

10 Learnings für Führung und Selbstorganisation – das Fazit eines Experimentierraums bei der AOK

Dr. Josephine Hofmann, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

In diesen Tagen beenden wir ein fast zweijähriges, hochinteressantes Projekt mit der AOK Baden-Württemberg. Wir haben dort einen Prozess begleiten dürfen, in dem moderne Organisations- und Arbeitskonzepte entwickelt wurden: Selbstorganisation statt hierarchischer Führung, auch der 5-Stunden-Tag war ein Thema - beides in Kerndienstleistungsbereichen der Versicherung. Als wären diese Themen nicht schon aufregend genug, war auch das Durchführungsformat selbst eine echte Innovation: Die Realisierung in sogenannten Experimentierräumen. In dem in diesem Beitrag im Zentrum stehenden Experimentierraum Selbstorganisation ging es um die Grundidee der »Abschaffung« der direkten Führungskraft, also der typischen Teamleiter- bzw. Abteilungsleiterfunktion, je nach funktionaler Ausdifferenzierung der Führungsebenen. Das waren spannende Monate.

Hier mein ganz persönliches Résumé

Handfeste und auch zukünftig relevante Motive

Auslöser war eine konkrete Mangelsituation und eine grundsätzliche Überlegung. Führungskräfte auf dieser Ebene werden auch aus demografischen Gründen knapp, zudem ist es Trend, dass diese Personengruppe auch immer häufiger in übergeordneten strategischen Projekten der Gesamtorganisation eingesetzt werden. Grund genug, darüber nachzudenken, ob es, gerade in einer zukünftig veränderungsintensiveren Welt, nicht auch machbar ist, klassische Koordinations- und Leitungsaufgaben ins Team zurückzugeben.

Am Beginn steht eine systematische Bestandsaufnahme bisher gelebter Führungsaufgaben

Wie funktioniert dann die Umsetzung? Naheliegenderweise durch die Umverteilung von klassischen Führungsaufgaben auf die Teammitglieder, in selbstorganisierter Form. Also: in eigener Regie und Verantwortung, maximal mit externer Moderation, im Kern aber durch die Gruppe selbst entwickelt. Die Teammitglieder halten fest, welche Führungsaufgaben es gibt und wie diese in Zukunft verteilt ausgeübt werden, ob es hier fixe oder variable bzw. rollierende Zuordnungen gibt. Eine wichtige Frage ist auch, wer das Team in übergeordneten Führungszirkeln vertritt. Für das tägliche Miteinander ist festzulegen, wie die notwendigen Absprachen zwischen den Teammitgliedern getroffen werden. Und wie das alles möglichst ohne ungleiche Arbeitsbelastung realisiert werden kann.

In einem zweiten Schritt folgt die stärkere Untergliederung der gesamten Gruppe in Teilteams zur rationellen Abwicklung von Koordination und Abstimmung sowie zur Übertragung z.B. von Vertretungsaufgaben auf einzelne Personen. Faktisch werden damit auch vorhandene Spezialisierungen innerhalb des Teams genutzt. Dennoch ist das Ausbalancieren von Zusatzaufgaben und gerechter »Grundlast« im Sinne einer möglichst großen Gleichbehandlung ein wichtiges und auch erfolgskritisches, da akzeptenzentscheidendes Thema. Der dahinterliegende Aufwand, zu einer ausgewogenen Verteilung zu finden, führt damit aber auch zu einer eher geringen Neigung, diese Zuordnungen immer wieder neu zu adjustieren. Das behindert dann aber auch naturgemäß die laufende Anpassungsfähigkeit des Gesamtteams an veränderte Umwelтанforderungen.

Routinen und Standards funktionieren gut, doch eine Leerstelle muss mit einer neuen Rolle gefüllt werden

Die laufende Umsetzung zeigt, dass die Abwicklung täglicher Aufgaben recht gut funktioniert. Allerdings kosten die Koordinationsaufgaben und Absprachen Zeit, die zusätzlich aufgebracht werden muss. Schwieriger wird es überall da, wo typischerweise auch konstruktive Kritik untereinander geübt werden müsste, Qualitätsüberprüfungen notwendig werden, etc. Also überall da, wo es darum geht, sich mit Verbesserungsansätzen, Performanceproblemen, kritischer Resonanz der Umwelt, laufendem Anpassungsdruck auseinandersetzen zu müssen und KollegInnen auf der gleichen Ebene auch kritisches Feedback zu geben. Auch die Lösung von Konflikten ist in einer Gruppe, wo Gleichheit als wesentliches Prinzip stark betont wird, nicht einfach umzusetzen. Zusätzlich kommen klassische Aufgaben der Mitarbeitendenentwicklung und -begleitung latent zu kurz. Dies führt dazu, dass im Projektverlauf die Rolle des sogenannten »Masterkomplizen« durch eine neue, von außen kommende Person realisiert wird. Diese soll, ohne disziplinarische Kompetenzen, das Team bei der Umsetzung komplexerer Moderations- und Entwicklungsaufgaben unterstützen und ein Stück weit auch eine Mittlerfunktion zur Ebene »darüber« ausfüllen. Ein wenig erinnert diese Funktion an die eines »Agile Coach« z.B. für die Umsetzung von SCRUM-Prozessen: Einer Funktion, die Methodenkompetenz einbringt, das Team unterstützt, aber keine Entscheidungen trifft. Im Prinzip gehört es zur Aufgabenbeschreibung, sich selber überflüssig zu machen, oder maximal Supervisionsaufgaben zu übernehmen.

Und welche Zumutungen bringt dies für den Rest der Organisation?

Spannend ist auch zu beobachten, wie diese Organisationsform im Rest der Organisation wirkt. Natürlich führt dies z.B. in speziellen Führungszirkeln oder bei Kund*innen zu Irritationen. Wer »den Chef« sprechen will, muss sich damit abfinden, eine Vertreter*in des Teams genannt zu bekommen. Andere Führungskräfte in Nachbareinheiten, gerade solche, die am Beginn ihrer Karriere stehen, fragen sich, ob ihr angezielter Entwicklungsweg in dieser Organisation eigentlich noch eine Zukunft hat. Das erfordert eine klare und konsequente Haltung, auch gegenüber Externen und das Zulassen von Uneindeutigkeit. Wir bewerten diese »Zumutungen« für den Rest der Organisation aber auch als wesentliche Denkanstöße. Denn man sieht: Es geht auch anders. An einem anderen Modell kann man sich zumindest auch gedanklich einmal abarbeiten.

Und was ist jetzt mit den Führungskräften?

Eines hat sich gezeigt: Die Idee, die Führungskraft im Team zu lassen und ihr eine besondere Sachbearbeiter*innenrolle und spezifische Zusatzaufgaben zuzuweisen, funktioniert schlecht. Nach vielen Jahren klassischer Rollenzuweisungen ist es offenbar zu schwer, diese Veränderung konsequent umzusetzen. Wir haben gemerkt, dass es sehr wichtig ist, dass diese Veränderung in enger Abstimmung mit der bisherigen Führungskraft vollzogen wird. Sie braucht eine klare Perspektive, einen Grund und darf dies keinesfalls als Degradierung verstehen – wenn es nicht so wieso schon die Entscheidung oder Lebenssituation der Führungskraft selbst ist, die mit zum Auslöser für die Selbstorganisation wird. Dies mag anders werden in Organisationen, in denen das temporäre Übernehmen von Führungsaufgaben Tradition hat.

Und was mit den »Chef-Chefs«?

Diese haben eine wichtige Rolle im Hintergrund. Im konkreten Fall waren sie die treibenden Initiator*innen des Experimentierraums, und haben sich selbst sehr stark in eine unterstützende, coachende, aber nicht stellvertretende Funktion der direkten Führungskraft zurückgezogen. Die selbstgewählte Bezeichnung des »Gelinger-Teams« war und ist sehr treffend für diese Haltung. Ergänzt wird die übergeordnete Führungsebene durch Support seitens des Personalmanagements und des Betriebsrats und nicht zuletzt der Unternehmensleitung. Sie alle haben dem

Team den Rücken freigehalten, waren ansprechbar und unterstützend, aber nie direktiv unterwegs. Das war sicher auch ein wesentlicher Baustein des Erfolgs.

Und was hat nicht funktioniert?

Kritisch waren letztlich Faktoren der Arbeitsbelastung, des Wegfalls spezifischer qualitätssichernder und performanceorientierter Korrekturen und des Ausweichens vor allzu konfliktären Situationen im Team. Das führte nach einigen Monaten, wie beschrieben, zur Installation des Masterkomplizen. Zudem muss man zur Kenntnis nehmen, dass nicht jeder Mitarbeitende diese Umstellung dauerhaft und mit gleichbleibendem Engagement mittragen kann und will. Das gemeinsame und kontinuierliche Ringen um Aufgabenverteilung, Verbesserungen und Weiterentwicklung, das vermehrte Maß an Kommunikation und Koordination, die auch konstruktive Kritik und Fehlerwahrnehmung voraussetzt, ist nicht von jedem auf lange Sicht und mit Blick auf die bestehende Arbeitsbelastung gewünscht. Dennoch hat sich einer der beiden Experimentierräume zum Thema Selbstorganisation dazu entschlossen, auch in Zukunft so weiterzuarbeiten.

Was bringt das Format als solches?

Wir haben im Format des Experimentierraumes gearbeitet. Das bedeutet, dass eben NICHT von vornherein das Ergebnis im Ziel beschrieben wird, sondern explizit in Ergebnis- und Prozessoffenheit gearbeitet wird. Ein Experimentierraum zur Realisierung von Selbstorganisation legt dabei ganz besonders die Entscheidungsgewalt in die Hände des Teams selbst und verbietet eine Einflussnahme von »außen«. Im Extremfall bedeutet das auch, dass die Beteiligten sich dazu entscheiden, die Selbstorganisation zu beenden, was in einem Fall auch geschehen ist. Zu dieser Umsetzungsform gehört daher einiges an Mut und das Aushalten von Unsicherheit, gerade auch aus Sicht der Unternehmensleitung. Aber bei aller Offenheit: Ein Experimentierraum braucht auch ein definiertes Ende und sollte in Bezug auf die gemachten Lernerfahrungen systematisch ausgewertet werden. Ob das immer externe Organisationen sein müssen oder auch intern geleistet werden kann, ist sicher auch vom Reifegrad der experimentierenden Einheit und der Gesamtorganisation abhängig.

Was können wir im besten Fall gewinnen?

Der größte Gewinn ist der Zuwachs an Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit der beteiligten Mitarbeitenden und ihr Zutrauen darin, gemeinsam auch neue Aufgaben bewältigen zu können. Es bieten sich auch erweiterte Dispositionsmöglichkeiten des Unternehmens über freiwerdende Führungskräfte-Ressourcen. Dieses Einüben von Veränderungsfähigkeit war auch im konkreten Experimentierraum sehr eindrücklich bei den Teammitgliedern zu beobachten. Gelernt werden mussten direkte Abstimmung, Prozessreflektion und –verbesserung sowie neue Formen der Kooperation und Abstimmung. Hinzu kam das direkte Erleben des Vertrauens der Unternehmensleitung in das Team. Damit erleben wir Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung durch die Personen, die dafür die Experten und Expertinnen sind: Die Mitarbeitenden selbst. Konsequenterweise waren damit auch klassische »Change«-Aktivitäten zumindest für die direkt Beteiligten nicht notwendig, denn das gemeinsame Wirken war gelebte und damit nachhaltigste Kultur(weiter-)entwicklung.

Das macht das Format des Experimentierraums meines Erachtens auch so attraktiv. Es ist in vielerlei Hinsicht die Essenz dessen, was moderne Organisationsentwicklung ausmachen sollte: eine nachhaltige, beteiligungsstarke, agile und verbesserungsorientierte Gestaltung, die jene maßgeblich in den Mittelpunkt stellt und ins Handeln bringt, um die es geht: die Mitarbeitenden. Hier muss man auch nicht mühsam »Betroffene zu Beteiligten machen«: Sie sind schlicht die Key-Player.

Und was bleibt daher auf jeden Fall?

Selbst wenn die Selbstorganisation in der »Reinform« nicht fortgeführt wird: Was bleibt, ist ein gemeinsamer Lernprozess, der in jedem Fall eine Bereicherung darstellt. Eine innovative und lernfähige Form der Organisationsentwicklung sowie ein Beitrag zur Weiterentwicklung von Führungsrollen, die auch in anderen Organisationen in der umfassend beobachtbaren Diskussion um Zukunftsaufgaben für Führung stattfindet. Denn wir gehen davon aus, dass Führung in Zukunft deutlich mehr Anteile coachender, entwicklungsanleitender, strategischer und orientierender Funktion haben – und sich vom tradierten Command and Control wegbewegen wird. Ob sich diese Rolle nun in Zukunft als Masterkomplize bezeichnen lässt oder andere Titel hat, ob es in Zukunft getrennte Führungsfunktionen für einerseits fachliche Leitung, andererseits entwicklungsorientierte Begleitung geben wird – auch für solche Fragestellungen hat der Experimentierraum wesentliche Inputs geliefert.

Für mögliche Nachahmer: Mein Fazit

- *»Organisationsentwicklungs-Inkubator« Experimentierraum:* Ergebnis- und Prozessoffenheit gehören zum Kernprinzip des Formats Experimentierraum – und die muss man aushalten können. Gerade in oberen Managementetagen, wo klare Ziele, strukturierte Pläne, Meilensteine und Risikobewertungen für Projekte üblich sind, ist dies ein neuer und ungewöhnlicher, aber sehr lohnender und innovationsförderlicher Ansatz. Wir sollten überlegen, dieses Entwicklungsformat gerade für Organisationsentwicklungsprojekte viel breitflächiger zu nutzen.
- *Irritation als gezielte Intervention:* Selbstorganisation im Experimentierraum bedeutet immer auch eine Irritation »des Restes« der Organisation, insbesondere an den direkten Schnittstellen. Im Vokabular der systemischen Organisationsentwicklung ist es die Bestätigung eines alten Prinzips: Irritation ist durchaus auch eine sinnvolle Intervention, die zur zwangsläufigen Auseinandersetzung mit neuen Ideen führt.
- *Transparente Kommunikation unbedingt erforderlich:* Ein Experimentierraum benötigt eine jederzeit transparente Kommunikation, um von der ganzen Organisation getragen werden zu können.
- *Diese Form der Organisationsentwicklung fordert und fördert neue Kompetenzen:* Selbstorganisation als New Work-Umsetzung im Doppelpack mit dem Experimentierraum als Umsetzungsformat haben eine weitergehende Befähigung der Mitarbeitenden zur Voraussetzung. Sei es durch externe Begleiter*innen und Moderator*innen, sei es durch interne Masterkomplizen und Gelingen-Teams, und natürlich vor allem durch die Weiterentwicklung der beteiligten Mitarbeitenden selbst: Man muss sich darauf einstellen, dass Metakompetenzen der Moderation, des Feedbacks, der Kritikverarbeitung etc. vermittelt und eingeübt werden müssen. Dies erfolgt in einem Prozess.
- *Experimentieren und Selbstorganisation werden nicht zwangsläufig begeistert aufgenommen:* Nicht jeder Mitarbeitende ist vom Konzept der Selbstorganisation begeistert. Dauerndes Bewältigen von Veränderung bereichert, ist aber eben auch anstrengend. Nicht alle Mitarbeitende streben daher nach solchen Formaten, auch das gehört zur Wahrheit.

- *Auf dem Weg zu einem anderen Führungsverständnis:* Selbstorganisation ist vielleicht eine Extremform auf dem Weg zu einer schrittweisen Veränderung von Führungsrollen und – bildern und ist auch dann ein Beitrag hierzu, wenn sie letztlich nicht in voller Breite umgesetzt bleibt. Warum sollte es nicht so sein, dass wir in Zukunft Führung einmal in der fachlichen Arbeit, daneben über die Coachingfunktion der persönlichen Entwicklung bis hin zur zum teamorientierten Facilitator umsetzen werden? Ich glaube an eine deutliche Ausdifferenzierung der klassischen Führungsrolle.
- *Ein Experimentierraum ist Kulturentwicklung in Reinform:* Er macht im besten Sinne Betroffene zu Handelnden und Verantwortlichen. Denn ich verstehe Kulturentwicklung in der praktischen Umsetzung im Wesentlichen als wirksame, beobachtbare Verhaltensveränderung. Diese ist in einem Experimentierraum für Selbstorganisation immanente Voraussetzung für dessen Durchführung.
- *Auch externe Begleiter*innen müssen dazulernen:* Auch begleitende Institutionen wie wir müssen in einem solchen Experimentierraum die eigene Arbeit weiterentwickeln. Auch wenn man immer noch als Input-Geber*in und neutrale Evaluator*in auftritt, im Wesentlichen konzentriert sich die Rolle auf eine moderierende, anstoßgebende, reflektierende Position, die zudem sehr anpassungsfähig gelebt werden muss. Ergebnis- und Prozessoffenheit ist eben auch in Bezug auf unsere Arbeit Leitlinie. Mir persönlich hat hierfür neben Fachwissen vor allem auch ein systemisches Verständnis der Organisations- und Kulturentwicklung gute Dienste geleistet.

Ich bedanke mich für die Möglichkeit des gemeinsamen Lernens durch die Begleitung dieses Experimentierraums in enger Zusammenarbeit mit dem Team von Frank Böhringer bei der Hauptverwaltung der AOK Baden-Württemberg und dem Team von Prof. Arjan Kozica an der Hochschule Reutlingen. Meinen Respekt zolle ich den direkt Beteiligten genauso wie den lokalen Geschäftsleitungen und dem oberen Management auch der Bezirksdirektionen, die dies initiiert und konsequent durchgetragen haben. Diese Arbeit war sehr bereichernd.