

Gruppenarbeit

Wie eine neue Hierarchie in Teams entsteht

Informelle Vorgesetzte in der Gruppenarbeit / Sanfter Druck zur Selbststeuerung

STEFAN KÜHL

BERLIN. Die Förderung der Selbstorganisation der Mitarbeiter wird als ein zentraler Erfolgsfaktor von innovativen Unternehmen propagiert. Die Frage, wie Selbstorganisation im Unternehmen organisiert werden kann, wird zwar häufig diskutiert, aber in der Regel wenig problematisiert.

Viele Anhänger von Selbstorganisation scheinen davon auszugehen, daß sich die Strukturen der Selbstorganisation regelrecht in Selbstorganisation ausbilden, wenn man Mitarbeitern nur die entsprechende Freiheit läßt. Das Plädoyer für Selbstorganisation scheint buchstäblich eine zu starke Strukturierung der selbstorganisierten Einheit durch Führungskräfte zu verbieten, weil es sonst ja keine Selbstorganisation mehr wäre.

Positive Assoziationen

Die Selbstorganisation gehört zu den Managementkonzepten, die zur Zeit nur schwer kritisierbar sind, weil sie in Unternehmen mit vielen positiven Assoziationen verbunden werden. Es ist jedoch auffällig, daß das „Konzept Selbstorganisation“ eher von den Führungskräften als von den sich selbst organisierenden Mitarbeitern begrüßt wird.

Dies ist in gewisser Weise verständlich: Schließlich werden auf den ersten Blick die Führungskräfte durch die Selbstorganisation nachgeordneter Einheiten entlastet und nicht die Mitarbeiter. Der Effekt ist, daß Mitarbeiter häufig sanft zur Selbststeuerung gezwungen wer-

den. Tenor ist: Man muß ein Kind, das nicht ins kalte Wasser will, sanft in dieses hineinschubsen. Man rät vielleicht noch zu einigen Schwimmbewegungen, was es aber im kalten Wasser macht, bleibt ihm überlassen.

Die zentrale Frage ist, welche Arbeits- und Entscheidungsprozesse die so häufig ins kalte Wasser gestoßenen selbstorganisierten Gruppen dann in Selbstorganisation ausbilden. Kommt es durch die Selbstorganisation zu neuen, innovativeren und flexibleren Strukturen? Sind selbstorganisierte Strukturen grundlegend anders als fremdorganisierte Strukturen? Vermutlich nicht.

Das Dilemma der Selbstorganisation ist, daß die selbstorganisierenden Einheiten sich vorrangig an den bekannten fremdorganisierten Strukturen im Unternehmen orientieren (vergleiche Kieser 1994). In Selbstorganisation werden Strukturen reproduziert, die den Akteuren vertraut sind – und in Unternehmen sind dies in der Regel die fremdorganisierten Strukturen, die noch von vor der offiziellen Einführung der Selbstorganisation bekannt waren, und die vielfältigen fremdorganisierten Strukturen, die die „Inseln der offiziellen Selbstorganisation“ umgeben.

Die fraktalen Unternehmensstrukturen, die von manchen Beratern und Managern wie Fetische beschworen werden und in den Zeitungen wohl häufiger zu finden sind als in der Unternehmenspraxis, hier wirken sie in Idealform. Es ist die Tragik vieler Managementkonzepte, daß sie dort, wo sie wirken sollen, nicht relevant werden, statt dessen aber dort Wirkkraft

entwickeln, wo sie das Management nicht haben möchte.

So wird das Konzept der fraktalen Organisation als neues Wundermittel beschworen – und die Fraktale bilden sich genau dort, wo man sie am wenigsten gebrauchen kann – nämlich bei den Selbstorganisationsprozessen, die eigentlich die Innovation bringen sollten.

„Neue Denke“

Dieser Prozeß der selbstorganisieren Reproduktion bekannter Strukturierungsmuster ist gar nicht verwunderlich: Der Erfolg und das Überleben von Organisationen und von Organisationseinheiten hängt häufig davon ab, daß Organisationen institutionelle Elemente ihrer Umwelt in ihre eigenen Strukturen aufnehmen.

Genauso wie sich Unternehmen wenigstens verbal an die Prinzipien des Umweltschutzes ihrer Umwelt anpassen, passen sich Unternehmenseinheiten teilweise an die Strukturen, Sprache und Handlungsweise des gesamten Unternehmens an. Wenn die neue Geschäftsführerin vom Aufbruch durch eine „neue Denke“ spricht, reden plötzlich auch Manager und Mitarbeiter von der Notwendigkeit der „neuen Denke“, obwohl es nie ein Memo gegeben hat, in dem die Verwendung dieser Begrifflichkeit vorgeschrieben wurde.

Unternehmen, die schon mal versucht haben, Gruppenarbeit einzuführen, mögen das Problem der Einführung an Fremdorganisation orientierenden Selbstorganisation kennen. Da wird mit der Hoffnung auf Gruppenarbeit gesetzt, daß die gemeinschaftliche

sich selbst organisierende Auftragsplanung und -bearbeitung besser funktioniert als die Steuerung durch Meister und Vorarbeiterin – und die Fertigungsgruppe hat nichts Besseres zu tun als – diesmal selbstorganisierend – wieder eine Vorarbeiterin her auszubilden, die die Auftragsplanung übernimmt.

Die Gruppensprecherin, die im Konzept der echten Gruppenarbeit lediglich moderierende Aufgaben hat, wird so häufig zur informellen Vorgesetzten. Dieser Prozeß ist jedoch nicht weiter verwunderlich, da sich die Gruppe in ihrer Selbstorganisation auf das bezieht, was sie kennt: erstens die frühere Form der Arbeitsorganisation und zweitens die hierarchischen Formen der Steuerung, die die anderen Prozesse im Unternehmen bestimmen.

Die „Moral“, die hinter dem Dilemma steckt, daß selbstorganisierende Strukturen sich an den fremdorganisierten Strukturen orientieren, ist eigentlich banal. Entgegen der Idealisierung von Selbstorganisationsprozessen kann der selbstorganisierte Wandel für ein Unternehmen genau das Falsche sein.

Eine Innovation kann manchmal eher im Rahmen einer Fremdorganisation entstehen als im Rahmen von Selbstorganisationsprozessen, in denen lediglich auf subtile Art und Weise die darüberliegenden Strukturen reproduziert werden.

Literatur: Kieser, A. (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 46, S. 199–228

Dr. Stefan Kühl ist Berater bei der Unternehmensberatung GITA in Berlin. Blick durch die Wirtschaft, 18. 8. 1997