

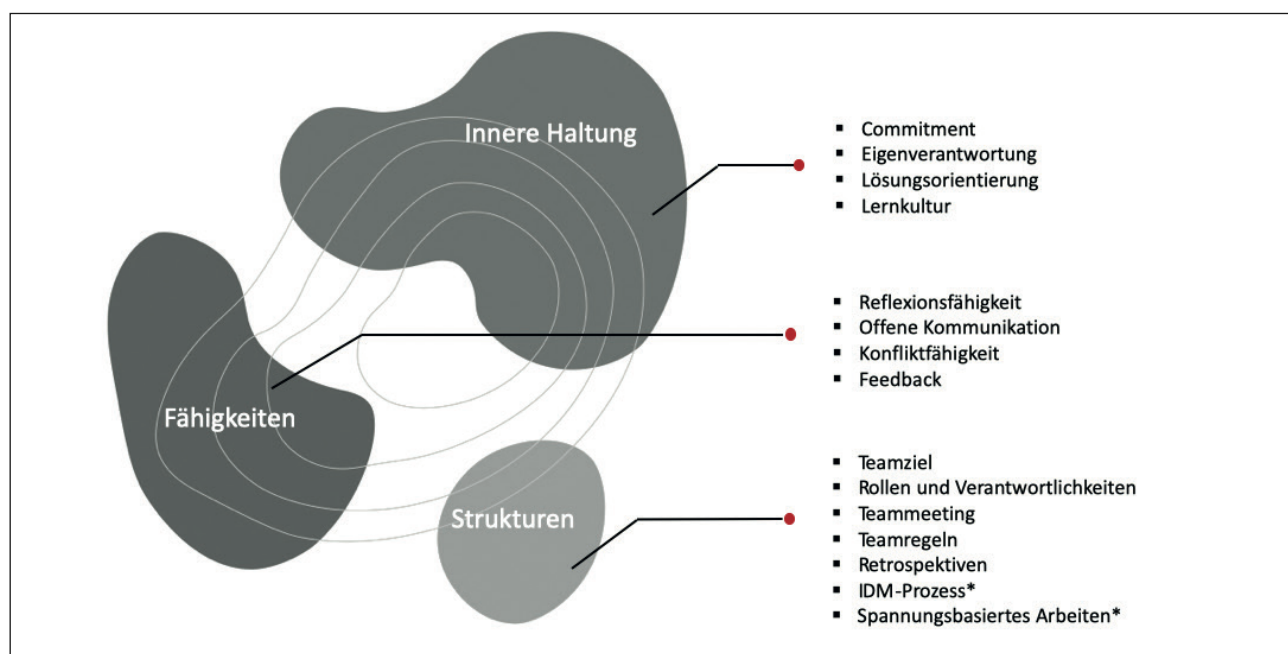
**Servant Leadership:  
„Wer bin ich denn noch,  
wenn ich nicht mehr  
entscheiden darf?“**

Das Thema Selbstorganisation erzeugt Verunsicherung. Möchten Sie Ihr Team jedoch befähigen, effektiv und effizient zusammenzuarbeiten, dann kann die Selbstorganisation als moderne Form der Teamarbeit optimale Voraussetzungen bieten. Während der Entwicklung in Richtung Selbstorganisation ändert sich allerdings auch die Rolle der Führungskraft vom Entscheider hin zum „Servant Leader“.

**H**ierarchische Organisationsmodelle, in denen Entscheidungsprozesse um einige wenige Entscheidungsträger oder Gremien zentralisiert sind, verlieren unter dem Einfluss steigender Komplexität und Volatilität an Wirksamkeit. Im komplizierten Umfeld führt die Erfahrung von Expert\*innen zu den besten Lösungen. Dies sind oder waren vielmals die Führungskräfte, die nicht zuletzt aufgrund ihrer Expertise in diese Position kamen. Im komplexen und volatilen Umfeld hingegen müssen Lösungsansätze erst entwickelt werden. Dadurch wird es notwendig, die kollektive Expertise der gesamten Organisation einzubeziehen, oder anders ausgedrückt: alle Mitarbeiter\*innen an der Verantwortung zu beteiligen.

Die Frage ist also nicht, ob es zu dieser Veränderung kommt – sondern allein, wann und wie das geschieht. Das gilt umso mehr, als der steigende Druck viele Führungskräfte über die Grenzen belastet.

Trotzdem ist die Reaktion von Führungskräften auf das Thema Selbstorganisation gemischt: Einige sind erleichtert, für andere entsteht daraus eine Identitätskrise. Allen gemeinsam ist die Verunsicherung: Passen Selbstorganisation und Führung überhaupt zusammen? Wie verändert sich meine Rolle? Welche Fähigkeiten werden relevant? Und was braucht es, um den Übergang in die selbstorganisierte Teamarbeit zu meistern?



**Abbildung 1:** Schwerpunkte der Transformation in die Selbstorganisation (\*Das Spannungs-basierte Arbeiten und der IDM-Prozess (integrated decision making) sind Mechanismen, die Lösungsorientierung und Eigenverantwortung von Teams stärken (Klein & Hughes, 2019).)



Diese Fragen werden anhand eines Beispiels aus dem Umfeld der Katastrophenhilfe betrachtet. Denn dieses Umfeld ist von extremer Komplexität geprägt, sodass sich daran Probleme und Mechanismen besonders gut aufzeigen lassen.

*2016, Flüchtlingskatastrophe auf dem griechischen Festland: Ein multikulturelles Team einer deutschen Hilfsorganisation hatte sich der medizinischen Grundversorgung in verschiedenen Lagern angenommen – und agierte unter dem Einfluss der chaotischen Umstände im reaktiven Modus: Probleme wurden identifiziert, aber nicht gelöst, sondern an den Koordinator weitergegeben. Dessen Telefon klingelte entsprechend im 5-Minuten-Takt. Darüber hinaus sollten 2.000 Flüchtlinge noch vor dem nahenden Winter mit Schuhen versorgt werden. Da der Koordinator für einige Monate ausfiel, ließ ich mich für einige Wochen freistellen. In dieser Zeit wollte ich das Team darauf vorbereiten, ohne Unterstützung einer Führungskraft auszukommen. Innerhalb von vier Wochen veränderte sich die Zusammenarbeit des Teams signifikant.*

Im Konzernumfeld benötigen Teams, die den Weg zur Selbstorganisation gehen, zwar deutlich länger, sie unterliegen aber den gleichen Mechanismen.

## Selbstorganisation braucht Führung

Gerade beim Übergang vom alten in das neue Arbeitsmodell benötigen Teams die Unterstützung

ihrer Führungskraft: Es werden Strukturen benötigt, die schnelle Lernzyklen und Entscheidungen ermöglichen. Die Anwendung entsprechender Techniken und Methoden muss erlernt werden. Aber vor allem braucht es eine bestimmte innere Haltung, ohne die das Modell der Selbstorganisation nicht wirksam wird (s. Abb. 1).

Der Veränderungsprozess durchläuft generisch drei Phasen: eine Initialisierungsphase, eine Transitionsphase und schließlich eine Optimierungsphase, bevor sich die neuen Arbeitsweisen der Selbstorganisation eingespielt haben. In jeder Phase kann und sollte die Führungskraft auf bestimmte Schwerpunkte fokussieren, um das Team bestmöglich zu unterstützen. Entsprechend den Schwerpunkten variiert die Rolle der Führungskraft auf dem Weg zum sogenannten *Servant Leader*. Die Veränderung der Arbeitsweise durchläuft sowohl aufseiten des Teams als auch aufseiten der Führungskraft einen Prozess (s. Abb. 2).

## Initialisierungsphase

Der Wechsel in die selbstorganisierte Zusammenarbeit ist anstrengend. Beim Start braucht es deshalb Klarheit über die Beweggründe des Unternehmens. Als *Sponsor\*in* nutzt die Führungskraft an dieser Stelle (noch) die eigene hierarchische Position und erzeugt diese Klarheit, übersetzt die strategischen Pläne und signalisiert deutlich das persönliche

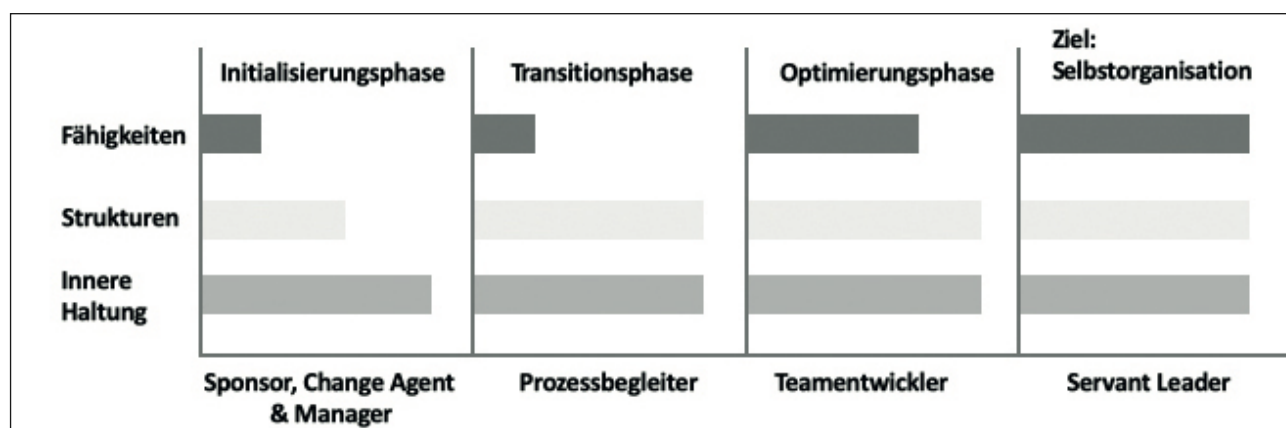


Abbildung 2: Phasen des Veränderungsprozesses, Schwerpunkte und Rollen der Führungskraft

Commitment. In der Rolle des *Change Agent* sollte gemeinsam mit dem Team der Nutzen diskutiert und definiert werden, aber auch potenzielle Risiken für die Zusammenarbeit. Das Team braucht ein gemeinsames Zielbild für diese Veränderung. Dieses beeinflusst maßgeblich den Erfolg der Aktivität.

*Change Agent:*

*Im oben genannten Beispiel hatte das Team keine Erfahrung und daher keine Vorstellung bzgl. der Vorteile der selbstorganisierten Zusammenarbeit. Zu Beginn habe ich mir Zeit genommen, Zusammenhänge zu erläutern – in Bezug auf die aktuellen Probleme. Zum Beispiel die Notwendigkeit, die Routineabläufe zu standardisieren, wo es möglich war, mit dem Ziel, mehr Zeit für die Schuhverteilungen zu haben. Dabei habe ich immer wieder den Bezug zu den Themen Lösungsorientierung und Eigenverantwortung gesetzt. Diese Veränderung findet nicht im Verstehen statt, sondern im Erleben. Die täglichen Retrospektiven waren wichtig, um die Verknüpfung zwischen Intervention, Ergebnis und Werten der Selbstorganisation gemeinsam zu reflektieren.*

Um zügig Erfahrungen zu der veränderten Arbeitsweise zu sammeln, werden unterstützende Strukturen benötigt. Als *Manager\*in* organisiert die Führungskraft die Implementierung dieser Strukturen.

*Manager\*in:*

*Tägliche Teambesprechungen und eine Standardagenda unterstützten das Team bei der offenen Kommunikation. Ein Teamboard mit allen wichtigen Informationen zu Einsatzplänen, Aktionen und Kennzahlen erzeugte Transparenz und förderte die Eigenverantwortung. Kernaufgaben des Teams wurden gemeinsam definiert, und den Verantwortlichkeiten wurden Rollen zugeordnet. Dadurch waren die Rolleninhaber\*innen in der Lage, selbstorganisiert neue Teammitglieder einzuarbeiten. Die Retrospektiven zahlten auf die Lösungsorientierung ein und erzeugten eine Kultur des ständigen Lernens und der gemeinsamen*

*Verantwortung. Ein Ergebnis war u. a. das Aufstellen von Teamregeln. Da wir als zehnköpfiges Team in einem Haushalt lebten, wurde z. B. ein Putzplan benötigt.*

## Transitionsphase

Nachdem entsprechende Strukturen implementiert sind, braucht das Team den Bezug zwischen dieser strukturellen Komponente und der gewünschten inneren Haltung. Es dauert, bis neue Strukturen greifen. In dieser Phase kommt häufig Frust auf, da die Eigenverantwortung mehr und mehr eingefordert wird, die Vorteile aber noch nicht spürbar sind. Als Prozessbegleiter\*in achtet die Führungskraft darauf, dass die Strukturen eingehalten werden, reflektiert die eigenen Erfahrungen und fördert die gemeinsame Reflexion. In dieser Phase kann die Führungskraft über ihre Vorbildfunktion einen starken Einfluss auf das Commitment der Teammitglieder nehmen.

*Vorbild:*

*Nachdem das Team einen Putzplan aufgestellt hatte, waren einige Teammitglieder bemüht, ihren Teil zu erledigen, andere nicht. An den Wochenenden saß ich häufig noch bis spät in die Nacht an den administrativen Aufgaben. Da ich ansonsten kaum Zeit hatte, putzte ich in der Samstagnacht die eingetragenen Bereiche. Dies wurde von den Teammitgliedern beobachtet. Am nächsten Morgen brachten sich alle Teammitglieder beim Hausputz ein.*

Diese Phase ist eine intensive Lernphase und benötigt einen Raum, in dem Fehler erlaubt sind. Die Führungskraft ist in der Verantwortung, diesen Raum zu schaffen. Dabei ist es sehr hilfreich, offen mit den eigenen Fehlern umzugehen und diese zu thematisieren. Das baut Vertrauen auf. Lernen soll Spaß machen, daher ist es wichtig, gerade in dieser Phase eine gewisse Leichtigkeit und Humor reinzubringen.

*In einer gemeinsamen Abschlussreflexion am Abend vor meiner Abreise wurde dieser Aspekt von allen Teammitgliedern betont: Wir haben viel und hart gearbeitet, haben aber auch sehr viel zusammen gelacht.*

## Optimierungsphase

Sobald sich ein kollektives Teamverhalten etabliert hat, welches von Eigenverantwortung, Lösungsorientierung und dem Fokus auf die gemeinsamen Ziele geprägt ist, startet der Übergang in die Routine. In dieser Phase liegt der Fokus auf der kontinuierlichen Verbesserung der benötigten Fähigkeiten. Das Team ist inzwischen darin geübt, die Strukturen und Mechanismen zu nutzen und zu optimieren. Die Führungskraft fokussiert als *Teamentwickler\*in* auf die Kultur im Team: Wie geht das Team mit Konflikten um, wird offen kommuniziert, stehen die gemeinsamen Ziele im Vordergrund? In dieser Phase lässt die Führungskraft bestimmte Themen los, sodass das Team nach und nach in die volle Verantwortung gehen kann. Als Beobachter\*in spiegelt die Führungskraft das

Verhalten der Teammitglieder untereinander und regt die Teamreflexion an.

*Coach und Mentor:*

*In dieser Phase habe ich in den täglichen Besprechungen meine über den Tag gemachten Beobachtungen geteilt, positives Feedback gegeben und auch kritische Punkte angesprochen sowie immer wieder mit dem Team reflektiert, wie sich das Verhalten Einzelner im Team auswirkt.*

## Selbstorganisation

Die Phase der kontinuierlichen Verbesserung schließt de facto nie ab, da sie ein Grundprinzip der Selbstorganisation ist. Im diesem Zustand übernimmt das Team die Verantwortung für die Teamkultur. Über regelmäßige Retrospektiven wird nachgehalten, ob die Teamwerte gelebt werden und wie mit Konflikten umgegangen wird. Die Fähigkeiten, konstruktives Feedback zu geben und anzunehmen, werden weiter ausgebaut. Die Strukturen werden entsprechend dem aktuellen Bedarf regelmäßig angepasst.

Rolle	Verantwortlichkeit & Fähigkeiten
Sponsor und Change Agent	Charismatische Führungskraft, die den wirtschaftlichen Nutzen der Veränderung für das Team verständlich macht: Überzeugend kommunizieren Kontext erzeugen Über Fragen Commitment erzeugen Grundwissen zum Thema Selbstorganisation, insbesondere zur erforderlichen inneren Haltung
Manager*in	Manager*in, die/der Strukturen implementiert zur Unterstützung der selbstorganisierten Teamarbeit: Fähigkeit, sich von den inhaltlichen Details zu lösen Hintergrundwissen und Erfahrung zu Prozessen und Strukturen der Selbstorganisation
Prozessbegleiter*in	Teamtrainer*in, die/der den Prozess des Teams in die Selbstorganisation optimiert: Reflexionsfähigkeit Einhaltung der Prozesse und Strukturen einfordern und vorleben Schaffen einer Vertrauens- bzw. Fehlerkultur Blick für die Teamperformance Spiegeln und Feedback
Teamentwickler*in	Teamcoach, der die Teamkultur im Blick behält, insbesondere in Bezug auf Kommunikation und Konfliktbereitschaft: Reflexionsfähigkeit Spiegeln und Feedback Authentizität
Servant Leader	Führungskraft, die das Team befähigt, so effektiv und effizient wie möglich zu arbeiten: Situatives Führen

**Tabelle 1:** Rollen, Verantwortlichkeiten und benötigte Fähigkeiten

Die Führungskraft übernimmt dabei ihre Rolle im Team und die dazugehörigen Verantwortlichkeiten: Sie achtet darauf, dass alle notwendigen Teamrollen etabliert werden, kümmert sich um die Ressourcenfrage sowie um das Budget und vertritt das Team im Management. Die Verantwortung für die Zielerreichung des Teams bleibt bei der Führungskraft, auch wenn der Zielprozess durch das Team gemanagt werden kann. Ansonsten geht die Führungskraft in dieser Phase verstärkt in die Rolle des sogenannten *Servant Leaders*. Diese Rolle fokussiert auf die Beseitigung von Hindernissen und auf die Befähigung des Teams und der Mitglieder bei der Zielerreichung, als Mentor, Coach, Feedbackgeber oder Sparringspartner.

Tabelle 1 enthält eine Zusammenstellung der Rollen, zugehörigen Verantwortlichkeiten und benötigten Fähigkeiten; die Rolle des *Servant Leaders* inkludiert alle genannten Rollen.

## Servant Leadership erfordert Eigenverantwortung

Svenja Hofert postulierte: „Die Führungskraft der Zukunft ist kein Häuptling, sondern ein Indianer.“ Doch nicht jede Führungskraft hatte den Wunsch, ein Indianer zu werden, als sie sich für diesen Weg entschied. Warum bin ich eigentlich Führungskraft geworden? Diese Frage stellen sich momentan viele Führungskräfte und zweifeln, ob diese Rolle noch zu ihnen passt. Für viele Expert\*innen war die Führungsrolle der nächste Entwicklungsschritt. Ihre Erfahrung befähigte diese Expert\*innen, gute Entscheidungen zu treffen. Die Expertise wird auch weiterhin benötigt, z. B. bei der Entscheidungsfindung im Team. In selbstorganisierten Teams wird nach dem sogenannten Konsent entschieden. Es werden Einwände abgefragt. Diese können erhoben werden, wenn ein potenzieller Schaden für das Unternehmen oder das Team abzusehen ist (Robertson, 2016). Die Führungskraft kann wie jedes andere

Teammitglied argumentativ Einwände gegen eine Entscheidung benennen. Sie verliert jedoch die finale Entscheidungsgewalt.

Die steigende Komplexität erfordert von uns allen mehr Eigenverantwortung. Die Entscheidung, ob die Rolle des *Servant Leaders* zu uns passt, kann uns niemand abnehmen, da sie mit unserer Motivation und inneren Werten verknüpft ist. Warum bin oder möchte ich Führungskraft sein? Ein Austausch mit Kolleg\*innen oder einem Führungskräftecoach kann bei dieser Reflexion sehr hilfreich sein. Auch Leadership-Programme, in denen sich Führungskräfte im Kollektiv mit diesen Fragen auseinandersetzen, können diese Prozesse unterstützen. Die benötigten Fähigkeiten können durch entsprechende Unterstützung eines Coaches oder Leadership-Trainings weiter ausgebaut werden.

Selbstorganisierte Teamarbeit ist sehr anspruchsvoll, nicht nur für die Führungskraft, auch für die Teammitglieder. Doch Menschen haben ein Grundbedürfnis nach Autonomie und Entwicklung. Daher steigt mit der Selbstorganisation erfahrungsgemäß die Zufriedenheit in der Organisation. Mitarbeiter\*innen können selbstbestimmter agieren und Führungskräfte sind erleichtert: „Endlich Zeit, sich auf die wirklich wichtigen Themen zu fokussieren!“

### LITERATUR:

**Klein, S.** & Hughes, B. (2019). *Der Loop Approach. Wie Du Deine Organisation von innen heraus transformierst* (S. 92–93, 138–139). Frankfurt: Campus.

**Robertson, B. J.** (2016). *Halocracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt* (S. 70). München: Vahlen.

### DIE AUTORIN

**Dr. Sonja Diekmann,**  
Inhaberin BCC Dr. Diekmann GmbH, Senior  
Consultant Leadership & Transformation  
E-Mail: [info@bcc-diekmann.de](mailto:info@bcc-diekmann.de)

