

Selbstorganisation ist kein Selbstläufer

Aus Gesprächen mit Führungskräften erkenne ich die unendliche Sehnsucht nach Mitarbeitern, die wissen, auf was es ankommt und was in welcher Situation zu tun ist. Der Wunsch nach Mitarbeitern, die konsequent über den Tellerrand schauen und im Sinne des Unternehmens und der Kunden mitdenken, ist verständlich. Denn ein Großteil der Führungskräfte ist weiterhin im operativen Tagesgeschäft eingebunden und findet nicht immer Zeit, die Mitarbeiter an die Hand zu nehmen. Diesbezüglich erscheint das Bild der selbstorganisierten Mitarbeiter, das neuerdings in Seminaren und auf Konferenzen gepredigt wird, wie ein Allheilmittel. Doch Selbstorganisation ist kein Selbstläufer und muss auf jeden Fall begleitet werden.

Bevor ein Unternehmen mit dem Thema Selbstorganisation startet, ist zunächst in einem ausführlichen internen Dialog zu klären, was unter Selbstorganisation vor dem kulturellen Hintergrund der eigenen Organisation zu verstehen ist. Selbstorganisation ist kein Selbstzweck, sondern ist nur eine andere Arbeitsweise, bestimmte Aufgaben im Unternehmen zu bewältigen. Im nächsten Schritt ist eine vertiefende Diagnose des Ist-Zustandes der Organisation vonnöten. Schließlich wird sich eine langjährige Organisation mit ihren festgefahrenen Mustern nicht über Nacht durch eine verordnete Selbstorganisation in Richtung einer agilen Zukunft entwickeln. Veränderung braucht Zeit!

Wer sich für ein Modell der Selbstorganisation entscheidet, muss jedem Mitarbeiter den Sinn und Zweck des Unternehmens/des Bereiches/des Teams vermitteln können. Darüber hinaus kann Selbstorganisation nur funktionieren, wenn sie in einen Rahmen der psychologischen Sicherheit eingebettet ist. Das bedeutet z. B., dass Mitarbeiter ihre Meinung äußern können, unbequeme Fragen stellen und Fehler machen dürfen und dies ohne Angst vor negativen Konsequenzen haben zu müssen. Außerdem bedingt das selbstorganisierte Arbeiten, dass alle Mitarbeiter Zugang zu allen wichtigen Informationen erhalten (z. B. aktuelle Preislisten) und diese zeitnah zur Verfügung gestellt werden. Feedback ist ein weiterer Erfolgsfaktor der erfolgreichen Selbstorganisation und absolut notwendig für die Entwicklung der Organisation und die damit verbundene Lernbereitschaft.

So viel Offenheit und Transparenz verträgt nicht jede Organisationskultur. Deswegen appelliere ich nochmals an die Verantwortlichen, eine vertiefende Diagnose zu Beginn des Prozesses durchzuführen, um sicherzustellen, dass das Unternehmen schon für das Thema Selbstorganisation bereit ist. Zudem ist es wichtig, alle Führungskräfte aktiv zu beteiligen, die neue Arbeitsweise und das neue Mindset gegenüber den Mitarbeitern vorzuleben, damit die Bewegung der Selbstorganisation nicht in einer Sackgasse endet und die alten Muster des Denkens und Handelns wieder die Oberhand gewinnen. Selbstorganisation ist eben kein Selbstläufer.