Verteilte Verantwortung und Selbstorganisation

Kann das bei mir funktionieren?

Ein praktischer Einstieg in die Verteilung von Verantwortung im Betrieb.

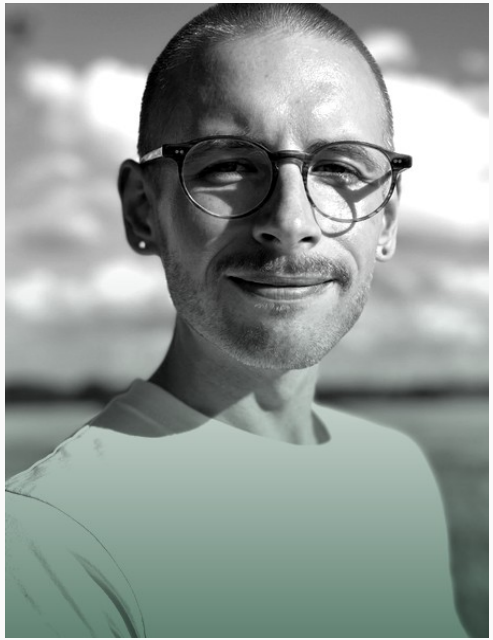
Sven-Ole Thormählen · INQA Online-Praxisforum · 21. September 2026

Organisationsentwicklung · Leadership · Kollaboration

studio thormaehlen

Ole Thormählen

Leitplanken für wirksame Zusammenarbeit für gute Produkte und Services



Meine Schwerpunkte

Organisationsentwicklung (Kultur, Struktur & Arbeitsweisen), Führung, Zusammenarbeit und Selbstorganisation.
Ich verbinde systemische, agile und Lean Ansätze mit einem Fokus auf bedeutsame Zusammenarbeit und Wirksamkeit.
Prozessberatung, Coaching, Konzeption & Facilitation.

Mein Hintergrund

8+ Jahre in Business und IT-Transformationsprojekten, Teamentwicklung und Produktentwicklung. · 3+ Jahre in Start-ups · +7 Jahre Erfahrung in lateraler & disziplinarischer Führung. · Branchen: Retail, E-Commerce, Logistik & Schifffahrt, IT Services und Verpackung · Agile Führung, Coaching & Lean Produktentwicklung

Website

LinkedIn

AUSGANGSLAGE

Wenn Verantwortung ungleich verteilt ist

Wachsende Komplexität trifft oft auf fehlende Bedingungen für verteilte Verantwortung

01

Viele Herausforderungen & Veränderungsbedarfe Projekte die gleichzeitige Aufmerksamkeit erfordern.

02

Flaschenhälse, blockierte Initiativen & Projekte: Entscheidungen & Arbeit stauen sich.

03

Zunehmende Spannungen: Ungleiche Lastverteilung, Frust und Resignation auf allen Seiten.

> *Wie schaffe ich Rahmenbedingungen für eine sinnvolle Verteilung von Führung und Verantwortung, die zu meinem Betrieb passt?*

BEGRIFFSKLÄRUNG

Was bedeutet Selbstorganisation und Führung?

Selbstorganisation und Selbstführung sind in allen Systemen vorhanden.

01

Selbstorganisation = Individuum oder Team entscheidet innerhalb eines bestimmten Rahmens selbst darüber, wie es seine Arbeit ausrichtet.

02

Entscheidungen treffen = Führen.
Führung bedeutet immer wieder Entscheidungen zu treffen und dadurch Unsicherheit zu absorbieren.

03

Wir alle treffen täglich unzählige Entscheidungen über unsere Arbeit.

04

Die Frage ist daher nicht ob Selbstorganisation und Führung durch Belegschaft ausgeführt wird, sondern wann und wie viel und unter welchen Umständen.

DAS SPANNUNGSFELD

Eine häufige Dynamik

Unausgesprochene Erwartungen und Vorwürfe, verletztes Vertrauen und Überforderung.

Implizite, unerfüllte Erwartungen und ungleichmäßige Lastverteilung. Einige tragen viel Last. Andere verlassen sich darauf.

„Dienst nach Vorschrift“ ist dann oft Dienst nach einer impliziten, unklaren Vereinbarung, der Sicherheit verspricht.

Verantwortung wird noch stärker bei wenigen gehalten. Andere verlassen sich noch stärker darauf. Abweichen von diesem Verhalten wird unsicher.

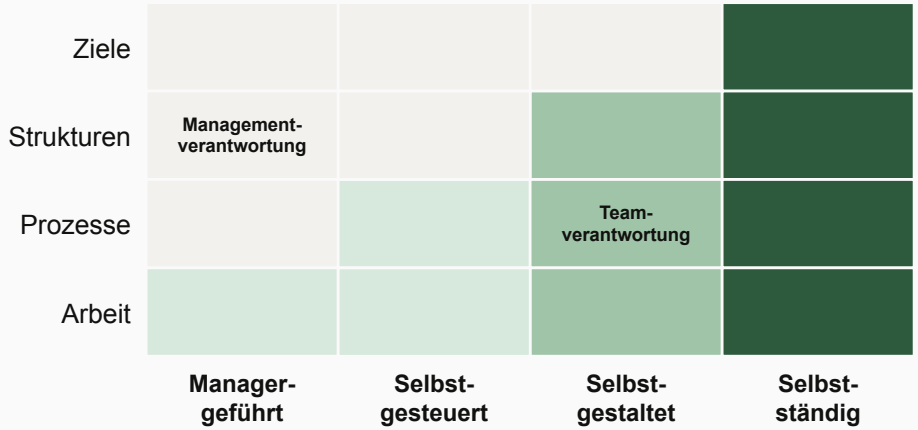
Frust, Überforderung, Vorwürfe und fehlendes Vertrauen, hindern daran mehr Verantwortung zu übernehmen.

Eine vermeintliche Lösung: Regeln und Dokumentation.
Der Fallstrick: Komplexität lässt sich nicht mit Regeln auflösen.
*→ Es braucht einen **gemeinsamen Bezugsrahmen** und geeignete Bedingungen durch **Befähigung & Ermächtigung**.*

MEIN ANSATZ

Die Selbstorganisationsmatrix als Bezugsrahmen

Nach Hackman, adaptiert von Siegfried Kaltenecker für agile Organisationen.



Autoritätsmatrix nach Hackman (2002), adaptiert von Siegfried Kaltenecker.

VORGEHEN

1. Status Quo & Zielbild entwickeln: In Führungsteam oder einer kleinen Gruppe, wie einem INQA Lab Team.
2. Vergemeinschaften mit Belegschaft: Ist das erstrebenswert? Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Was hindert uns? Was befähigt uns?
3. Maßnahmen ableiten: konkrete Bedarfe ableiten & Vereinbarungen für den Alltag treffen.
4. Change-Implementierung und kontinuierliche Reflexion

UMSETZUNG

Change-Implementierung durch kontinuierliche Reflexion

Die beste Leitlinie ist wertlos, wenn sie nicht in die Praxis übersetzt wird.

01

Verbindlichkeit schaffen: Wer steht wo für das Zielbild ein?

02

Iteratives Vorgehen: regelmäßig reflektieren, neue Maßnahmen entwickeln und testen.

03

Zeit und Kontinuität: Alte Muster verändern sich nur durch dauerhafte Wiederholung.

BEISPIEL

Statt dem Team als Führungskraft Entscheidungen in ihrer Verantwortung abzunehmen, frage ich: „Was brauchst du, um das selbst zu lösen?“

Vielen Dank

Es geht nicht darum, ob Selbstorganisation zu mir passt, sondern darum, wie viel Selbstorganisation in meinem Kontext sinnvoll ist.

Impuls: Wo steht Ihr auf der Selbstorganisationsmatrix? Wo wollt Ihr hin? Was hilft Euch dabei? Was hindert Euch?

Sven-Ole Thormählen

ole@studio-thormaehlen.com · studio-thormaehlen.com · linkedin.com/in/sven-ole-thormaehlen

Website

LinkedIn