

Helga Haselmayer, BSc, MA, MBA

Selbstorganisiertes Team HABIT

21.11.2019

HABIT 



Organisation HABIT

Haus der Barmherzigkeit Integrationsteam

- NPO im Sozialbereich, als GmbH Tochter der HB-Gruppe
- Begleitung von Menschen mit mehrfachen Behinderungen und hohem Unterstützungsbedarf (Wohnen, Tagesstruktur, Mobile Begleitung)
- Qualitätsmanagementsystem Norm DIN EN ISO 9001:2015.
- Balanced Score Card (BSC)
- Klassisch hierarchisch strukturierte Organisation mit transformationalem Führungsstil

(HABIT 2018:3)

Ausgangslage

Schaffung attraktiver Arbeitsplätze gewinnt zunehmend an Bedeutung und erfordert Anpassung der Organisationsstrukturen

- veränderte Anforderungen der Beschäftigten an produktive und erfüllende Arbeit
- komplexer werdende unternehmerische Rahmenbedingungen
- hohe Bedeutung für Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden

(Oesterreich/Schröder 2017:20, Bodingbauer 2017:29)



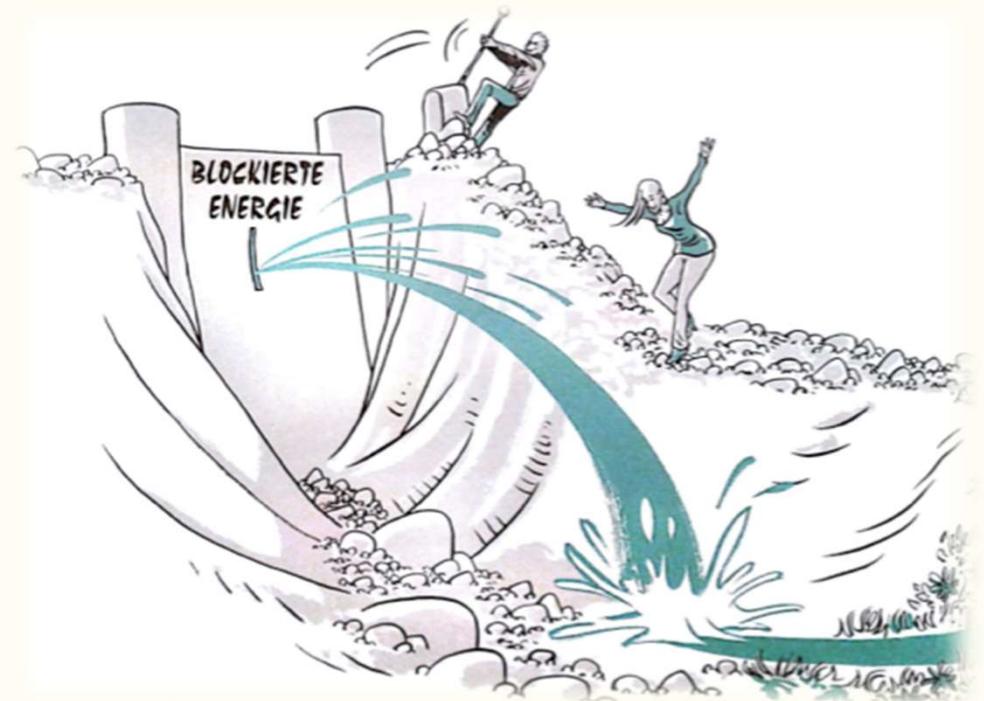
Pilotprojekt eines selbstorganisierten Teams bei HABIT

- seit Mai 2018 in der Mobilen Begleitung (Projektstart 2017)
- agile Organisationsform mit hohem Maß an Selbstorganisation

Warum Selbstorganisation bei HABIT?

„Unsere MitarbeiterInnen sind motiviert, verantwortungsvoll und engagiert. Sie selbst verfügen am besten über das Know How ihre Aufgaben für die KundInnen qualitativ zu erfüllen.“

Wir sehen unsere Aufgabe darin, diese Qualitäten und Fähigkeiten zu ermöglichen und frei zu setzen, indem wir geeignete Strukturen und Rahmenbedingungen weiterentwickeln.“



Mythen der Agilität und Selbstorganisation



Alle sind gleich – Selbstorganisation braucht keine Führung – es gibt keine Hierarchie mehr – ohne Kontrolle – ist Chaos – ist nur eine Methode - jeder macht was er denkt/ will ...

Alter Wein in neuen Schläuchen?

Ein neuer Trend?



HAUFE.Group

Merkmale agiler Organisationen

Agilität wird meist als Oberbegriff verstanden, der eine Vielzahl an Dimensionen, Attributen und Konzepten umfasst.

- Grundlagen der Selbstorganisations- und Teamtheorie mit zB kleinen autonomen Einheiten, instabiler Rollen- und Statusverteilung, Übertragung von überlappenden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf Gruppen anstelle von Einzelpersonen) (Föster/Wendler 2012:13)
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Arbeit sowie veränderte Entscheidungs- und Abstimmungsabläufe (Hauser 2017:168, Oesterreich/Schröder 2017:136)
- leitendes Menschenbild von Douglas Mc Gregor ist Y (Pfägling 2011:34-37, Pfägling/Hermann 2016:25, Hoefle 2017:6-7)

Partizipation im SOT



Stufenmodell der Partizipation (Unger 2014:40)

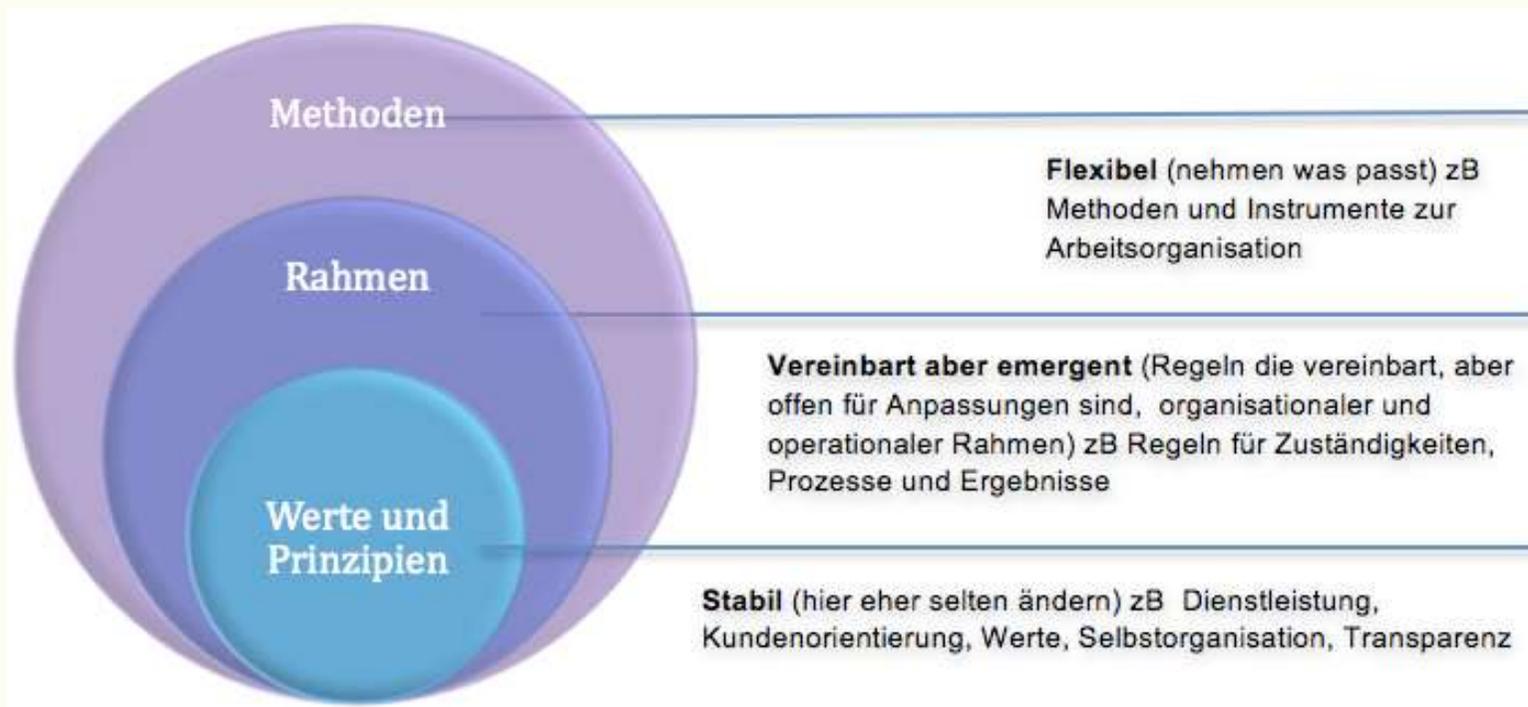
Grundfragen in der Selbstorganisation

- Welche Aufgaben organisieren wir zentral bzw dezentral?
- Wie arbeiten wir zusammen?
- Wie treffen wir Entscheidungen?
- Wie handeln wir in Konflikten?



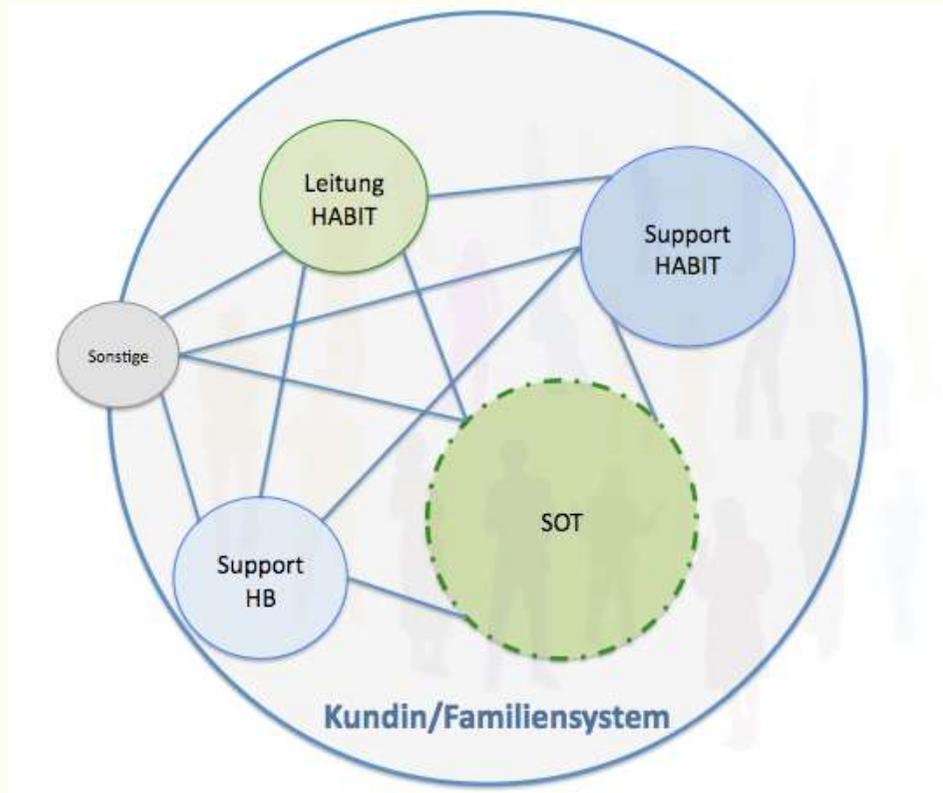
Konzeption SOT HABIT

- 1 Team (8 Personen) in der Mobilen Begleitung FSW
- iterative und inkrementelle Konzept- und Projektentwicklung
- flache und dezentrale Netzwerkstruktur mit vereinbartem klarem Rahmen



Konzeption SOT (modifiziert nach Foegen/Kaczmarek 2016:21)

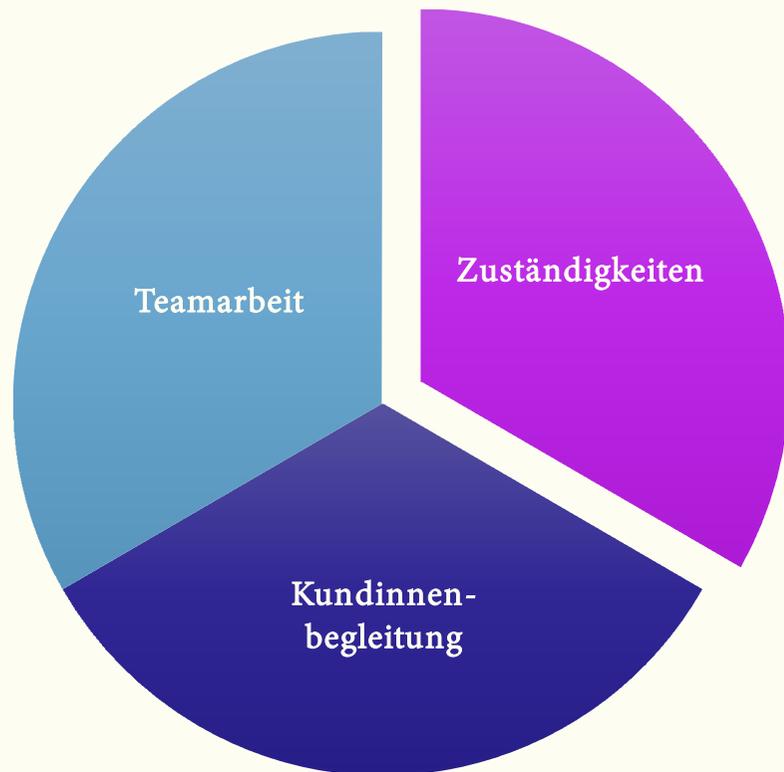
Netzwerkstruktur



Netzwerkstruktur SOT HABIT

- basiert auf gemeinsamen Werten, Prinzipien und Regeln. In der Netzwerkorganisation des Selbstorganisierten Teams wird (Selbst)Führung so dezentral wie möglich organisiert.
- ermöglicht schnelle Anpassung an Änderungen innerhalb des Teams, da Entscheidungen von Personen(-gruppen) getroffen werden, die eine inhaltliche Kompetenz und Nähe besitzen.
- führt zu kürzeren Entscheidungswegen, einer schnellen Umsetzung von KundInnenanforderungen und einer hohen Motivation der MitarbeiterInnen.

Selbstorganisation im Team



Aufgaben- und Verantwortungsbereiche SOT

Das Team ist verantwortlich und entscheidungskompetent für die Ergebnisse und Qualität der Dienstleistung (Teamergebnis):

- freie Gestaltung der Arbeit und Entwicklung (individuell und Team) innerhalb des definierten Rahmens.
- hohe Transparenz aller Abläufe und Ergebnisse, adäquate Informations- und Kommunikationsstruktur, Konfliktmanagement und Qualitätssicherung.
- dezentrale Entscheidungsfindung (Einzelentscheid, Konsultation, Konsent)
- zeitlich begrenzte Übernahme von Zuständigkeiten zB Einsatzplanung, Recruiting und Onboarding, Feedbackmanagement, Urlaubsplanung, ...

Performancemanagement im SOT

„Performancemanagement ist ein kontinuierlicher Prozess, bei dem die Leistungen von Individuen und Teams identifiziert, gemessen, entwickelt und auf die strategischen Ziele der Organisation ausgerichtet wird.“

(Aguinis 2013:2)

Performancemanagement im SOT		
Instrument	Definition	Beteiligte
Peerfeedback	Durchführung von individuellem und situativem Feedback im Alltag	Einzelne mit beruflicher Partnerin bzw Partner
Selbstreflexion	Einschätzung und Reflexion der persönlichen Performance anhand von Schlüsselkompetenzen	Einzelne
Peerreflexion	Einschätzung und Reflexion der persönlichen Performance anhand von Schlüsselkompetenzen	Einzelne für berufliche Partnerin bzw Partner
Teamreflexion	Reflexion der Zusammenarbeit im Team mit Zielvereinbarungen und Positionsbestimmung	Team mit Moderation durch Teamcoach
Prozessreflexion	Definition und Reflexion der Leistungserwartung und von relativen Zielen und Schlüsselindikatoren	Team mit und ohne Management

Haselmayer 2019

MitarbeiterInnenfeedback 1

(D. Kaider (März 2019): Fokusgruppenergebnis der Evaluation des SOT im Rahmen einer Masterthesis)

- Durch diese Organisationsform entsteht für die MitarbeiterInnen mehr Verantwortung, mehr Selbstständigkeit und mehr Freiheit im eigenen Tun.
- Es gibt mehr Möglichkeiten auf das eigene Arbeitsumfeld einzuwirken (zB Besprechungsstrukturen), eigene Ideen einzubringen und diese nach eigenen Prioritäten zu ordnen, sowie mehr Raum um gemeinsam kreative Lösungsstrategien zu entwickeln.
- Der Weg dorthin wurde allerdings auch als Herausforderung empfunden. Vor allem zu Beginn mussten immer wieder neue Fähigkeiten erlernt, Routinen entwickelt und vieles durchgesprochen werden.
- Die gemeinsame Lösungsfindung und Konfliktbewältigung wird als sehr konstruktiv und effizient wahrgenommen.

MitarbeiterInnenfeedback 2

- Aufgrund der Strukturen sind die MitarbeiterInnen untereinander auch besser vernetzt als im regulären Team, wodurch es auch viel eher und öfter zum Austausch kommt.
- Begrüßen die die kürzeren Entscheidungswege da durch die fehlende Zwischenebene deutlich effizienter reagiert werden kann und so kann in vielen Fällen besser auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen und KundInnen reagiert werden.
- Als motivierende Aspekte im selbstorganisierten Team zu Arbeiten wurden finanzielle Anreize genannt (Umreihung in eine höhere Verwendungsgruppe, Möglichkeit mehr Wochenstunden zu leisten) und die neuen Herausforderungen bzw. die Abwechslung durch die vielfältigeren Aufgabengebiete.

... und jetzt für Alle, oder?

- Wichtigste Zutat = das Commitment der obersten Führungskraft
- Transformation der Führungsrollen als Rollenvorbild und Hüter der Selbstorganisation (soziale ArchitektInnen)
- Zeit für Transformation und Mindset



***„... die sind ja alle Mitarbeiter und alle
Führung“***

(Interview 5-BSL-w45, Absatz 68)

HABIT 

Kontakt?

Helga Haselmayer, BSc, MA, MBA

HABIT - Haus der Barmherzigkeit Integrationsteam GmbH

Heigerleinstr.29, 1160 Wien

Tel: +43/40199-8003

Mobil: +43/6648243654

E-Mail: helga.haselmayer@hb.at

Literatur

- Aguinis, Herman (2013): Performancemanagement. Third Edition. USA: Pearson.
- Bodingbauer, Dietmar (2017): The (more) Agile Organization. How to manage organizations better in a complex world. Change. Magazin für High Impact Change. ICG Integrated Consulting Group GmbH. ISSN-Nr. 2309-1126: 28-31.
- Foegen, Malte/ Kaczmarek, Christian (2016): Organisation in einer digitalen Zeit. Ein Buch für die Gestaltung von reaktionsfähigen und schlanken Organisationen mit Hilfe von Scaled Agile & Lean Mustern. 3. Auflage. Darmstadt: Wibas.
- Hauser, Christian (2017): Neue Organisationsformen von Arbeit mit Fokus auf hierarchiefreie und hierarchiereduzierte Unternehmen in Österreich. Was bewegt Unternehmen zur Transformation in Richtung hierarchiefreie und hierarchiereduzierte Organisationsformen und welchen Nutzen ziehen sie aus ihrer Sicht daraus?. Masterarbeit der Fakultät für Psychologie der Sigmund Freud Privat Universität. Institut für Beratungs- und Managementwissenschaften (ARGE Bildungsmanagement).
- Hoefle, Manfred (2017): Neuorientierung der Leistungskultur. Nicht mehr zeitgemäßes Performance-Management. Denkschrift Nr. 24. 5/2017. https://www.managerismus.com/images/pdf/Denkschrift24_Performance_Management.pdf
- Förster, Kerstin/ Wendler, Roy (2012): Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen. Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik Nr 63/12. Herausgeber: Die Professoren der Fachgruppe Wirtschaftsinformatik ISSN 0945-4837.
- Oestereich, Bernd/ Schröder, Claudia (2017): Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München: Franz Vahlen.
- Pfläging, Nils (2011): Führen mit flexiblen Zielen. Praxisbuch für mehr Erfolg im Wettbewerb. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Pfläging, Nils/ Hermann, Silke (2016): Komplexithoden. Clevere Wege zur (Wieder)belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität. 3. Auflage. München: Redline Verlag.