

Selbstorganisation kommt nicht von selbst

Scheinen aber trotzdem viele zu glauben. Immer wieder ist von Experimenten zu hören, deren Ansage in etwa so abläuft: „Liebe Mitarbeitende, ab sofort seid ihr selbstorganisiert. Eure Vorgesetzten sind noch da, sind jetzt aber Coaches. Frohes Schaffen und gutes Gelingen. Tschau!“

Das ist mutig.

Aber irgendwie auch ahnungslos.

Im Regal der agilen Selbstorganisation gibt es meiner Ansicht nach einiges, was man getrost übergehen kann, weil es das entweder eh schon lange gibt oder weil es mehr Chaos anrichtet als Nutzen stiftet. Aber mindestens eine Perle ist eindeutig dabei, und die ist so wertvoll, dass man schon sagen könnte, dass sie das ganze Bling-Bling rundherum wert ist: und zwar die systematisch eingebaute Reflexion der eigenen Arbeit und der eigenen Organisation.

Diese Reflexion wird in den meisten Organisationen dermassen vernachlässigt, dass es schon ein gewaltiger Gewinn wäre, wenn allein dieser Aspekt breiten Eingang in die Praxis finden würde.

Aber warum wird die Reflexion denn eigentlich so vernachlässigt? Ich glaube, man kann dem näher kommen, wenn man Selbstorganisation beim Wort nimmt, und insbesondere auch ihr Gegenstück: das hiesse ja „Fremdorganisation“. Könnte sein, dass da der Hund begraben liegt: wenn ich fremdorganisiert arbeite, heisst das ja im Klartext: da hat jemand schon für mich über die Organisation nachgedacht. Wer könnte mir da die Schlussfolgerung übelnehmen, dass ich dafür nicht zuständig bin? Ich muss dann offenbar einfach schauen, dass ich in diesem Rahmen möglichst erfolgreich agiere.

Mit anderen Worten: eine durchschnittliche Organisation hat null Aufforderungscharakter, die Organisation zu reflektieren (und gleich vorweg: Der Verbesserungsvorschlag-Briefkasten gilt nicht als Antwort). Und zu tun gibt's ja auch sonst genug. Kürzlich gehört als Rückmeldung eines Mitarbeitenden: „Ich habe nach einem harten Tag weder Zeit, Energie noch Lust, mich auch noch in irgendein Governance Meeting zu setzen. Ich will, dass meine Chefs das machen!“ Was auch die Frage beantwortet, ob alle nur darauf warten, agil werden zu dürfen.

Aber gut. Wenn wir nahe am Wort bleiben, könnte man Selbstorganisation in der Kürzestform so definieren: „Denke selbst über deine Organisation nach, und passe sie bei Bedarf an.“

Daraus leiten sich drei gewichtige Konsequenzen ab, wenn das funktionieren soll: erstens muss ich mich explizit dazu aufgefordert fühlen. Zweitens darf man nicht davon ausgehen, dass das keine Zeit benötigt. Ein Team, das in die Selbstorganisation geht, dürfte also erst mal eher mehr als weniger Kapazität benötigen. Dafür könnte man vielleicht in der nächsthöheren Ebene was einsparen. Was sich wiederum teilweise von selbst ergeben könnte, weil den Rollenwechsel voraussichtlich eh nicht jeder oder jede Vorgesetzte schafft (auch so eine kühne Annahme)...Drittens muss ich, wenn ich finde, dass an der Organisation geschraubt werden sollte, auch eine Schrauberlaubnis haben. „License to schraub“ sozusagen.

Billiger wird's also erst mal eher nicht. Dann sollte es wenigstens besser werden. Doch die Hürden sind nicht ohne: bisherige Vorgesetzte müssen Macht- und Kontrollverlust aushalten. Teammitglieder müssen den vielleicht neuen Aspekt der Meta-Arbeit tun wollen und tun können. Schneller wird's also im ersten Moment vielleicht auch nicht. Und dann klingt es schon nicht mehr so prickelnd nach Feenstaub und Zauberstab. Schade eigentlich.

Aber halb so wild: wenn diese Enttäuschung erst mal verdaut ist, wartet immer noch sehr viel Potential. Selbstorganisation kann extrem produktiv sein – organisieren müssen Sie sie selbst.