganze
- shared sense of purpose and vision erarbeiten
- so etwas Ähnliches wie ein agiles Manifest für das Team erstellen

## Vertiefenden Themen/Gedanken

### 4 Arten von sinnvollem support für startende Team

1. Einen **guten Kontext** schaffen, in dem die ersten Kommunikationen im Team stattfinden, mit hilfreichen Eckpunkten einer Agenda: z.B.
  - a. Welche Ergebnisse wollen wir erzielen,
  - b. Welche Bedingungen/Materialien/Informationen benötigen wir, um gut selbstorganisiert zu arbeiten?
  - c. Wie zeigen wir uns selbst, und wie zeigen wir den anderen außerhalb, dass wir erfolgreich sind?
  - d. Wen von anderen Teilen der Organisation könnten wir als Unterstützung dazu gebrauchen?
  - e. Welche wichtigen Regeln gibt es, nach denen wir arbeiten (5 Schlüsselprozesse): Wie entscheiden wir? Wie messen wir Performance, wie lösen wir Konflikte? Wie erzeugen wir Transparenz?
2. **Facilitation / Unterstützung**
3. **Expertise:** Wie machen es andere? Best practice Beispiele/Tools (Kennzahlen erarbeiten. Woran werden wir merken, dass die agile Form der Arbeit besser zu uns passt? Woran werden das Dritte ablesen können? Was wird sich für wen und wie spürbar ändern? Welche Auswirkungen (positive wie negative) hat unsere veränderte Zusammenarbeit?
4. **Training:** Einzel – und Gruppentrainings, Coaching

Weitere Ideen:

- Budgetverantwortung ins Team geben
- Systemisches Coaching als fester Bestandteil
- **Elements of Primary Nursing PN, Buurtzorg**
  - Verantwortung: Übertragung und Übernahme individueller Verantwortung für pflegerische Entscheidungen durch eine Pflegernde
  - Kontinuität: Zuteilung der täglichen pflegerischen Arbeit nach der Fallmethode
  - Direkte Kommunikation
  - Pflegeplanender ist zugleich Pflegedurchführender
- Integration von anderen Ansätzen prüfen
  - Elements of **Scrum**: Rollen, Regeln, Artefakte, Events, Werte. Inspect and Adapt, Definition of Done
  - Elements of **Lean Management, Kanban**
  - Elements of **Holocracy**, Elements of **Soziokratie**
  - Elements of **Agiles Manifest**
  - Elements of **Risikomanagement** (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Ursachen und Folgeanalysen, Ampel-Visualisierungen)
  - Elements of **Spotify Modell** (Squads, Tribes)
- Agile Spiele
- Gruppendynamische Untersuchungen, Coachings (welche Gruppendynamischen Facts sind förderlich, hinderlich (z.B. welche Rollen sollten in einem guten Team vorhanden sein (vgl. Belbin: 9 menschliche Verhaltensmuster als Rollen im Team)