

Nutzen der Selbstorganisation

Selbstorganisation, d.h. Dezentralisation der Führung und selbstgesteuerte Teamarbeit, ist heute im Trend. Die Unternehmensführung kommt heute kaum darum herum, sich damit auseinanderzusetzen. Die Frage ist aber: welchen Nutzen bringt die Selbstorganisation? Und welches sind die Risiken und Nachteile dieser Organisationsform?

Die Antworten auf diese Fragen fallen kontrovers aus: Für die einen ist Selbstorganisation beinahe in jedem Fall gewinnbringend. Hierarchische Strukturen funktionieren gemäss dieser Ansicht höchstens noch in trägen, wenig dynamischen Märkten. Die gegenteilige Meinung beurteilt Selbstorganisation weder als neu noch als in jedem Fall besser.

Eine Erkenntnis zeichnet sich indessen ab: Selbststeuerung kann Vorteile bringen, wenn sich das Unternehmen mit einem komplexen Umfeld konfrontiert sieht. Ein solches Umfeld ist charakterisiert durch sich rasch ändernde Kundenbedürfnisse oder Rahmenbedingungen (Gesetze, politische Entwicklungen, usw.). Ist das Umfeld indessen wenig komplex, sind die Geschäftsprozesse von Standardabläufen und Massenproduktion geprägt, so sind hierarchische Strukturen mit eher zentralisierter Führung in der Regel effizienter und zielführender.

Im Folgenden einige Überlegungen, was Selbstorganisation bewirken kann:

Selbstorganisation macht das Unternehmen agil

Durch die Dezentralisation der Führung ist die Organisation näher am Umfeld. Durch die vielen «Antennen» nach aussen kann sie sich rascher neuen Situationen anpassen als in ausgeprägt hierarchischen Strukturen. Entscheidungen werden nahe am Umfeldgeschehen gefällt, also dort, wo das Wissen über die Kunden und den Markt vorhanden ist. Prozesse und Standards können unbürokratisch angepasst werden, ohne intern auf lange Entscheidungen warten zu müssen. Und nicht nur Kunden und Lieferanten, sondern auch neue Technologien rufen nach neuen Strukturen und Vorgehensweisen.

Agile Strukturen sind Treiber von Innovation

In Organisationen mit einem hohen Grad an Selbststeuerung sind die Mitarbeitenden meist sehr motiviert, da sie eine hohe Gestaltungsfreiheit haben und sich damit eher mit der Organisation identifizieren. Das veranlasst sie auch, neue Ideen auszuprobieren und zu realisieren. Auch der für agile Organisationen hohe Grad an Selbstreflexion und Lernfähigkeit fördert Innovation.

Sinn, Public Value

Durch den gesellschaftlichen Wertewandel geraten Unternehmen immer mehr unter Druck. Von ihnen wird zusehens erwartet, dass sie nachhaltig und nicht ausbeuterisch produzieren und verwalten. Auch viele Mitarbeitende suchen Betriebe, welche nicht nur sich selbst optimieren, sondern auch einen Beitrag an die Öffentlichkeit leisten (Public Value).

Attraktive Arbeitsplätze

Viele Unternehmen haben heute ein Interesse, mit der «Ressource» Mensch ganz anders umzugehen als dies in hierarchisch geführten Organisationen der Fall ist. Mit der Selbstorganisation und der damit verbundenen Gestaltungsfreiheit und Verantwortung können attraktive Arbeitsplätze angeboten werden. Die Arbeit wird interessanter und die eigenen Stärken können zur Geltung gebracht werden. Gerade dort, wo Personalmangel herrscht, sind diese Überlegungen wichtig.

Lernende Organisation

Agile Organisationen sind immer auch lernende Organisationen. Sie sind fähig, sich stets auf neue Anforderungen und Überraschungen auszurichten. Diese Kompetenz wird dadurch erreicht, indem auch der Weg zur Selbstorganisation selbstorganisiert gestaltet wird. Es ist das Einüben des steten Wandels, der steten Weiterentwicklung – sowohl des Unternehmens als auch der Mitarbeitenden. Auf diesem Weg

kann situativ entschieden werden, wann es Zentralisierung und wann Dezentralisierung braucht; wann Routine und wann Innovation nötig ist.

Mit in die Überlegungen, ob die Transformation zu einem selbstorganisierten Unternehmen auf den Weg gebracht werden soll, müssen indessen immer auch die kritischen Punkte miteinbezogen werden:

Mitarbeiter müssen die Selbstorganisation wollen

Das Gros der Mitarbeitenden muss sich für die Selbstorganisation interessieren, sie müssen sie wollen. Ist das nicht der Fall und wird der Prozess zur Selbstorganisation angeordnet, so wird der Widerstand derart gross, dass ein Abbruch ins Auge gefasst werden muss. Viele Beispiele zeigen, dass dies eine schmerzliche Erfahrung ist und das Unternehmen zurückwirft.

Nicht alle sind glücklich mit Selbstbestimmung und Verantwortung

In den meisten Unternehmen gibt es Mitarbeitende, die froh sind, wenn sie von Verantwortung möglichst entlastet sind. Die Weiterentwicklung der Organisation ist nicht ihr oberstes Ziel; ihr Engagement liegt vielmehr im Sport, in der Familie oder in einem Hobby. Ihre Motivation für die Arbeit ist das Gehalt. Einen Teil dieser Mitarbeitenden kann möglicherweise integriert werden, ein zu grosser Anteil senkt die Effektivität der Teams.

Hohe Anforderung an die Führung

Das Management muss unmissverständlich hinter dem Selbstorganisationprozess stehen. Fehlt der Wille und das Vertrauen in das Gelingen, so fehlt auch die Unterstützung für die geplante Transformation. Selbstorganisation geht oft mit weniger Befugnissen für bestimmte Hierarchie-Ebenen einher – kein Wunder, dass nicht alle Manager begeistert davon sind, an Einfluss zu verlieren! Anspruchsvoll sind auch Situationen, in denen nur ein Teil eines Unternehmens selbstgesteuert läuft. Wenn zwei Kulturen nebeneinander existieren, besteht das Risiko, dass sich die zwei Welten bekämpfen, anstatt das Potenzial dieses Unterschiedes zu nutzen.

Die motivierten Mitarbeitenden sind oft auch kritisch und hinterfragen übergeordnete, allgemeine Regelungen. Dann ist die Führung gefordert, diese Auseinandersetzung konstruktiv und professionell zu führen.

Selbstorganisation ist ein Entwicklungsprozess. Die Führung muss immer wieder neu justieren: wo können wir loslassen, welche Kompetenzen delegieren wir? Welche Entscheide müssen zentral gefällt und vom Management getroffen werden? Das erfordert einen hohen Grad an Selbstreflektion und Vertrauen.

Grosser Zeit- und Kommunikationsaufwand

Der Zeit- und Kommunikationsaufwand ist in Selbstorganisationskulturen höher als in zentralistischen Strukturen: neue Regelungen müssen ausgehandelt, Konflikte bearbeitet und innovative Ideen aufgenommen werden.

Fazit

Gefährlich ist die dogmatische Haltung, dass Selbstorganisation ein Wundermittel sei. Für jedes Unternehmen muss entsprechend der Dynamik und Qualität der System- und Umweltbeziehungen ein passendes Mass an Selbstorganisation und Agilität gefunden werden. Es gibt nicht die richtige, sondern die passende Organisationsform.

Urs Witschi, 25. August 2020