

Selbstorganisation

„Wenn alle mitreden, werden die Strukturen schnell ineffizient“



Foto: Culen © Mischa Nawrata

Als Beraterin begleitet **Julia Culen** Unternehmen bei Neuausrichtungen ihrer Organisationen, die Kultur, Strategie und Führung betreffen. Zudem forscht sie zu Themen wie der Zukunft der Arbeit oder der Transformation von Führung und Organisation. Bis 2013 war sie Partnerin bei der Beratergruppe Neuwaldegg, 2014 gründete sie mit Christian Mayhofer das Beratungsunternehmen Culen Mayhofer Partner. Im Gespräch mit dem personal manager spricht sie über die Grenzen der Selbstorganisation.

Frau Culen, aktuell ist Selbstorganisation stark in Mode. Wie empfehlenswert ist es, die Hierarchien zurückzufahren?

Selbstorganisation wird als neues Hype-Thema verkauft. Aber im Grunde genommen ist Selbstorganisation das Natürlichste überhaupt, war immer schon da und wird auch da bleiben. Auch in hierarchischen Unternehmen gibt es sehr viel Selbstorganisation, die Basis dafür, dass überhaupt irgendetwas funktioniert.

Selbstorganisation hat immer auch etwas mit Hierarchie zu tun: Wenn zehn Menschen in einem Raum sitzen, formieren sich über die Zeit die typischen Rollen heraus, die wir aus klassischen Hierarchien kennen. Es gibt irgendwann einen Leader, einige Nachfolger und mindestens einen Herausforderer, der den Anführer vom Thron stoßen will. In jeder Gruppe entstehen mit der Zeit Hackordnungen und Hierarchien. Organisationen sollten also nicht versuchen, Selbstorganisation zu verhindern oder zu implementieren, sondern damit arbeiten. **Das ist aus meiner Sicht auch eine ganz zentrale Aufgabe von**

Führung: Sie muss die Fähigkeit von Menschen und Systemen, sich selbst zu organisieren, möglichst zielgerichtet nutzen und einen Rahmen schaffen, in dem diese Selbstorganisationskräfte nicht behindert oder zerstört, sondern an einem gemeinsamen Sinn, Zweck und Ziel ausgerichtet werden. Wenn Führung aber zu wenig präsent ist oder die Notwendigkeit dieser Aufgabe schlichtweg nicht versteht, dann passiert das, was ich oft in Unternehmen erlebe, die nur auf Selbstorganisation setzen: Sie beginnen, sich sehr stark mit sich selbst zu beschäftigen, die Hierarchien laufend neu auszuhandeln und sich damit zu blockieren.

Selbstorganisation als hierarchiefreier Raum ist also ein Trugschluss?

Ja, das würde ich eindeutig so sehen und das entspricht auch meiner Erfahrung. Wenn eine explizite Hierarchie nicht sein darf, weil alle gleich sind, entwickeln sich informelle Hierarchien, Machtstrukturen und Netzwerke, die im Verborgenen agieren und vielfach destruktive Mechanismen haben. Ich habe das vor allem bei Strukturen erlebt, in denen zwar

alle dieselben Stimmrechte hatten, aber dennoch wollten jene mit den meisten Kunden und dem größten Umsatz mehr Macht und Einfluss. Weil sie die offiziell nicht bekamen, spielten sie diesen Wunsch informell aus.

Warum steht Selbstorganisation eigentlich gerade jetzt so hoch im Kurs?

Weil wir uns in einem massiven Umbruch befinden. Die alten starren Strukturen und Kulturen können der Volatilität des Marktes nicht mehr standhalten. Die Digitalisierung hat vor allem eins gemacht: Tempo und Produktivität massiv erhöht, Transparenz und Individualisierung machen zusätzlichen Druck auf Unternehmen. Ich finde es interessant, dass jetzt wieder viele eigentlich alte Ideen aufkommen, von Demokratisierung und Soziokratie in Unternehmen. Das haben wir schon in den 1980er-Jahren erlebt bei den Grünenbewegungen oder anderen gremial strukturierten Organisationen: Wenn allerdings alle mitreden, werden die Strukturen schnell ineffizient. Hinzu kommt, dass Menschen es oft als ungerecht empfinden, wenn alle gleich behandelt werden. Wenn jemand, der

mehr arbeitet, mehr leistet und erfolgreicher ist sowie über mehr Expertise zu einem Thema verfügt, nicht auch mehr zu sagen hat, weil alle gleich sein müssen, erscheint das vielen unfair. Diese Form der Gleichmacherei vergiftet das Klima und fördert Machtspiele unter der Decke, was die Organisation extrem ablenkt. Insofern: Ich verstehe die Idee und finde es auch sehr wichtig, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Freiräume zu lassen und Stimmrechte einzuräumen, mindestens aber das Gefühl des „Gehörtwerdens“. Aber ich empfehle das richtige Maß zwischen einer Organisation, in der Chefs alles entscheiden, und einer Struktur, in der alle mitreden und keiner etwas zu sagen hat, etwas überspitzt ausgedrückt. Beides ist nicht günstig und wird den komplexen Anforderungen heute in keiner Weise mehr gerecht.

Selbstorganisation wird oft mit Innovation und Erfolg in Verbindung gebracht. Ist das berechtigt?

Ich glaube auf jeden Fall, dass Selbstorganisation aus guten Gründen heute an Bedeutung gewinnt und wirtschaftlichen Erfolg befördern kann. Denn die Intention dahinter ist richtig. Es geht darum zu sagen: Wir haben immer weniger stabile Umgebungen, in denen wir immer wieder das Gleiche – ein bisschen besser – reproduzieren können. Viele Organisationen haben jetzt noch eingeübte Strukturen aus einer längst vergangenen Zeit. Wir erleben heute große Schwankungen, Veränderungen, technologische Innovationen in immer kürzeren Zeiträumen. Das können wir mit den altbekannten Methoden nicht mehr managen. Es ist auch naiv zu sagen: „Juhu, wir schaffen die machtgierigen Führungskräfte und verstaubten Hierarchien ab, und die Innovation kommt dann ganz von selbst.“

Stattdessen müssen wir neue Formen von Leadership entwickeln. Wir brauchen Organisationsformen und vor allem Organisations-

kulturen, die uns in die Lage versetzen, uns gegebenenfalls rasch mit Partnern zu vernetzen und nicht nur mehr auf die eigenen Ressourcen zu vertrauen.

Aber was ich häufig sehe, ist, dass Unternehmen versuchen, Selbstorganisation aus dem gleichen Mindset zu implementieren, wie sie früher schon versucht haben, Lean oder andere Managementmethoden zu implementieren – also sehr linear und top-down. Das ist meines Erachtens aber das absolute Gegenteil von echter Selbstorganisation: eine hierarchische Form von Selbstorganisation, weil die Führenden eigentlich ihre Kontrolle nicht aufgeben wollen und können. Deswegen wählen sie Methoden, die für sie kontrollierbar und berechenbar sind. Das ist natürlich kontraproduktiv.

Wie kann es anders gehen? Was empfehlen Sie Unternehmen, die den Eindruck haben, mit ihren Strukturen nicht weiter-

So entwickelt sich mein Team nach Maß

Individuelle Lösungen für Unternehmen



WISSEN FÜR INSIDER

Erfolg ist kein Zufall. Unternehmen, die am Markt bestehen wollen, müssen sich permanent weiter entwickeln, Ziele neu definieren und umsetzen. Know-how und Qualifikationen der Mitarbeiter/innen spielen dabei eine zentrale Rolle. Da jedes Unternehmen anders ist und spezifische Anforderungen an die Personalentwicklung hat, haben wir das WIFI-Firmen-Intern-Training/die WIFI-Unternehmensentwicklung konzipiert: Unsere Fachleute erarbeiten mit Ihnen auf Basis der Unternehmensziele Trainings, die speziell auf Ihren Bedarf zugeschnitten sind.

VIelfältiges Angebot

Die Themenpalette ist breit gefächert und reicht von Business-Sprachen über EDV-Trainings, Lehrgänge für Führungskräfte bis zu branchen-



spezifischen Weiterbildungen und technischen Schulungen. Innovative Lernmethoden nach dem WIFI-Lernmodell LENA unterstützen Ihre Mitarbeiter/innen dabei, erarbeitetes Wissen nachhaltig anzuwenden. Übrigens auch grenzüberschreitend:

Ihr WIFI begleitet Sie ins Ausland und trainiert Ihr Team direkt an den jeweiligen Standorten – in der jeweiligen Sprache und auf gewohnt hohem WIFI-Niveau.

Für Infos kontaktieren Sie Ihr WIFI vor Ort.

zukommen und die daher Selbstorganisation fördern möchten?

Es ist wichtig, dass Unternehmen nicht sagen, wir brauchen jetzt mehr Innovation, deswegen organisieren wir uns selbst, kaufen eine entsprechende Methode ein und schaffen die Führungsebenen ab. Stattdessen ist es im ersten Schritt wichtig, nach Sinn und Zweck der eigenen Organisation zu fragen: Was ist unsere Vision beziehungsweise unsere strategische Stoßrichtung? Diese Basisfrage können die wenigsten Unternehmen wirklich beantworten, schon gar nicht auf allen Ebenen der Organisation. Genau das muss ich aber wissen, wenn es im zweiten Schritt darum geht, meine Strukturen zu überprüfen und dann zu fragen, welche Art von Organisation ich brauche, um weiterzukommen.

Nehmen wir die Banken, die jetzt vor der Frage stehen, ob es in fünf oder zehn Jahren noch Filialen geben wird. In dieser Situation macht es zunächst einmal Sinn, zu fragen: Was wollen unsere Kunden? Was sind unsere Kernkompetenzen? In welche Richtung wollen wir uns entwickeln? Also wirklich vom Markt und vom Inhalt her zu kommen – und weniger von den Strukturen. Erst im nächsten Schritt ist es zielführend, an den Strukturen zu arbeiten und zu überlegen, ob ich die Rahmenbedingungen ändern will: Sollten wir zum Beispiel flexibler arbeiten können? Möchten wir mit den Kunden in Co-Creation-Prozesse gehen und Einflüsse von außen zulassen? Welche Kultur wollen wir „kultivieren“?

Können Sie an einem Beispiel beschreiben, wie ein solcher Veränderungsprozess aussehen könnte?

Wir arbeiten mit den Führungsteams unserer Kunden immer an zwei wesentlichen Themen: die inhaltliche Ausrichtung, also Vision und Purpose, zu schärfen und die passende (Führungs-)kultur, beginnend beim Top-Management, zu leben. Wir denken unsere Veränderungsprozesse immer vom Markt aus und leiten daraus die notwendigen Strukturen und Prozesse ab: Wir haben zum Beispiel ein Unternehmen beraten, das sehr damit beschäftigt war, seine Technologie zu optimieren, aber sich eher wenig um seine Kunden gekümmert hat. Dort haben wir einen Prozess eingeleitet, der die Kunden in den Mittelpunkt stellt und interdisziplinäre

Teams um jeden Kunden gebildet. Sie bestehen aus internen Experten unterschiedlicher Abteilungen, die gemeinsam mit den jeweiligen Kunden Produkte entwickeln, die für diese Sinn machen. Das bricht die starren Strukturen auf, regt die Selbstorganisation und Selbstverantwortung an, lädt zu mehr Agilität und Co-Creation ein. Wir mussten nicht lange über Strukturen diskutieren, denn diese ergaben sich von selbst aus einer Marktnotwendigkeit, als natürlicher Prozess und nicht als aufgesetztes Change-Projekt. Die Organisation nicht mehr von meiner Kernkompetenz her, sondern vom Markt und vom Kunden aus zu denken – das klingt vielleicht banal, für europäische Traditionsunternehmen mit vielen Jahren an Expertise ist dies allerdings eine gewaltige Aufgabe. Aber es ist das, was wirklich etwas Neues hineinbringt und die Menschen energetisiert.

Können die Impulse dazu nicht auch von selbstorganisierten Mitarbeitern kommen?

Natürlich können auch Impulse von Mitarbeitern kommen. Ich glaube allerdings, es ist ein Fehlschluss zu denken, dass Unternehmen automatisch innovativer werden, wenn sich alle Leute einbringen können. Viele Unternehmenslenker delegieren die Führung angesichts der eigenen Ratlosigkeit und Überforderung in die Organisation und hoffen, dass dann schon etwas Gescheites herauskommt. Das passiert aber meistens nicht. Denn die Leute brauchen eine Richtung, das hat Führung zu leisten. Sie muss Rahmen setzen und Visionen dafür liefern, woher Innovationen kommen können. Womit wollen wir in fünf Jahren Geld verdienen? Im nächsten Schritt können Unternehmen dann Möglichkeiten der Beteiligung für die Mitarbeiter schaffen und Formen finden, wie diese zum Beispiel mit Kolleginnen und Kollegen aus ganz anderen Bereichen zusammenarbeiten können. Dafür braucht es auch manchmal Impulse von den Führungskräften, weil viele Menschen bisher anderes gelernt und geübt haben.

Da helfen dann gewisse Methoden der Selbstorganisation schon sehr gut – ob das jetzt die Circles of Holacracy sind oder aus sonstigen Agile-Methoden. Sie sind absolut sinnvoll. Aber nur, wenn ich weiß, wofür ich sie einsetzen will – und in welche Richtung wir

gehen und die Unternehmenskultur weiterentwickeln wollen. Das heißt konkret: Selbstorganisation um der Selbstorganisation willen nützt überhaupt nichts. Sie sollte niemals der erste Schritt sein, sondern höchstens Schritt zwei oder drei. Wenn also Richtung und Führung fehlen, kommt nur wieder dasselbe Geschwurbel raus – mehr vom Selben noch schwieriger, nix Neues und sehr viel Frust.

Ziele vorgeben, Veränderungen begleiten, Impulse geben: Werden die Aufgaben der Führungskräfte anspruchsvoller?

Sie verändern sich. Viele Führungskräfte sind es gewohnt, zu managen, also aufgabenorientiert zu arbeiten. Sie starten zum Beispiel Projekte und treffen inhaltliche Entscheidungen. Das sind aber Aufgaben, die eine Organisation im Großen und Ganzen selbst erledigen kann, wenn man sie lässt. Aufgabe von Führungskräften wird tatsächlich das Führen im Sinne von „Vorangehen“ und „Vorausdenken“ sein. Sie müssen beispielsweise die ersten sein, die alles, was die Organisation braucht, selbst leben. Wenn Sie ein offenes Klima wollen, in dem sich die Leute trauen, ihre Ideen einzubringen, dann müssen sie sich ebenfalls öffnen. Dazu gehört auch, Schwächen zu zeigen und zu sagen, „Ich weiß es auch nicht, aber lass es uns gemeinsam herausfinden.“ **Manager und Führungskräfte müssen heute umlernen von der Haltung „Ich weiß alles und deswegen bin ich in dieser Position“ hin zu „Ich bin derjenige, der in der Lage ist, ein Klima zu schaffen, in dem sich Menschen gerne einbringen wollen.“** Es geht darum, Strategien immer wieder zu besprechen, zu vergemeinschaften und nachzuschärfen, für Klarheit zu sorgen, wo Klarheit sein kann, und dort, wo noch keine Klarheit herrscht, einen Raum schaffen, in dem Menschen gemeinsam an Lösungen arbeiten – und sich dabei auch mal etwas trauen. Im Grunde geht es also darum, sehr viel Kulturarbeit zu leisten.

Interview: Bettina Geuenich

VERANSTALTUNGSTIPP

Julia Culen ist Keynote auf dem **Corporate Culture Jam, der am 15. und 16. Mai 2018 in der Anker Brotfabrik Wien** stattfinden wird. Dort spricht sie über „Mythen der Selbstorganisation“.

www.corporate-culture-jam.at