Autonomie ohne Angst[1]

Die Arbeit in selbstorganisierten Teams kann nicht nur für Unternehmen, sondern auch für die Mitarbeiter viele Vorteile mit sich bringen. Doch sie steckt auch voller Tücken. Zum psychischen Belastungsfaktor für die Mitarbeiter wird autonomes Arbeiten vor allem dann, wenn dabei drei Risiken missachtet werden.

1. Risiko: Die Gruppendynamik

- Das Problem: Gibt es in einem sozialen System keine formalen Strukturen, treten an deren Stelle informelle Strukturen. Diese informellen Strukturen sind allerdings nicht immer konstruktiv. Im ungünstigsten Fall setzen sich im informellen Machtpoker die Lautesten, Durchsetzungsstärksten durch und bestimmen fortan die Regeln. Geben dagegen die Leistungsbewussteren dauerhaft den Ton an, kann auch das problematisch sein: Andere verstummen unter Umständen oder können bei dem von den Hochleistern vorgegebenen Arbeitstempo nicht mithalten. Außerdem können sich in Teams unausgesprochene Gruppennormen herausbilden, die nicht immer von Vorteil für das Team sind oder die einzelnen Teammitglieder benachteiligen.
- Umgang damit: Gruppendynamiken lassen sich nicht vermeiden. Wichtig ist aber, dass das Team sie nicht ignoriert, sondern besprechbar macht. Am besten funktioniert das, wenn es eine oder mehrere Rollen im Team gibt, die eine coachende, moderierende Funktion übernehmen. So können ungünstige Entwicklungen frühzeitig angesprochen und konstruktiv gelöst werden. Vor allem die dialogische Klärung widerstreitender Interessen spielt dabei eine wichtige Rolle. Ungünstige Effekte durch Gruppendynamiken wie der Umstand, dass Teammitglieder Hemmungen haben, einander ehrliches Feedback zu geben, lassen sich ebenfalls nicht nur durch das Training entsprechender Methoden, sondern auch durch die Installation coachender, moderierender Rollen eindämmen.

2. Risiko: Das Unternehmensumfeld

- Das Problem: Manche Unternehmen setzen selbstorganisierte Teams ein, die nur dem Anschein nach autonom sind. Diese Teams haben dann zwar alle Freiheiten, was ihre Arbeitsgestaltung angeht. Tatsächlich aber setzt das Unternehmen weiterhin die Maßstäbe - etwa, was die zu erreichenden Ziele angeht. Und es bleibt den Mitarbeitern vieles schuldig, was nötig wäre, um die Selbstorganisation erfolgreich stemmen zu können. Die Folge: Mitarbeiter werden demotiviert. Oder sie rackern sich doppelt und dreifach ab, weil sie sich der ihnen erwiesenen Freiräume als würdig erweisen wollen. Dass sie diese Freiräume jedoch gar nicht nutzen können, weil der Druck, der von der Organisation oder direkt vom Markt kommt, keinen Spielraum dafür lässt, ist für sie nicht unbedingt offensichtlich.
- Umgang damit: Mit dem Credo: „Ihr werdet jetzt selbstorganisiert, bei uns ändert sich nichts", verurteilen Firmenchefs das Projekt Selbstorganisation von Anfang an zum Scheitern. Wer auf Selbstorganisation setzen will, muss zwar nicht sämtliche Hierarchien in der Organisation abschaffen. Aber er muss die Wechselwirkungen der Selbstorganisation mit einer Gesamtorganisation, die womöglich noch immer auf Zielvorgaben, Kontrollen und eine rigide Fehlerkultur setzt, bedenken. Außerdem muss ihm klar sein: Wer will, dass Mitarbeiter mehr Verantwortung schultern und damit gleichzeitig auch Mehrarbeit auf sich nehmen, muss dafür auch einen fairen Ausgleich bieten.

[1] Quelle: managerSeminare; Heft 249; Dezember 2018

3. Risiko: Der Faktor Mensch

- Das Problem: Auch unter günstigen Bedingungen tun sich viele Menschen mit Selbstorganisation schwer. Weil sie schlicht kein Interesse am unternehmerischen Denken und Gestalten haben. Aber auch, weil sie möglicherweise in einem Reifezustand stecken, der sie nicht so pluralistisch und offen denken lässt, wie es unter Selbstorganisation erforderlich wäre.
- Umgang damit: Wer Selbstorganisation einführt, sollte bei der Auswahl der Mitarbeiter anfangen. Nicht jeder blüht - was Arbeitszufriedenheit, aber auch Produktivität angeht - in einem hochautonomen Rahmen automatisch auf. Es gibt Menschen, die nicht so arbeiten wollen. Das sollte berücksichtigt werden. Viele haben im Verlauf ihrer Bildungs- und auch Berufssozialisation aber auch schlicht nicht gelernt, ein hohes Maß an Selbst- und Mitverantwortung zu übernehmen. Die entsprechenden Fähigkeiten müssen daher gezielt gestärkt werden. Das reicht von Kompetenzen wie Feedback-Geben bis hin zur Stärkung der Fähigkeit, Interessenkonflikte mit anderen auszuhandeln.