

Selbstorganisation. New Work. Augenhöhe. – Ein Interview

Frage: Muss man denn wirklich jeden Trend mitmachen? Welche Möglichkeiten gibt es, abseits von jeglichem Geruch des Gutmenschentums die eigene Firma oder Abteilung effizienter und flexibler aufzustellen?

Michaela Scheller: Mit Gutmenschentum oder Trendverfolgung hat das Thema Selbstorganisation in Teams oder Bereichen für mich nichts zu tun. Unternehmen wollen am Markt überlebensfähig sein und bleiben und können dabei neben ihren Produkten vor allem auf ihre Mitarbeiter setzen. Es gilt, den Kunden in den Mittelpunkt allen Strebens zu setzen. Es ist hierzu notwendig, flexibel und klug auf Kundenbedürfnisse reagieren zu können.

Kennen Sie folgende Situation? Sie sind Kunde im Einzelhandel und stellen eine mehr oder weniger kluge Frage an einen Mitarbeiter. Dieser antwortet Sätze wie: „Das war ich nicht.“ Oder: „Keine Ahnung. Da müssen Sie den Chef fragen.“ Auch schon gehört habe ich: „Das habe ich mir nicht ausgedacht. Ich führe das hier nur aus.“ (Diese Antworten gibt es übrigens branchenübergreifend und auch zwischen Teams in ein und demselben Unternehmen.)

Hier können Sie davon ausgehen, dass diese Mitarbeiter nicht in verantwortungsbewussten, selbstorganisierten Teams arbeiten. Stattdessen haben Sie es wahrscheinlich mit einem sehr hierarchisch organisierten Unternehmen zu tun, bei dem Entscheidungswege manchmal eben länger dauern. Dies verzögert im besten Falle die Antwort für den Kunden, im schlechtesten Falle wendet sich der Kunde ab.

Frage: Es gibt ja schon einige Unternehmen, die mit dem Thema „Selbstorganisation“ experimentieren oder schon sehr erfolgreich damit sind. Was können wir von ihnen lernen?

MS: Jede Organisation (ob Unternehmen, Abteilung oder Team) muss für sich den optimalen Weg finden. Trotz vieler guter Beispiele sind die jeweils angewandten Methoden keine Blaupause für andere Unternehmen, denn jedes Unternehmen besteht aus anderen Mitarbeitern, hat unterschiedliche Voraussetzungen und kann deshalb nicht mit Anderen verglichen werden. Will man Teams zu mehr Selbstorganisation und -verantwortung befähigen, stellen sich diese relativ schnell die folgenden Fragen:

- Entscheidet hier jeder nun selbst?
- Wie gehen wir mit „Fehlern“ um?
- Wer hat denn hier was zu sagen?
- Wie sind die Grenzen meiner Befugnisse abgesteckt?
- Wie gehen wir mit Konflikten um?
- Und wie wollen wir Entscheidungsprozesse zukünftig gestalten, damit sie im Sinne des Kunden sind?

Der Weg von einer traditionell organisierten Organisation hin zu mehr Selbstorganisation ist nicht in einem Tag oder mit einem Workshop erledigt. Der Weg gleicht eher einer Reise: Der Mitarbeiter startet als „Empfänger“ und am Ende seiner Reise wird er „Treiber“ sein. Für diese Reise muss der Koffer gepackt (also die o.g. Fragen beantwortet) werden, der bei jedem Unternehmen anders aussieht.

Frage: Wie sieht es bei selbstorganisierten Teams mit den Führungskräften aus? Welche Rolle haben sie? Und... gibt es sie noch?

MS: Häufig stellen sich Führungskräfte die Frage, wie sie ihre Mitarbeiter motivieren können. Dazu werden zahlreiche Seminare und Bücher angeboten, die alle Erfolg versprechen. Ich bin jedoch überzeugt davon, dass man Mitarbeiter nicht motivieren sondern nur demotivieren kann. Einzig und allein die Schaffung guter Rahmenbedingungen kann Aufgabe der Führungskraft sein.

Es gibt ein paar Prinzipien, die für Führungskräfte in sich selbst organisierenden Teams gelten:

- Grenzen setzen und den Rahmen schaffen für Selbstorganisation
- Mitarbeitern zutrauen, verantwortungsbewusst mit ihrer Aufgabe umzugehen
- Entscheidungsbefugnisse abgeben und konsequent dabei bleiben
- Für Transparenz sorgen, damit Entscheidungen auf jeder Ebene getroffen werden können
- „Fehler“ zulassen und dafür sorgen, dass aus diesen gelernt wird
- Transparente Messinstrumente für die Leistung der Teams schaffen

Es ist ein Trugschluss zu denken, dass es in selbstorganisierten Teams keine Hierarchien gibt. Im Gegensatz zu traditionell organisierten Unternehmen bilden sich hier die Hierarchien und die notwendige Führung auf natürliche Art und Weise aus.

Nehmen wir das Beispiel von zehn zufällig ausgesuchten Personen, die vor einem Fluss stehen und ein Floß für die Überfahrt bauen sollen. Wenn nun alle losstürmen und Holz sammeln, wird der Bau des Floßes mindestens verzögert wenn nicht gar unmöglich gemacht. Relativ schnell lässt sich aber beobachten, dass eine Person so etwas sagen wird wie: „Leute. Lasst uns das mal ein bisschen planen! Ich schlage vor, dass vier von Euch Holz sammeln, sich drei Personen um die Seile kümmern und der Rest eine gute Stelle zum Zusammenbau und zum Einsetzen des Floßes ins Wasser finden.“ Führung ist hier ausschließlich abhängig von der Akzeptanz der Anderen sowie der Expertise bei einem bestimmten Thema, um das es geht. In dem Floß-Beispiel wird derjenige so lange „das Sagen“ haben, wie es von den Anderen als sinnvoll erachtet wird. Trifft er nicht nachvollziehbare Entscheidungen, behandelt er seine Mitstreiter schlecht, wird er seine Akzeptanz verlieren und es wird sich jemand anderes an seine Position stellen (lassen).

Frage: Was ist mit Unternehmen, die sich gerne an das Thema heranwagen würden, sich aber keine allumfassende Organisationsveränderung vorstellen können?

MS: Es geht nicht darum, die gesamte Organisation auf den Kopf zu stellen. Vielmehr bin ich davon überzeugt, dass kleine Schritte praktikabel und sinnvoll sind. Hier geht es darum auszuprobieren, Erfahrungen als Unternehmen zu sammeln und ggfs. das Ganze Schritt für Schritt auszuweiten. Die Organisation lernt mit den Mitarbeitern und erfolgreiche Erfahrungen entfalten eine Sogwirkung. Um es auf den Punkt zu bringen: Lieber mit kleinen Schritten und Veränderungen beginnen also vor lauter Ehrfurcht vor dem großen Wurf zu erstarren.

Michaela Scheller ist Organisationspsychologin und systemische Organisationsberaterin. Seit 13 Jahren berät und unterstützt sie Unternehmen bei Veränderungsprozessen. Ihre Firma cairos consulting ist in Berlin ansässig.