

Arbeitswelt 4.0

Mythen der Selbstorganisation



Foto: AlexandrMoroz/iStock

Preview

► **Person statt Prinzip:**

Warum nicht Chefs per se schlecht sind, auch wenn es viele schlechte Chefs gibt

► **Keine Formsache:**

Warum Selbstorganisation Vorteile hat, aber keineswegs ein Erfolgsgarant ist

► **Agiles Alibi:** Wie Unternehmen die Organisationsveränderung als Ablenkung von den wahren Problemen missbrauchen

► **Wohlmeinend daneben:**

Warum Selbstorganisation nicht allen gefällt – und nicht jeder Mitarbeiter ein Unternehmer ist

► **Kultur statt Struktur:**

Warum Selbstorganisation nicht nur durch einen neuen Arbeitsmodus entsteht



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:
www.managerSeminare.de/podcast

Selbstorganisation gilt zurzeit als das vielversprechendste Mittel für Unternehmen, um sich für die Herausforderungen der Digitalisierung und des disruptiven Wandels zu wappnen. Ihr Erfolg wird jedoch von falschen Vorstellungen und überzogenen Erwartungen gefährdet. Die zehn größten Missverständnisse.

Es sind ernst zu nehmende Probleme, die viele traditionelle Organisationen zu meistern haben: Viele Geschäftsmodelle sind veraltet und werden von disruptiven Neuerungen vor allem aus der digitalen Welt infrage gestellt. Die Zukunftsfähigkeit selbst solcher Organisationen, die heute (noch) erfolgreich sind, ist ungewiss. Die Schuldigen sind bereits ausgemacht: Überfettete Hierarchien, erstarrte Organisationsstrukturen, träge Prozesse und fehlende Innovationskraft in Kombination mit altmodischer Führungskultur, die das Unternehmen lähmen und notwendige Veränderungen verhindern.

Die Antwort auf viele dieser Probleme scheint ebenfalls gefunden: Selbstorganisation – und damit verbunden die Erwartung, dass Hierarchieabbau und Agilisierung zu mehr Innovation und Markterfolg führen. Mit viel Elan machen sich daher immer mehr Unternehmen auf den Weg in eine „New World of Work“. Die steht für das, was wir tatsächlich brauchen: Unternehmen, die in der Lage sind, sich zu öffnen und offen zu halten, sich zu vernetzen, flexibel zu agieren, Menschen zu beteiligen und zu inspirieren. Klar ist jedenfalls: Wir können nicht in althergebrachten Denkweisen und Haltungen verharren und glauben, dass wir damit neue Ergebnisse erzielen werden.

Was allerdings auch nicht funktioniert, ist Agilität auf Knopfdruck oder Selbstorganisation auf Anordnung – mit demselben alten Denken und alten Haltungen von Planung und Kontrolle im Hintergrund. Genau das passiert aber in der Praxis häufig. Vorne steht zwar Selbstorganisation drauf,

dahinter stecken aber oft unverändert die gleichen Konzepte, die gerade jene Probleme überhaupt erst verursacht haben, die man nun zu lösen versucht. Das ist nicht nur zum Scheitern verurteilt, solche Fehlannahmen über Selbstorganisation können auch dazu führen, dass die notwendige Öffnung der Unternehmen diskreditiert wird und alte Stressmuster reaktiviert werden, die direkt in die alte Welt von Hierarchie und Kontrolle zurückführen. Falsche Vorstellungen und überzogene Erwartungen in Bezug auf New Work begegnen mir immer wieder, die ich in den folgenden 10 Mythen zusammengefasst habe.

Mythos #1

Chefs müssen abgeschafft werden

Wir alle kennen sie: inkompetente Chefs, die Informationen bei sich horten, Entscheidungen verschleppen, nur sich selbst glauben und vor allem am eigenen Fortkommen interessiert sind. Sie sind es vor allem, die wir im Rahmen der Selbstorganisation loswerden wollen, nach dem Motto „Eat the Rich“ schaffen wir sie kurzerhand gleich alle ab. Leider kommen die Bremsen und Egoisten in anderer Form wieder, sie bilden informelle Machtnetzwerke und lähmen die Organisation jetzt aus dem Untergrund heraus. Sie sind das Darknet der Netzwerkorganisation.

Das Problem ist weniger, dass Chefs per se schlecht sind, sondern dass es zu viele schlechte Chefs gibt. Gute Führungskräfte sind, wenn man sie findet, Gold wert: Denn sie schaffen und halten Räume, in

Das Problem ist weniger, dass Chefs per se schlecht sind, sondern dass es zu viele schlechte Chefs gibt. Gute Führungskräfte sind, wenn man sie findet, Gold wert: Denn sie schaffen und halten Räume, in denen sich Menschen entfalten können.

denen sich Menschen entfalten können. Wir dürfen also nicht den Fehler machen, das Kinde mit dem Bade auszuschütten, und Führung – auch gute – unmöglich machen und die großen Vorteile, die sie bieten kann, damit abzuschneiden. Stattdessen müssen wir für alle eine bessere Führungskultur entwickeln, die nicht auf Macht und Kontrolle beruht, sondern auf Klarheit, Kompetenz und Integrität.

Mythos #2

In hierarchischen Unternehmen gibt es keine Selbstorganisation

Selbstorganisation ist keine Erfindung der New Work. Wir finden einen hohen Grad an Selbstorganisation in sehr hierarchischen Unternehmen und einen niedrigen Grad an Selbstorganisation in sehr flachen Hierarchien. Bei einem Beratungsauftrag bei einer österreichisch-deutsch-italienischen Großbank habe ich das in besonders ausgeprägter Form erlebt. Dort gab es alle



Formen der Organisation, und es gab sie gleichzeitig: klassische verstaubte Macht-hierarchien im Vorder- oder Hintergrund, darauf aufgesetzte Projektorganisationen, Abteilungen, die komplett standardisiert gearbeitet haben, und andere, die einen hohen Grad an Selbstorganisation aufwiesen. Mein eigenes Team setzte sich aus Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen zusammen, die Riesenprojekte quer durch alle Bereiche, Regionen und Hierarchien stemmten. Selbstorganisation ist in allen Unternehmen immer ko-existent mit der offiziellen Struktur, in Form informeller Netzwerke.

Wir sollten also nicht glauben, dass Selbstorganisation etwas Neues ist, ebenso wenig, dass diese Strukturen eindeutig zu bewerten oder zu kontrollieren wären. Sie haben ihren Nutzen, der absolut im Sinne des Unternehmens sein kann, etwa wenn es darum geht, strukturelle Schwächen zu kompensieren oder Entscheidungen voranzutreiben. Sie haben aber auch immer eigene Interessen, etwa wenn es darum geht, ein Führungsvakuum zu nutzen oder alte Machtnetze weiter zu betreiben. Davor sind auch agile Organisationen nicht gefeit.

Mythos #3

Die Organisationsform entscheidet über den Markterfolg

Wir haben ja alle gehofft, dass selbstorganisierte, freie und offene Unternehmen die überlegene und erfolgreichere Form sind. Wir erleben allerdings, dass komplett unterschiedliche Formen Erfolge zeitigen, hierarchische Old-School-Unternehmen neben hippen Weltverbesserern. Amazon zum Beispiel ist eines der erfolgreichsten Unternehmen – mit einer Kultur, die auf Angst, Konkurrenz und reinem Profit- und Leistungsdenken aufgebaut ist. Virgin hat, wie man hört, eine sehr humane und großartige Unternehmenskultur und ist ebenfalls sehr erfolgreich.

Bei aller Hoffnung, die sich auf Selbstorganisation und Agilität stützt: Das Geschäftsmodell und das Produkt sind nach wie vor ausschlaggebend, der Markt, die Marke, die Konkurrenz, die Technologie. Und viele weitere Umstände und Dinge, auf die wir oftmals nicht einmal Einfluss haben. Aus meiner Erfahrung kann ich nicht



Lesetipps

► **Andree Martens: Kompetenzen für die neue Arbeitswelt – Upgrade 4.0**

www.managerseminare.de/MS238AR01

In der neuen Arbeitswelt kommt man mit klassischen Kompetenzen allein nicht weiter. Doch auf welche neuen kommt es heute an?

► **Sascha Reimann: Agilisierung der Unternehmen – Das Ende der Hierarchie?**

www.managerseminare.de/MS236AR01

Wenn sich Unternehmen agil aufstellen, tauschen sie formale gegen informelle Strukturen. Das hat Vorteile, kann aber auch gefährlich werden.

► **Svenja Gloger: Forschung zur Arbeitswelt 4.0 – „New Work hat nicht nur Fans“**

www.managerseminare.de/MS232AR07

Die Konzepte für neue Formen der Führung sind weniger beliebt, als vermutet. Studien zeigen, woran das liegt und was sich dagegen tun lässt.

► **Barbara Liebermeister: Kompetenzen für die digitale Welt – Führungskraft 4.0.**

www.managerseminare.de/MS231AR01

Führung ist auch im digitalen Zeitalter nicht überflüssig. Im Gegenteil: Sie wird mehr gebraucht denn je. Aber sie muss sich ändern.

Planspiel-Experten der SchirmmacherGroup



Astrid Foerster
Führung bei Veränderungen
Kommunikations-Coaching
afoerster@MenschenErfolge.de
www.MenschenErfolge.de



Charlotte Knoll
Junge Führungskräfte
Teamentwicklung
ck@enso-consulting.de
www.enso-consulting.de



Elmar Rauschert
Hotellalltag
Industrie 4.0
er@konsens-management.de
www.konsens-management.de



Gabriele Mühlbauer
Change Management
Konflikt Management
info@koehler-consulting.com
www.koehler-consulting.com



Helmut Schneider
Projektmanagement
Führung in Projekten
info@cps-online.net
www.cps-online.net



Sabina Hofmann-Pätzold
Führung
Konfliktmanagement
shp@hp-mediation.de
www.hpt-people.com



Sabine Heijman
Work-Life-Balance
Personal Coach
wlb@sabineheijman.com
www.sabineheijman.com



Steffen Powoden
Führung
Change Management
steffen@powoden.de
www.veraenderungspartner.de



Stephan Hild
Führung interkulturell
Vertrieb interkulturell
stephan.hild@cultural-consultant.com
www.cultural-consultant.com



Veronika Räß
Coach für Frauen in Führung
Teambuilding
info@abitofcolor.de
www.abitofcolor.de



Wolfgang Foerster
Hotel-Management
Team-Führung
wfoerster@teamerfolge.de
www.teamerfolge.de



bpunkt
Academy
Exklusivpartner Schweiz
info@bpunkt.ch
www.bpunkt.ch

Mit ihrer individuellen
Trainerkompetenz machen
unsere Experten unsere
Planspieltrainings zu einem
einzigartigen Erlebnis.



▶▶▶ **SCHIRRMACHERGROUP**

Schirmmacher GmbH
Schatzlgasse 31
82335 Berg am Starnberger See
Tel. 08151 97292-41
info@planspieltrainer.de
www.planspieltrainer.de



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS239AR01

Tutorial

Selbstorganisation nachhaltig einführen



Die Umstellung eines Unternehmens auf Selbstorganisation ist kein Kindergeburtstag, denn dabei wird vieles, wenn nicht alles, infrage gestellt. Eine gute Vorbereitung hilft – und die richtigen Kontrollfragen.

1. Warum Selbstorganisation?

- › Welches Problem möchten Sie damit lösen?
- › Welche Ziele möchten Sie damit erreichen?
- › Warum ist Selbstorganisation das Mittel der Wahl?
- › Warum gab es bisher zu wenig davon in Ihrem Unternehmen?

Hintergrund: Selbstorganisierte Teams werden oft als Allheilmittel für Probleme gesehen, die eigentlich an anderer Stelle liegen und durch Selbstorganisation (alleine) nicht gelöst werden können.

2. Was verstehen Sie unter Selbstorganisation?

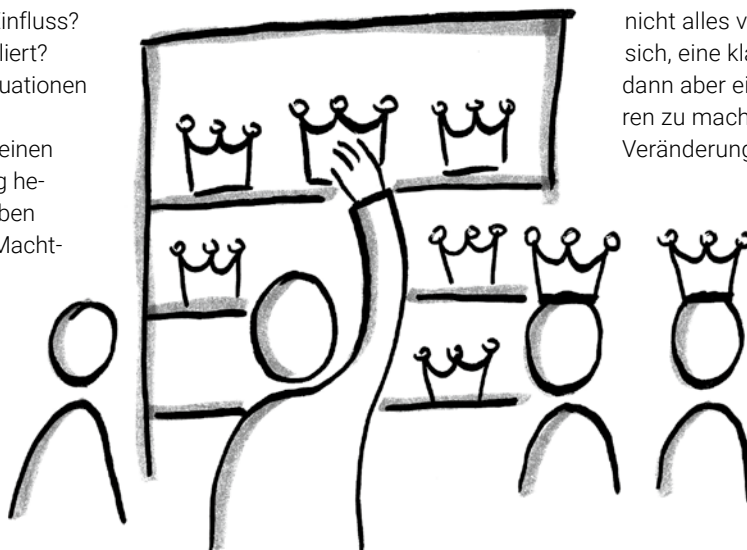
- › Wie würden Sie das einem 6-jährigen Kind erklären?
- › Was macht Selbstorganisation anders/besser/schlechter?
- › Woran messen Sie Selbstorganisation?
- › Wo gibt es Beispiele für Selbstorganisation in Ihrem Unternehmen?

Hintergrund: Selbstorganisation ist ein Schlagwort, das vage bleibt, implizit ein Allheilsversprechen gibt und daher eine ideale Projektionsfläche für Hoffnungen, Erwartungen und Wünsche aller Art ist. Konkretisierung hilft.

3. Wer hilft bei der Umstellung?

- › Wer beeinflusst maßgeblich die herrschende Kultur und Meinung?
- › Welche Personen haben formale und informelle Macht und Einfluss?
- › Wer gewinnt und wer verliert?
- › Wer bleibt in unklaren Situationen ruhig, wer nutzt sie aus?

Hintergrund: Man darf auf keinen Fall naiv an eine Agilisierung herangehen. Unternehmen haben lang geübte Praktiken und Machtnetzwerke, die sich bei „Bedrohung“ sogar noch verfestigen können. Führungskräfte müssen hier Vertrauen schaffen und interessante Alternativen zu den verlorenen Privilegien aufzeigen.



4. Gegenprobe: Ist es das, was Sie wollten?

- › Was geht nun nicht mehr?
- › Was sind mögliche „Kosten“, die Sie zahlen müssen?
- › Welche neuen Probleme haben Sie, die Sie vorher nicht hatten?
- › Lassen sich dieselben Ziele anders besser erreichen?

Hintergrund: Selbstorganisation ist so positiv besetzt, dass wir oft nur auf ihre Vorteile schauen und nicht auf die Kosten. Aber Führungskräfte sind mit der Agilisierung oft überfordert. Sie geben einen guten Teil an Einfluss und Kontrolle auf, und das macht Angst. Auch Mitarbeiter kommen mit der Verantwortung nicht immer zurecht. Umso wichtiger ist es, sich die Kosten bewusst zu machen und einen Plan B zu überlegen, falls das Vorhaben scheitert.

5. Was kommt als Nächstes?

- › Was sind die nächsten konkreten Schritte, die Sie gehen werden?
- › An welchen Modellen sollen sich die ersten Versuche orientieren?
- › Wie viel Beteiligung wollen Sie zulassen, wie sie sicherstellen?
- › Welche Unterstützung holen Sie sich?
- › *Hintergrund:* Wir haben die Tendenz, in sehr großen Plänen zu arbeiten. Doch wir können uns einfach nicht alles vorstellen. Daher empfiehlt es sich, eine klare Intention auszuschildern, dann aber einen Schritt nach dem anderen zu machen und auch im Prozess der Veränderung agil zu bleiben. Das heißt:

Betreiben Sie „Rapid Prototyping“, lassen Sie alle Qualitäten, die Sie zukünftig in der Organisation stärken und entwickeln wollen, bereits im Prozess erlebbar werden. Zeigen Sie Wertschätzung, lassen Sie Fehler zu und machen Sie Mut!

einmal mit Sicherheit sagen, dass eine tolle Führung ein Garant für Erfolg ist. Wenn das Produkt irrelevant wird, hilft auch die beste Führungskultur nicht mehr.

Mythos #4

Strukturelle Probleme lassen sich durch die Organisationsform lösen

Mein Lieblingsmythos, der sich in den vergangenen 20 Jahren, bevor „Agile“ und „New Work“ in Mode kamen, nicht verändert hat: dass sich grundlegende Fehlentwicklungen wie eine unklare Ausrichtung, schlechte Führung oder lähmende Unternehmenskultur durch eine Reorganisation beheben lassen. Genau das ist aber in vielen Unternehmen die Standardantwort auf Probleme. Warum, ist klar: Da sind schließlich alle schön beschäftigt, haben das Gefühl, es ändert sich was, und die Innenbeschäftigung lenkt von lästigen Fragen ab wie „Was ist unser eigentlicher Sinn und Zweck?“ oder „Wie werden wir in Zukunft Geld verdienen?“. Auch andere Fragen – Was sind die strategischen Leitplanken? Was sichert unser Überleben? Was machen wir gegen den Mangel an guten und kraftvollen Führungskräften – bleiben so unbeantwortet.

Zu den ungelösten alten Probleme kommen so gleich noch ein paar neue dazu: Umstellungsschwierigkeiten, Verunsicherung, Frust. Insgesamt muss man sagen: sich mit Organigrammen oder der Auflösung derselbigen zu beschäftigen – angesichts von drohendem Untergang – ist wie die Deckchairs auf der sinkenden Titanic neu zu ordnen. Darum geht es oft schlichtweg nicht, und es führt auch nicht zu dem Unterschied, der einen Unterschied machen wird.

Mythos #5

Menschen fühlen sich ohne Hierarchien wohler

Viele Menschen in Organisationen haben ganz andere Interessen als Agile Consultants oder New-Work-Anhänger: Sie wünschen sich nämlich einen halbwegs

sicheren Job, ein Umfeld, in dem sie sich orientiert fühlen, Mitgestaltungsmöglichkeiten in einem erfolgreichen Unternehmen. Einen Chef, der sie wertschätzt und nette KollegInnen, vielleicht noch einen abwechslungsreichen Job und faire Bezahlung. Für die jüngere Generation kommen Themen wie eine gute Work-Life-Balance, eine sinngebende Aufgabe und Karrierechancen dazu. Sie wollen etwas lernen und wünschen sich Mentoring und Führung.

Die Organisationsform ist vielen relativ gleichgültig, solange sie die Zusammenarbeit und die Entwicklungsmöglichkeiten zumindest nicht behindert. Dem Hirnforscher Gerald Hüther zufolge brauchen Menschen im Wesentlichen zwei Dinge, um sich wohlfühlen: das Gefühl von Zugehörigkeit und Raum für Entwicklung. Die Abwesenheit von Chefs und Hierarchien ist dafür nicht unbedingt erforderlich – solange die ihren Job gut machen.

Mythos #6

Agilität und Innovationskraft steigen, wenn alle mitreden

Wenn alle mitreden, kann das zwar die Agilität steigern – wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Meistens ist aber das genaue Gegenteil der Fall: endlose Diskussionen, die Neutralisierung von interessanten und mutigen Ideen (denn irgendwer hat immer Angst), im schlechtesten Fall die Komplettlähmung des Unternehmens. Nicht zuletzt, weil High Performer entnervt das Weite suchen, wenn jeder – unabhängig von Kompetenz und Engagement – die gleichen Stimmrechte hat. Denn nichts ist für Menschen unge rechter als Gleichmacherei.

Auch neue Ideen entstehen durch das Mitreden nicht automatisch, denn Systeme, gleich welcher Art, haben nun mal die Eigenschaft, dass sie immer wieder Variationen von sich selber erzeugen. Unternehmen sind sehr erfolgreich darin, Produktvarianten zu erfinden, aber Breakthrough-Innovationen entstehen so eher selten. Für das wahrhaft Neue, das nicht dem alten Energiefeld der Organisation

Grundlegende Fehlentwicklungen wie eine unklare Ausrichtung, schlechte Führung oder lähmende Unternehmenskultur durch eine Reorganisation beheben zu wollen, ist wie die Deckchairs auf der sinkenden Titanic neu zu ordnen.

Die Autorin: **Julia Culen** berät Managementteams und Eigentümer bei Fragen der Führung, Ausrichtung und Gestaltung zukunftsfähiger Unternehmen. Gemeinsam mit ihrem Partner Christian Mayhofer hat sie einen Beratungsansatz entwickelt, der Erkenntnisse aus Weisheitstraditionen, Bewusstseinsforschung und Wissenschaft miteinbezieht. Kontakt: www.cmpartner.at



Foto: Julia Culen

verhaftet ist, braucht es manchmal doch noch eine Art von Führung, die die Richtung entscheidet und vorgibt, die sowohl Kompetenz wie Autorität hierzu hat. Das heißt nicht, dass die Menschen nicht eingebunden werden, aber eben in einem abgesteckten Rahmen, in dem klare Regeln herrschen.

Mythos #7

Selbstorganisation führt zu besseren Entscheidungen

Zu den prominentesten Prinzipien der Selbstorganisation gehört die „Distributed Authority“: Entscheidungen werden demnach dort getroffen, wo die kompetenteste Person sitzt, und nicht bei der ranghöchsten Führungskraft. Das ist absolut sinnvoll, ich kenne diese Bottleneck-Manager nur allzu gut, die alle Entscheidungen an sich reißen. Und wehe, jemand tut eigenmächtig etwas, was sich später als falsch herausstellt! So werden Entscheidungen zu spät, gar nicht oder ohne ausreichendes Detailwissen gefällt, weil alle Angst haben, einen Fehler zu machen. Selbstorganisation soll dieses Problem nun lösen, indem Entscheidungskompetenzen dezentralisiert werden.

Aber halt: Dezentralisierung, ist das nicht eines der ältesten Prinzipien von Hierarchien? Geht es nicht eigentlich genau darum, Kompetenzen über die Ebenen in die Organisation zu delegieren? Wozu bräuchte man sonst die vielen Führungskräfte und Fachgruppen? Dass diese Form der Aufgabenteilung oft nicht funktioniert, liegt

weniger am Organisationsdesign als an der Angst vor Fehlern sowie am Mangel an guten Führungskräften. Das Problem ist meistens nicht, dass Mitarbeiter zu wenig Kompetenzen haben, sondern dass sie sie permanent unterschreiten. Aus Angst. Bleibt sie bestehen, wird es auch in den agilsten Settings keine dezentralen Entscheidungen geben.

Mythos #8

Alle Mitarbeiter sind Mini-Unternehmer

Lange Zeit wurden die Kapazitäten und Potenziale der Mitarbeiter *unterschätzt* – nach dem Motto „Denen muss man alles vorkauen und sie kontrollieren“. In der Diskussion um Selbstorganisation machen wir jetzt den gleichen Fehler andersherum: Wir *überschätzen* die Fähigkeit und Neigung von Menschen zu innovativem und vor allem unternehmerischem Denken. Aber nicht jeder hat das Unternehmergehen, sonst wäre er ja möglicherweise selbst Unternehmer und nicht Angestellter geworden. Nicht jede mag ihren Job jeden Tag neu erfinden müssen. Nicht alle überlegen sich ständig, wie sie den Wert des Unternehmens steigern können, und nicht überall lauern großartige, aber unentdeckte Ideen, die nur ihrer agilen Entdeckung harren.

Ich habe in einem Kundenprojekt gearbeitet, bei dem das Prinzip „Being Entrepreneurial“ als wesentlich angesehen wurde. Abgesehen davon, dass kaum jemand dieses Wort aussprechen konnte, war es auch inhaltlich vielen schlicht unbegreiflich, auch wenn es noch so oft erklärt wurde. Das war mir wiederum unbegreiflich, aber es ist nun mal so. Trotzdem bleibt es klug, Menschen die Möglichkeit zu geben, sich einzubringen. Aber man muss es nicht von allen und zu allem erwarten. Und gerade die New-Work-Enthusiasten müssen aufpassen, dass sie nicht zu sehr von sich auf andere schließen.

Mythos #9

Selbstorganisation kann eingekauft werden

Natürlich gibt es jede Menge Angebote für agile „Social Technologies“ auf dem



MITEINANDER REDEN!

Modelle und Methoden aus erster Hand.



Impulstage: In eintägigen Veranstaltungen in kleinen Gruppen beleuchten, vertiefen und trainieren wir spezifische Kommunikations-Themen und -Herausforderungen.

schulz-von-thun.de/impulstage



KBT: Mit der Fortbildungsreihe Kommunikations-Beratung und Training richten wir uns an Trainer, Coaches und Personalentwickler, die sich professionell und menschlich weiterentwickeln möchten.

kbt-seminare.de



Inhouse-Angebote: Für Führungskräfte und Mitarbeiter von Unternehmen entwickeln wir maßgeschneiderte Maßnahmen wie Trainings, Seminarreihen, Vorträge, Coachings, Teamentwicklungen.

schulz-von-thun.de/inhouse-angebote

Auf der Basis seiner Kommunikationspsychologie unterstützen Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun und das Team des Schulz von Thun Instituts Unternehmen und Individuen bei der Entwicklung einer gelingenden Kommunikation. Zu unserem Angebot gehören Trainings, Coachings, Vorträge und Teamentwicklungen sowie offene Fortbildungsreihen für unterschiedliche Zielgruppen.

Eine Übersicht unserer Angebote finden Sie unter schulz-von-thun.de. Wir freuen uns auf Ihren Besuch.

Beratermarkt, hübsch durchdacht, mit den passenden Blaupausen für Meetingformate, plug&play sozusagen. Das Ganze wird dann von Unternehmen eingekauft, von oben verordnet und streng nach Regelbuch implementiert. Wer nicht mitkommt, kann ja gehen. Das klingt dann allerdings wie das genaue Gegenteil von Selbstorganisation, oder? Die würde nämlich voraussetzen, dass sich ein System selbst seine Strukturen und Methoden sucht und sich nicht einfach eine vorgefertigte, fremde Form von außen überstülpt. Dann hätte allerdings niemand mehr die Kontrolle darüber, was dabei genau herauskommen wird, und genau das ist scheinbar für viele ein Problem. Dabei gibt es gute und ermutigende Beispiele von Unternehmen, die Selbstorganisation ernst genommen haben. Die keine Vorgaben gegeben, sondern ihre Leute gecoacht und ermutigt haben, sich einzubringen und Verantwortung zu übernehmen.

Dazu braucht es allerdings einen geschützten Raum, der Selbstorganisation erst möglich macht: mit wenigen klaren Vorgaben, Kompetenzen und Zielen, aber völliger Freiheit über das Wie – und der Erlaubnis, Fehler machen zu dürfen, denn ohne sie geht es nicht. Meine Erfahrung zeigt mir, dass gerade der Prozess des Findens der eigenen Form notwendig ist, damit sie auch funktioniert und akzeptiert wird. Es ist ein iterativer Lernprozess, in dessen Verlauf die Organisation für sich wichtige Fähigkeiten erwirbt. Sich Inspirationen von außen zu holen, von anderen zu lernen und sich begleiten zu lassen, ist dabei durchaus sinnvoll. Aber die fertige Lösung von außen, das von oben angeordnete New-Work-Konzept, das bleibt altes Denken im neuen Gewand, ein Widerspruch in sich.

Mythos #10

Selbstorganisation ist ein Arbeitsmodus

Wer will nicht gerne agil sein? Statt Manager nennt man sich jetzt Chief Happiness Officer oder Pilot, alle arbeiten auf Augenhöhe und vertrauen einander und sind kreativ und selbstredend motiviert. Doch die ganze Wahrheit ist das nicht. Wir hören von Berliner Startups, in denen Ausbeutung und

Machtmissbrauch an der Tagesordnung sind. Wir hören von Menschen, die lieber in Hierarchien zurückkehren, als den täglichen verdeckten Machtkampf unter der hierarchiefreien Oberfläche auszufechten. Wir hören von agilen Unternehmen, in denen sich die heimlichen Eliten ihrer Verantwortung entziehen, weil sie diese ja offiziell an die Organisation übergeben haben und in der nun Innovationsstillstand, Unzufriedenheit und die Sehnsucht nach Strategie herrschen.

Selbstorganisation und New Work sind eben nicht so sehr eine Frage von Arbeitsmodus oder Struktur, sondern von Mindset, Kultur – und nicht zuletzt Führung. Letztlich sind sie nur so stark wie der gute Wille der handelnden Personen: Eine demokratische Konsent-Entscheidung taugt nur, wenn sich alle daran halten. Eine Besprechungskultur funktioniert nur, wenn diejenigen, die sich austauschen sollen, nicht wie zufällig ständig wichtigere Termine haben. Selbstorganisierte Arbeitsteilung setzt voraus, dass irgendwer auch die langweilige Arbeit tut.

Selbstorganisation als Methode ändert nichts, wenn sich das Denken, die Haltung dahinter nicht ändert. Wer sein Unternehmen agiler gestalten und die Kraft der Selbstorganisation entfalten will, sollte daher nicht an Arbeitsformen und Strukturen denken, sondern zuerst eine Kultur der Transparenz, des Vertrauens, des Mitmachens, des Ausprobierens, der Kollaboration und der Vernetzung schaffen.

Aufgabe der Führungskräfte ist es insbesondere, eine klare Richtung vorzugeben, gemeinsame Prinzipien zu definieren und einfache Spielregeln zu vereinbaren – und sich vor allem selbst daran zu halten. Das setzt voraus, dass sie sich nicht zu viel einmischen, sondern Bedingungen schaffen, in denen sich notwendige Strukturen selbst formieren dürfen, aus einer inneren Notwendigkeit heraus. Denn Selbstorganisation kann nur funktionieren, wenn die Strukturen rund um einen klaren Purpose entstehen. Und ohne Zwang. Denn Strukturen, die auf der Grundlage von Angst und Druck entstanden sind, erzeugen weitere Angst, da können die Möbel im Büro noch so bunt sein.

Julia Culen

Dezentralisierung ist keine New-Work-Erfindung, sondern eines der ältesten Prinzipien von Hierarchien. Dass sie so oft nicht funktioniert, liegt weniger am Organisationsdesign als an der Angst vor Fehlern sowie am Mangel an guten Führungskräften.

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie einen
Monat lang
managerSeminare
für nur 8 EUR



Ihre zusätzlichen Vorteile im Testmonat



Fachbuch-Rabatt

Sparen Sie bereits im Testmonat **50%** beim Kauf von **Büchern** aus der „Leadership kompakt“-Reihe.



Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über 3.000 Archivbeiträgen: Artikel **kostenlos downloaden** und als Handouts einsetzen.



Trainingskonzepte preiswerter

Profitieren Sie von **einsatzfertigen Trainingskonzepten**: Auch als Test-Abonnent erhalten Sie **50 EUR** Rabatt.

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen



www.managerseminare.de/testen