

Der Charme der Selbstorganisation

HOMEOFFICE – Seit einem Jahr arbeiten viele Chef*innen und Mitarbeiter*innen so viel von zu Hause aus, wie sie es nie für möglich gehalten hätten. Nach einem Jahr Feldversuch hadern die einen noch immer mit dieser Situation, die ändern beginnen den Charme der Selbstorganisation zu schätzen.



Bozen – Von einem Tag auf den anderen war nichts mehr so, wie es war, weder bei der Chefin, noch bei den Sachbearbeiter*innen und auch nicht in der Buchhaltung. Mit der Auflösung der räumlichen Einheiten löste sich auch der Rest auf: der persönliche Kontakt, die Sitzungspläne, die Teambesprechungen, der Ratscher in der Kaffeepause, die informellen Freundschaften und mit ihnen die zwischenmenschlichen Bruchlinien. Das gesamte Gefüge war plötzlich segmentiert. Ohne Vorbereitung und ohne Konzept musste von hier auf jetzt jede und jeder, von ganz oben bis ganz unten in der Hierarchie, das können, was man vorher angeblich nur in hochdotierten Schulungen erlernen konnte: die Selbstorganisation im Homeoffice.

Selbstorganisation stellt hohe Anforderungen

Die Situation verleitet im ersten Moment zu Glücksgedanken: Endlich sein eigener Herr sein, endlich selbst über Arbeitsrhythmus und Zeiteinteilung entscheiden können, endlich die zwischenmenschlichen Spannungen im Büro nicht mehr aushalten müssen. Aber in der Realität 2020 ließ die Ernüchterung nicht lange auf sich warten. Denn viele hatten in der Euphorie der plötzlichen Befreiung von Stundenplänen und Pendlerdasein die hohen Anforderungen, welche Selbstorganisation an die gesamte Firmenhierarchie stellt, völlig unterschätzt.

Heute, nach einem Jahr Feldversuch, ist allen Beteiligten klar: Selbstorganisation ist ein Prozess, der viele Kompetenzen voraussetzt, die oft brachliegen oder gar nicht vorhanden sind. Selbstorganisation heißt in erster Linie, mit sich selbst im Klaren sein, seine eigenen Stärken und Schwächen kennen und richtig einschätzen. Denn Selbstorganisation verlangt, mit sich selbst Vereinbarungen zu treffen, lange bevor sie auf Firmenebene zu treffen sind. Es könnte durchaus sein, dass Corona auch hier den Finger in eine Wunde legt und mich auf Fragen zurückwirft: Bin ich diszipliniert genug, um mich an meine eigenen Zeitpläne zu halten? Bin ich bereit, meinen Mitarbeiter*innen zu vertrauen, oder überkommt mich ständig das Misstrauen, dass die Kollegin blaumachen könnte, während ich arbeite? Kommuniziere ich als Vorge-

setzte ausreichend, so dass alle in den Prozess eingebunden sind und die Zeitpläne und Lieferfristen präsent haben? Und die neuen Spielregeln? Kennen alle Beteiligten sie, und vor allem: Werden sie verstanden?

Was es zum Gelingen von selbstorganisiertem Arbeiten braucht

Damit wären drei wesentliche Stichworte angesprochen, die zum Gelingen von selbstorganisiertem Arbeiten die Schlüsselrollen spielen: **Organisation**, **Kommunikation** und **Vertrauen**. Für alle drei Aspekte gilt dasselbe: Was vorher nicht wasserfest war, säuft im Stresstest des Homeoffice leicht ab.

War die Organisation mitsamt klaren Regeln vorher gut aufgestellt, stehen Aufgabenverteilung, Effizienz und Erfolgskontrolle auch unter den neuen Rahmenbedingungen auf solidem Fundament. Wenn es hingegen schon vorher in diesem Bereich nicht geklappt hat, dann wird das spätestens jetzt zum Thema. Ein stolpernder Ablauf beim Umsetzen der Regeln bedeutet, dass es

Damit selbstorganisiertes Arbeiten gelingt, braucht es Organisation, Kommunikation und Vertrauen. Es gilt: Was vorher nicht wasserfest war, säuft im Stresstest des Homeoffice leicht ab.

offensichtlich Stolpersteine gibt, die zu finden und zu benennen jetzt höchst an der Zeit ist. Es könnte gut sein, dass hierbei alte Konflikte aufbrechen, die auch schon in der Vor-Homeoffice-Zeit Probleme gemacht haben, die aber damals leichter unter den Tisch zu kehren waren. So gesehen könnte die erzwungene Umstellung auf Homeoffice auch einen Heilungsprozess anstoßen,

der allerdings nur dann heilend wirkt, wenn er von allen Beteiligten akzeptiert und mitgetragen wird.

Das wichtigste Transportmittel für den notwendigen innerbetrieblichen Austausch mit dem Ziel einer Neuorganisation ist die **Kommunikation**. Und auch hier zeigen sich schnell die Sünden der Vergangenheit und die Chancen für die Zukunft. Wenn im Homeoffice die Onlinetreffen der einzige Ort des innerbetrieblichen Austausches sind, weil Meetings und Besprechungen in Präsenz nicht möglich sind, dann stellt sich schnell heraus, ob die Kommunikation von oben nach unten und umgekehrt und auch auf Parallelebenen klar und transparent ist oder eben nicht. Wenn die Mitarbeiter*innen nicht mehr im Raum nebenan, sondern daheim sitzen, wird es ganz schnell zum Problem, dass Arbeitsaufträge oder wichtige Informationen bereits bisher nicht oder schlecht kommuniziert wurden. Hier befördert das Homeoffice also ein Defizit zutage, den sprichwörtlichen „Wurm“, der auch bisher schon am reibungslosen Ablauf genagt hat. Da muss sich dann wohl manche Führungskraft fragen, wie es mit ihrer eigenen Kommunikationsfähigkeit bestellt ist, welche Informationen sie wann und vor allem wie weitergibt. Umgekehrt muss mancher Mitarbeiter spätestens jetzt lernen, Feedback zu geben, rückzumelden, was passt und was nicht passt. Das aber ist eine Fähigkeit, die nicht jedem in die Wiege gelegt ist und die man erlernen muss, damit das ungeschickt vorgebrachte Feedback den schwelenden Konflikt nicht gänzlich eskalieren lässt.

Auf das Ergebnis kommt es an

Und schließlich ist da der große, viel strapazierte Begriff **Vertrauen**, der über der Welt des Homeoffice schwebt wie eine drohende Gewitterwolke oder wie das tiefblaue Firmament, je nach Sichtweise. Dabei ist auch dieser Begriff schnell entzaubert, nämlich mit demselben Argument, das auch schon für Organisation und Kommunikation angeführt wurde: Wenn vor Corona im Betrieb das Misstrauen grassierte und nie über Vertrauen geredet worden ist, dann wird es spätestens jetzt zum Thema. Denn Vertrauen kann man nicht von hier auf jetzt aufbauen. „Vertrauen muss wachsen“, hat man früher ge-

sagt, heute sagt man, es ist ein Prozess. Und der beginnt immer – ob bei der Chefin oder beim Mitarbeiter – mit einer ordentlichen Portion Selbstreflexion: Habe ich Vertrauen zu mir selbst? Vertraue ich anderen? Wem vertraue ich und wem nicht, und warum? Und

Vertrauen beginnt mit einer ordentlichen Portion Selbstreflexion. Vor allem ist zu fragen: Liegt mein Fokus auf dem, was funktioniert, oder immer nur auf dem, was nicht funktioniert?

vor allem ist zu fragen: Liegt mein Fokus auf dem, was funktioniert, oder immer nur auf dem, was nicht funktioniert? Das sind meistens keine angenehmen Fragen, und sie können entsprechend insistierend auch nur von externen, systemfremden Sparringpartnern gestellt werden.

Am Ende des Prozesses sollte sich die Frage nach dem Vertrauen in der Erkenntnis auflösen, dass es letztlich auf das Ergebnis ankommt. Wenn die Arbeit im Homeoffice am Ende des Tages zum gewünschten Ergebnis führt, wenn Kunden und Lieferanten zufrieden sind, wenn die Betriebsinterna gut laufen, spielt es doch eigentlich keine Rolle, wann und wie und wie viele Stunden dafür gearbeitet wurde.

Für Führungskräfte heißt Selbstorganisation also, an der eigenen Kommunikationskompetenz zu feilen, sich auch mal unangenehme Fragen zur eigenen Persönlichkeit zu stellen und zu verstehen, dass Führen vor allem ergebnisorientiert sein muss.

Die neue Situation birgt Chancen

Für die Mitarbeitenden sind die Herausforderungen für gelungene Selbst-

organisation ähnlich. Allerdings gibt es doch auch Unterschiede, die sich aus räumlichen und familiären Engpässen ergeben, was immer noch vor allem für Frauen gilt. Doch auch in diesem Bereich könnte der Zwang zur Selbstorganisation neue Chancen aufatmen. Vielleicht ist das jetzt der richtige Moment, dem Rest der Familie klarzumachen, dass Mama einen anstrengenden Beruf hat, dass die Kinder sich auch mal selbst beschäftigen können, dass die Rollenverteilung in der Familie zu überdenken ist und dass der Küchentisch kein angemessener Arbeitsplatz ist. Lösungsorientiert auch mal an diese Baustellen heranzugehen, könnte durchaus neue Perspektiven eröffnen ...

Womit wir endlich beim Charme der Selbstorganisation angelangt wären: Der Zwang, gewohnte Strukturen aufzubrechen und ohne Netz in eine völlig andere Realität zu fallen, hat für Führungskräfte und Mitarbeiter*innen ungeahnte Möglichkeiten eröffnet. In vielen Fällen sind Strukturen und Hierarchien flacher und unwichtiger geworden, die Selbstorganisation, gepaart mit individuellem Zeitmanagement und einem dezidierten Vertrauensbonus, hat bei vielen zu einem Motivationsschub geführt, und das alles schlägt sich positiv auf die Leistungsbilanz nieder. Das Homeoffice wird nicht der Weisheit letzter Schluss sein, wahrscheinlich setzen sich aber in vielen Bereichen Mischformen durch. Die Selbstorganisation als Kompetenz ist – sofern sie erlernt und gepflegt wird – jedenfalls in der Coronabilanz als Positivposten zu verbuchen. Vorausgesetzt, wir legen uns eine lösungsfokussierte Grundhaltung zu und lernen, aufmerksam und achtsam miteinander umzugehen.

Ilse Egger, Micki Gruber
 info@supervision-coaching.it

