

Selbstorganisation und Agilität sind im Management-Mainstream angekommen. Doch tun sich viele Unternehmen schwer damit, beide Prinzipien in ihre Führungsmodelle zu integrieren. Denn das bedeutet, Topmanager müssen sich in einer neuen Rolle zurechtfinden, Handlungsspielräume zulassen und Entscheidungskompetenz abgeben. Sechs Tipps für CEOs, angelehnt an Frederic Laloux, Otto Scharmer und Simon Sinek.

Sechs Tipps für CEOs

Von Marc Wethmar

1 Menschenbild abgleichen

Für Selbstorganisation braucht es in erster Linie eine hohe Übereinstimmung im Mindset des obersten Führungsteams. Als CEO sollten Sie sich Zeit nehmen, im Führungsteam Überzeugungen und Menschenbilder zu reflektieren. Fragen Sie, inwiefern Ihre Kolleginnen und Kollegen den Mitarbeitenden Vertrauen entgegenbringen und eine Kollaboration auf Augenhöhe befürworten. Verfallen Sie nicht dem Trugschluss, dass sich diese Haltungen über Nacht wechseln lassen wie ein Betriebssystem. Dies geschieht vielmehr durch persönliche Erfahrungen, Feedback zum eigenen Verhalten und Reflexion. Wenn Haltungen der Führungskräfte stark abweichen oder Prinzipien der Selbstorganisation widersprechen – beispielsweise weil eine Top-Führungskraft fest daran glaubt, dass Menschen grundsätzlich faul sind und kontrolliert werden müssen –, lassen Sie die Finger von Selbstorganisation!

2 Orientierung bieten und Gesicht nach außen zeigen

Reden Sie Klartext, was Sie mit Selbstorganisation meinen. Ihr Unternehmen benötigt in der Transformation besonders viel Führung, damit es nicht ins Chaos stürzt. Viele Führungskräfte sind erfahrungsgemäß erst einmal verunsichert, weil sie sich nicht mehr auf die formelle Macht stützen können und Bedeutungslosigkeit fürchten. Sie sollten durch Ihr Verhalten Führungskräfte, Mitarbeitenden und anderen Stakeholdern Orientierung geben. Sie sind das Gesicht nach außen, und gerade in der Übergangsphase sollten Sie Kontinuität gewährleisten, um niemanden unnötig zu verunsichern. Erklären Sie, warum Sie den Weg zur Selbstorganisation eingeschlagen haben und warum sie voll und ganz dahinterstehen. Sie verkörpern die Transformation und sind das Rollenmodell für die Zukunft.

3 Fortlaufend den Purpose der Organisation ergründen

Überlegen Sie sich, was der genuine Beitrag ist, den Ihr Unternehmen für Kunden und Stakeholder erbringen möchte. Dabei geht es nicht um die Strategie oder das Leitbild, sondern um das Wozu, den Purpose (das „Why“, Simon Sinek) Ihrer Organisation. Sie sollten laufend in die Organisation hinein hören, wohin sich der Purpose bewegt („Sensing“, Otto Scharmer). Ausgehend davon, was den Kern der Organisation ausmacht, lässt sich das künftige Potenzial identifizieren („Presencing“, Scharmer). Der Purpose sollte sich agil mit dem Unternehmen mitbewegen. Als CEO sind Sie dafür der wichtigste Katalysator. Doch es ist kein solitärer Prozess: Binden Sie die Mitarbeitenden ein. Der Purpose wirkt dann als richtungsweisend.

4 Macht teilen und den Raum halten

Zwei Aufgaben fallen mit der Selbstorganisation für Sie als CEO weg: 1. alle Entscheidungen mit großer Tragweite zu fällen und 2. die Organisation anzutreiben und Druck auszuüben. Selbstorganisation bedeutet, dass Sie Ihre Macht auf verschiedene Rollen verteilen und Sie als CEO sich neuen Aufgaben widmen können. Zwar können noch nicht alle Menschen die nötige Selbstverantwortung übernehmen, vor allem aufgrund ihrer bisherigen Sozialisation. Doch die Erfahrung zeigt: Das Nutzen des kollektiven Wissens und das unternehmerische Handeln der Mitarbeitenden führt nach erfolgreicher Transformation auch in Krisensituationen rasch zu effektiven Lösungen. Fallen Sie also nicht reflexartig in Ihre alte Rolle, wenn es eng wird. „Raum halten“ (Laloux) für die Transformation und die neuen Führungspraktiken ist die neue Kompetenz, die von Ihnen gefragt ist: Erinnern Sie dabei immer wieder an die Intentionen der Transformation und erklären Sie, welche Werte die Zusammenarbeit prägen. Die Kompetenz des „Raumhaltens“ sollten Sie auch an Ihre Führungskräfte weitergeben, sie darin coachen.

5 Rollen gestalten

In der Selbstorganisation verlieren Titel und Positionen an Bedeutung, während die Rollenverteilung wichtiger wird: Wer hat welche Rollen, und welche Verantwortung geht damit einher? Laden Sie alle Mitarbeitenden ein, sich bewusst zu machen, aus welcher Rolle sie gerade sprechen oder handeln. Machen Sie Rollenklärungen zum Alltag der Kollaboration – durch entsprechende Strukturen und Prozesse in Meetings. Als CEO können Sie diesen anfangs aufwendigen Prozess aktiv vorantreiben, indem Sie sich an der Rollengestaltung beteiligen und im Governance-Führungsgremium beispielhaft mit der Rollenerklärung vorangehen.

6 Kontexte für Entscheidungen schaffen

Damit die Mitarbeitenden eigenverantwortlich Entscheidungen treffen können, sollten Sie dafür passende Formen der Entscheidungsfindung einbringen, wie etwa den Beratungsprozess (jemand holt Rat bei kompetenten und betroffenen Kollegen ein, entscheidet aber selbst) oder den Konsent (die Entscheidung fällt, wenn es keinen schwerwiegenden Einwand gibt). Leben Sie vor, wie man so zu effektiven Lösungen kommt. Bis genügend Mitarbeitende die Selbstorganisation eingeübt haben, führen Sie die Transformation. Dann ist es Zeit, dass die erarbeiteten Strukturen, Prozesse und alle Mitarbeitenden in ihren neuen Rollen übernehmen. Geben Sie die oberste Entscheidungsmacht ab, aber übernehmen Sie weiterhin Verantwortung.



MARC WETHMAR ist seit vielen Jahren als Unternehmensentwickler im Bereich der Selbstorganisation tätig. Zudem gibt er Achtsamkeitskurse.