

## Zunehmende Selbstorganisation

# Mehr Freiraum erhöht die Leistung

Sich selbst organisierende Arbeitereinheiten sind in unserer sich rasant wandelnden Arbeitswelt mit ihren zunehmend unvorhersehbaren Anforderungen das favorisierte Zukunftsmodell. Doch der Hebel kann nicht in einem Ruck umgelegt werden. Der Umschwung erfolgt situativ und in Etappen.

Von Anne M. Schüller

Der zukünftige Fortschritt entsteht aus Initiativen der crossfunktionalen Zusammenarbeit, der Vernetzung und des Teilens. Wissensarbeit kann nur durch Kollaboration reiche Früchte tragen. Sich selbst steuernde Einheiten, bei denen abteilungsübergreifend (!) alle auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten, werden dazu gebraucht. Denn wie bitte soll Aussergewöhnliches passieren, wenn linientreue Vorgänge-Abarbeiter das Unternehmen bevölkern? Wer ständig fremden Anweisungen folgt, verliert die Kompetenz für eigenständiges Tun. Ausserdem macht pures Abarbeiten lustlos und schlapp.

Die Arbeitswissenschaft kennt diesen Zusammenhang längst: Beim Abarbeiten vordefinierter Verfahrensweisen bleibt alles im unmotivierten Sollen und Müssen. Selbstbestimmung hingegen verleiht den Menschen Flügel. Ein hohes Mass an Produktivität ist damit garantiert. Um 13 Prozent steigen einer Untersuchung der Universität St. Gallen zufolge die Umsätze der Unternehmen, die ihren Leuten mehr Freiheiten gewähren.

Smarte Unternehmen reduzieren also das Müssen – und stärken das Dürfen, Können und Wollen. Das Dürfen ist dabei der

wahre Knackpunkt. Eingezwängt in eine Zwangsjacke aus Regeln, Standards und Normen ist es den Mitarbeitenden oft einfach nicht möglich, Probleme unkompliziert und kundenfreundlich zu lösen, selbst wenn sie es wollten. Ohne die Freiheit des Dürfens ersticken Können und Wollen im Keim. Dort aber, wo alle drei Komponenten zusammenkommen, entsteht die höchste Leistung.

### Freiraum steigert die Performance beträchtlich

Gib Menschen Spielraum, und sie werden dich in Staunen versetzen: In meinen Workshops erlebe ich sowas ständig. Mit den Freiheitsgraden, welche die zunehmende Selbstorganisation bringt, haben die meisten Mitarbeitenden, nachdem sie, ganz wichtig, geschult wurden und sich einüben konnten, gar keine Probleme. Probleme hat damit vor allem das Management. «Die Mitarbeitenden können das nicht», hört man von denen. «Wir wollen das nicht», müssten sie eigentlich sagen. Wenn sich nämlich die Leute selbst organisieren, werden Machthierarchien zunehmend entbehrlich.

Im Industriezeitalter des letzten Jahrhunderts ging es um das Steuern und Stabilisieren. Enge Gestaltungsräume und leicht kontrollierbare Vorgaben sorgten dafür, dass die Mitarbeitenden wie Rädchen im Getriebe funktionierten. In der Digitalökonomie von heute und morgen hingegen sind hohes Tempo, Agilität, Flexibilität, Adaptionfähigkeit und ständiges Innovieren gefragt. Strikte Vorgaben, Starrheit und Zentralisierung sind in einem zunehmend komplexen, unvorhersehbaren Umfeld fatal. Je dynamischer das Marktgeschehen, desto mehr Selbstorga-

nisation wird also gebraucht, um schnelle Anpassungen möglich zu machen.

### Die verschiedenen Level der Selbstorganisation

Es gibt verschiedene Stadien, um sich der Selbstorganisation anzunähern. Die Historie der Unternehmensstruktur und -kultur ist dabei von Belang. Für die sich zunehmend selbst organisierenden Teammitglieder ist eine coachende Begleitung unabdingbar, um sowohl die methodischen als auch die gruppendynamischen Tücken zu meistern. Zudem hängt der Grad der Selbstorganisation von den anstehenden Aufgaben ab, sie passt nicht zu jedem Zweck.

Zudem sind klassische Vorgehensweisen in einigen Bereichen durchaus noch relevant, vor allem da, wo es in einem stabilen Umfeld gut strukturierbare Aufgaben unter vorhersehbaren Marktbedingungen gibt. Unbestreitbar braucht es in manchen Fällen auch strikte Ablaufpläne, wie etwa im Flugverkehr und bei der Feuerwehr. Doch grundsätzlich dürfen Ordnungssysteme nie so einengend sein, dass dadurch Anpassung verlangsamt und Fortentwicklung ausgebremst wird.

Wird Selbstorganisation im grossen Stil eingeführt, braucht es das «go» von ganz Oben. Klassische Organisationen bewegen sich zunächst zügig hin zu Level eins: die sich dezentralisierende Organisation. Wer dort angekommen ist, begibt sich in Richtung Ziellevel zwei: die unterstützte Selbstorganisation. Gegebenenfalls steuert man schliesslich zu Level drei: die komplett selbstgesteuerte Organisation. Sie ist meiner Einschätzung nach nur für dezidiert ausgewählte Unternehmen ge-

### DAS BUCH ZUM THEMA



Anne M. Schüller,  
Alex T. Steffen  
**Die Orbit-Organisation –  
In 9 Schritten zum Unter-  
nehmensmodell für  
die digitale Zukunft**

Gabal Verlag 2019, 312 Seiten  
ISBN: 978-3869368993

Finalist beim International Book Award 2019

eignet. Auch Soziokratie-Modelle wie Holacracy fallen in diesen Bereich. Komplette selbstgesteuerte Organisation finden wir vor allem in kleineren Unternehmen der IT- und Internetszene. Level eins und zwei jedoch kann jedes Unternehmen erreichen.

### Level 1 – Die sich dezentralisierende Organisation

In der sich dezentralisierenden Organisation finden wir die ersten Schritte in Richtung Selbstorganisation. Die zentrale Steuerung wird zurückgefahren. Hierarchien werden verflacht. In Zwischenschritten, im Rahmen von Pilotprojekten oder in Teilbereichen des Unternehmens wird eine zunehmende Selbstorganisation eingeleitet. Das Arbeitsumfeld ist lebendig und heiter, die Zusammenarbeit konstruktiv. Es werden immer weniger direkte Anweisungen gegeben, immer mehr Entscheidungen verbleiben im Team. Aufgaben und Ergebnisse werden visualisiert und für alle offen sichtbar gemacht.

Das Berichtswesen, das die Leute nur von der Arbeit abhält, wird minimiert. Die kol-

lektive Intelligenz wird systematisch genutzt. Verfahrensoptimierungskonzepte werden von den Mitarbeitenden selbst erstellt. Bei all dem sind Erprobungsphasen überaus wichtig, damit sich sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden in die neue, noch ungewohnte Situation einüben können, und es nicht ständig zu Rückfällen kommt. Eine fehler-tolerante Lernkultur begleitet den Weg. Etappensiege werden gefeiert.

### Level 2 – Die unterstützte Selbstorganisation

Die unterstützte Selbstorganisation ist ein sehr gangbarer Weg für einen Grossteil der klassischen Unternehmen. Operative Entscheidungen und die Verantwortung dafür verbleiben komplett im Team. Dies erfordert von jedem Mitarbeiter Selbstführung, eine offene Lernhaltung und die Bereitschaft zu konstruktiver Auseinandersetzung. Alle an einer Aufgabe Beteiligten organisieren sich gemeinsam – im Rahmen der gemeinsam bestimmten Regeln und Ziele, an die man sich konsequent hält.

ontrolle findet nicht über den Vorgesetzten, sondern durch die Teammitglieder und auch über die Kunden statt. Die Führung achtet vor allem darauf, dass nichts Operatives zu ihr zurückdelegiert wird. Nur noch in Ausnahmefällen und in strategischen Kontexten greift sie direktiv ein. Ansonsten ist sie vor allem möglich-machend tätig. Es gilt, die Selbstverwaltung im Team zu stärken und Hindernisse auf dem Weg zu optimalen Arbeitsergebnissen fortzuräumen («Was braucht ihr?»). So sorgt die Führung für perfekte Rahmenbedingungen und umfassende Entwicklungsmöglichkeiten. Das Tagesgeschäft erledigen die Teams selbstbestimmt und autonom.



**Anne M. Schüller** ist Managementdenker, Keynote-Speaker und preisgekrönte Bestseller-autorin. Sie ist Expertin für eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

# Schneller im Job die Kurve kriegen?

Weiterbildung macht Ihr Team agil.

**Aktuell**

Inhouse Trainings für Teams

[swissmem-academy.ch](http://swissmem-academy.ch)

one step ahead.