Der Weg zu mehr Agilität – auf der Suche nach dem richtigen Grad an Selbstmanagement

Claudia Weiss

Wir spüren, dass in Zeiten der Digitalisierung eine dynamischere Art der Zusammenarbeit über Hierarchien und Bereiche hinweg dringend Not tut. Sehnsuchtsvoll schauen wir auf junge Unternehmen, die eine ganz neue Form der Agilität leben und vor Anpassungsfähigkeit nur so strotzen. In der Energiewirtschaft entschuldigen wir die Trägheit und Starrheit unserer etablierten Unternehmen mit den vorherrschenden Regularien und Zwängen, mit der Unternehmensgröße oder gar mit der Dauer des Bestehens. Und doch wissen wir, dass uns das nicht davor bewahrt, die Strukturen grundlegend zu transformieren. Der Artikel zeigt verschiedene Wege auf, wie wir mit Hilfe der Prinzipien der Selbstorganisation mehr Agilität erreichen können.

Die Notwendigkeit für mehr Agilität

Viele Unternehmen in der Energiewirtschaft sind durch Freudlosigkeit und Frustration geprägt. Mitarbeiter sehen kaum Möglichkeiten, sich einzubringen und scheuen sich davor, Initiative zu ergreifen oder Entscheidungen zu treffen. Einige Führungskräfte bemühen sich zwar, Eigeninitiative, Mut und Motivation der Mitarbeiter zu fördern, können dabei aber die eigenen Zwänge nicht überwinden. Sie sind gefangen in Absicherungstechniken, Meetingmarathons, bürokratischen Regeln und Prozessen, Mikromanagement und Kontrollzwang, Silodenken und dem Horten von Informationen sowie einer auf die oberste Unternehmensebene zentrierten Entscheidungsfindung.

Diese Praktiken kosten wertvolle Zeit im Wettbewerb um die Kunden – und um neue Chancen, die sich aus der Digitalisierung ergeben. Denn während wir uns noch mit uns selbst beschäftigen, dringen Unternehmen mit neuen Fähigkeiten in den Markt ein, lösen die Grenzen zu anderen Branchen auf und etablieren neue Geschäftsmodelle. Der entscheidende Wettbewerbsvorteil dieser Unternehmen ist nicht zuletzt ihr hoher Grad an Agilität:

- Sie schaffen Rollen, die den individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter entsprechen und machen diese Talente damit für sich nutzbar,
- treffen Entscheidungen dezentraler und
- reagieren damit schneller auf neue Rahmenbedingungen, Marktanforderungen und Kundenbedürfnisse.

Prinzipien selbstorganisierender Systeme

Wie lässt sich eine solche Agilität erreichen? Junge, dynamische Unternehmen leben zum Teil schon sehr konsequent die Prinzipien der Selbstorganisation. Im Harvard Business Review beschrieben Bernstein und Kollegen 2016 diese Prinzipien wie folgt:

1. *Teams sind die neuen Bausteine der Organisationsstrukturen*, nicht Individuen, nicht Einheiten, nicht Bereiche, nicht Abteilungen. Dabei sind Teams in selbstorganisierenden Systemen sehr viel zahlreicher und feiner ausgestaltet als Einheiten in traditionellen Organisationen. Die dadurch gewonnene Modularität schafft die Möglichkeit, Kompetenzen im Unternehmen schneller zu identifizieren und zu vernetzen. Starre Strukturen wie die klassische Einlinien- oder Matrixorganisation werden also durch die multiple Vernetzung von Teams ersetzt und lassen damit sehr viel mehr Dynamik in der Interaktion zu (Abb. 1)

2. *Teams bilden, verwalten und steuern sich selbst.* Teams bilden sich im Idealfall auf Initiative der Mitarbeiter mit einer speziellen Aufgabe und einem definierten Ziel und setzen sich aus Mitarbeitern mit den entsprechenden Kompetenzen zusammen. Ein Mitarbeiter kann in mehreren Teams agieren und ist nicht auf eine Einheit beschränkt. Dabei geben sich selbstorganisierende Systeme eine Art Verfassung. Diese Verfassung regelt, wie Teams gebildet, verändert und wieder aufgelöst werden und wie Rollen im Team zu definieren und verteilen sind. In diesen Verfassungen sind auch Prozesse geregelt, *wie* z. B. Entscheidungsprozesse. Nicht geregelt ist darin jedoch, wie die einzelnen Teams zu arbeiten haben und wie eine bestimmte Aufgabe erfüllt werden soll.

3. *Führung ist kontextabhängig und bezieht sich auf Rollen, nicht auf Personen.* Führungsverantwortlichkeiten verändern sich mit Arbeitsverlagerungen und veränderten Rollendefinitionen. Wichtig ist, dass Zweck, Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse eines Teams und der jeweiligen Teamrollen festgelegt und für die ganze Organisation einsehbar sind. Wer im Team die Führung übernimmt, bestimmt das Team. Diese Person ist für die Dauer des Bestehens des Teams ermächtigt, die Führung zu übernehmen und z. B. die Interaktion des Teams mit übergreifenden Einheiten zu steuern.

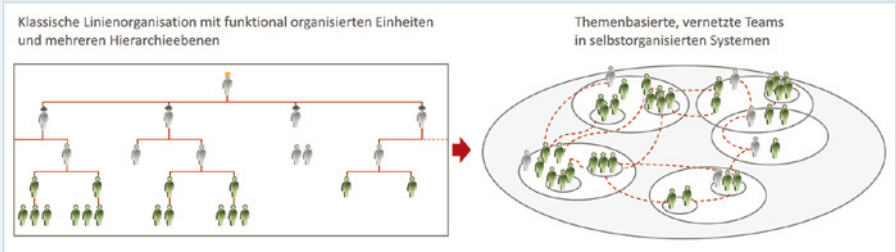

Abb. 1 Übergang von klassischen Linienorganisationen zu selbstorganisierenden Systemen

Selbstorganisation ist also kein Laissez-faire, sondern sie erfordert die Vereinbarung und Akzeptanz gemeinsamer Prinzipien. Diese werden eben nicht vorgegeben durch die Führungsebene, sondern durch die Teams selbst entwickelt. Sie entfernt sich somit von der Annahme, dass es allwissende Führungskräfte gibt und löst traditionelle Hierarchiestufen auf. Sie stärkt den interdisziplinären Austausch und fördert individuelle Fähigkeiten zutage, indem sie Mitarbeitern die Chance gibt, sich in verschiedenen Rollen auszuprobieren.

Entscheidungen werden im Team oder zwischen betroffenen Teams nach vorher definierten Regeln selbst getroffen und müssen nicht erst den langen Weg durch die Organisation suchen. Kommunikation wird effizienter und direkter und versickert nicht in der Lehmschicht des mittleren Managements. Kein Wunder also, dass selbstorganisierende Systeme als Allheilmittel für mehr Agilität gesehen werden.

Utopie oder erfolgversprechendes Konzept?

In den Ohren vieler klingt das nach reiner Utopie. Können selbstgesteuerte Teams wirklich genauso fokussiert und zielgerichtet arbeiten wie traditionelle Organisationseinheiten? Und selbst wenn sie das können: Können sie das nicht nur in jungen und noch übersichtlich großen Unternehmen?

Die Zweifel sind nachvollziehbar, aber unberechtigt. Denn: Zahlreiche Unternehmensbeispiele – nicht nur Neugründungen, sondern auch etablierte, große Unternehmen – haben bewiesen, dass das Prinzip der Selbstorganisation in jeder Art von Unternehmen wirken und nicht nur die Initiative und Motivation, sondern auch die Produktivität deutlich erhöhen kann. Der Nahrungsmittelproduzent Morning Star, Buurtzorg im Gesundheitswesen und der Energieproduzent und -verteiler AES sind nur ein paar der Unternehmensbeispiele, die das Prinzip der Selbstorganisation sehr umfassend und konsequent eingeführt haben.

So wenig Regelung wie möglich und so viel wie nötig

Doch nur wenige Unternehmensführungen wagen eine so konsequente Einführung der Selbstorganisation. Die Mehrheit sucht nach Wegen, das Grundprinzip agiler Organisationen – „so wenig Regelung wie möglich und so viel wie nötig“ – schrittweise einzuführen. Dabei ist die große Kunst, das richtige Maß an Selbstmanagement geschäftsbereichs-, aufgaben- und kontextspezifisch zu finden und damit Beständigkeit und Stabilität auf der einen und Anpassungsfähigkeit auf der anderen Seite auszutarieren:

- Bereiche, die auf hohe Zuverlässigkeit und Kalkulierbarkeit angewiesen sind, bedürfen eher prozessorientierter Standardisierung, straffer Steuerung und damit eher klassischer Organisationsformen.
- Dagegen benötigen Bereiche, die markt- und technologiegetrieben individualisieren müssen, eine hohe Anpassungsfähigkeit und können somit von einem höheren Grad an Selbstorganisation profitieren.

Bisher stand die Energiebranche vor allem unter dem Primat der Regelorientierung, Stabilität und Verlässlichkeit. Um den zukünftigen Anforderungen gerechter zu werden, hat sie daher vor allem Nachholbedarf, was ihre Anpassungsfähigkeit angeht. Deshalb gilt es, kontextbezogen nach Möglichkeiten suchen, wo Elemente der Selbstorganisation zielführend eingesetzt werden können. An folgenden Beispielen können Energieversorger in unterschiedlichen Umfängen das selbstorganisierende Arbeiten erproben:

In Projekten: Das Projektgeschäft ist eine wunderbare Spielwiese für agilere Organisationsformen. Aus Strategieprozessen bilden sich normalerweise Handlungsfelder und Projekte heraus. Klassisch würde man nun Projektleiter definieren, die einen gewissen Rang in der Hierarchie haben, das Projektziel und das dafür verfügbare Budget und den Zeitrahmen vorgeben. Manche Führungskräfte diktieren sogar Meilensteine und Methoden. Nach den Prinzipien der Selbstorganisation ist all das verzichtbar.

Erfahrungsgemäß finden sich für wichtige, interessante und von der Organisation akzeptierte Projekte auch Verantwortliche, die dann eigenständig in der Lage sind, ein Team für die Aufgabe zu gewinnen. In diesem Team legen sie Rollen, Regeln, Ziel und Meilensteine fest – nicht mit Hilfe oder auf Befehl eines Vorgesetzten, sondern eigenverantwortlich und kraft der eigenen Überzeugung. Weiter gedacht kann eine Projektorganisation damit die Keimzelle einer auf Teams aufbauenden Selbstorganisation sein.

Im Netzbetrieb: Der Netzbetrieb unterliegt strengen Regulierungs-, Verfügbarkeits- und Sicherheitsanforderungen. In operativen Bereichen gilt (nicht zuletzt aufgrund der Anreizregulierung) die Maxime der Standardisierung und Auslastungsoptimierung. Allein schon aufgrund der Mannstärke in der Tagesarbeit sind strukturelle Zuordnungen, klar definierte Regeln und Steuerungsmechanismen sinnvoll. Dennoch können Ideen für Prozessoptimierungen auf der Schnittstelle zwischen verschiedenen operativen Einheiten Ansätze für Selbstorganisation liefern.

In selbstorganisierten Teams können innovative Ideen losgelöst vom Tagesgeschäft viel besser weiterentwickelt werden. Das setzt allerdings voraus, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit und Zeit bekommen, sich mit den Herausforderungen auf der einen und den technologischen Neuerungen auf der anderen Seite zu beschäftigen. Die durch Standardisierung erzielten Zeiteinsparungen können dafür gewinnbringend eingesetzt werden.

Im Netzvertrieb: Ein weiterer Ansatzpunkt kann die Neuorganisation des Netzvertriebs liefern. Die Verschmelzung von Geschäftskunden und Einspeisern zu Prosumern macht die bisherige Einteilung in einspeise- und bezugsorientierte Organisationseinheiten obsolet. Auf der Suche nach einer kundenzentrierten Organisation können selbstorganisierte, nach Kundensegmenten aufgestellte Teams entstehen, die im direkten Kontakt mit dem Kunden stehen. Im Hintergrund arbeiten Back Office-Teams, die als interne Problemlöser dienen und den Individualkundenbetreuern zuliefern. Diese bedienen sich bei speziellen Anfragen der Experten aus unterstützenden Teams wie z. B. der Grundsatzarbeit. Die Dynamik der Kundenanforderungen machen hier zukünftig eine pragmatische und schnelle Vernetzung der Teams je nach Themenstellung notwendig und verbieten ein Silodenken (Abb. 2).

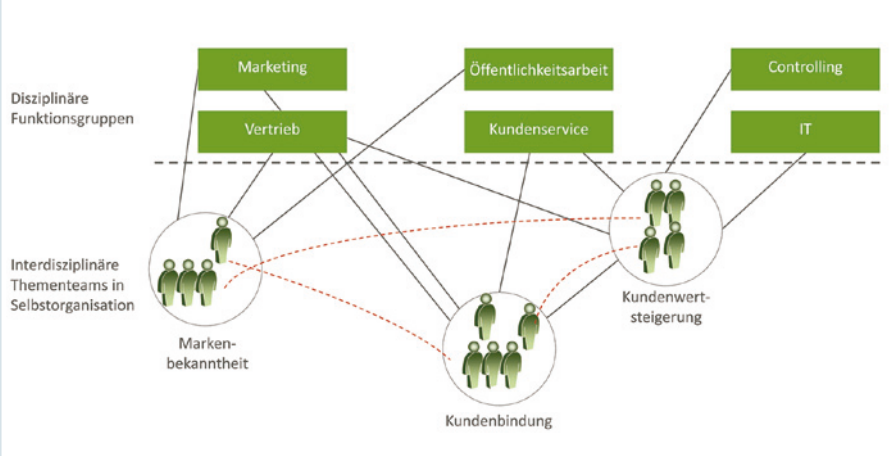

Abb. 2 Ansätze für die Bildung selbstorganisierender Teams im Energievertrieb

Im Energievertrieb: Im Energievertrieb werden Methoden der Selbstorganisation zukünftig wichtiger – allein schon, da die wachsende Wettbewerbsintensität immer mehr Kundenorientierung, Pragmatismus und schnellere Reaktionen erfordert. Entscheidungsprozesse, die langwierig über ein mittleres Management bis an die Geschäftsführung und wieder zurück gespielt werden, werden von den Kunden über kurz oder lang nicht mehr akzeptiert. Hier gilt es, die Gründung eigenverantwortlicher Teams rund um Kundenprobleme oder -segmente zu fördern. Auch zentrale Ziele wie die Erhöhung des Kundenwerts, Kundenbindung oder Markenbekanntheit können in interdisziplinären Teams unter Einbindung von Kundenservice, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit in selbstführenden Teams besser und schneller geregelt werden.

Im Drittmarktgeschäft: Im nicht-regulierten Bereich bietet Selbstorganisation z. B. die Chance, Produktideen für neue Geschäftsfelder losgelöst von typischen Entscheidungszwängen und Bereichsegoismen in agilen Produktentwicklungsteams zu entwickeln (Abb. 3).

Wenn etwa ein Meister im Netzservice eine überzeugende Idee der systemgesteuerten Netzoptimierung hat, die auch Potenzial für den Vertrieb an andere Netzbetreiber bietet, kann er zu einem gewissen Anteil seiner Arbeitszeit für die Weiterentwicklung seiner Idee freigestellt werden. Er sucht sich dann aus den technischen Bereichen, aber auch aus Vertrieb, Marketing, Kundenservice, Controlling, IT etc. Kompetenzen zusammen, die er für die Weiterentwicklung der Idee benötigt.

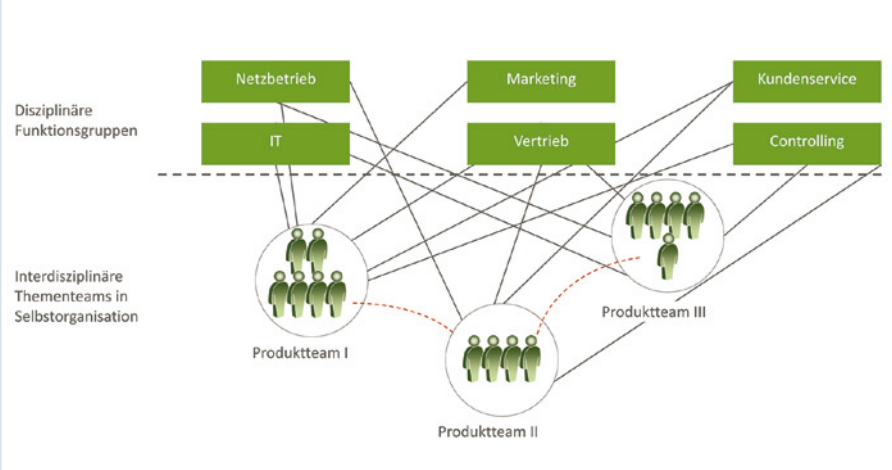

Abb. 3 Ansätze für die Bildung selbstorganisierender Teams im Drittmarktgeschäft

Wenn diese Idee zur Marktreife gelangt ist, ist sogar denkbar, ein neues Geschäftsfeld – ggf. sogar losgelöst von der Ursprungsorganisation – aufzubauen, das allein auf den Regeln der Selbstorganisation aufbaut. Genauso ließe sich der gesamte Bereich der Netzdienstleistungen selbstführend und in Teams organisieren.

In den Unterstützungsfunktionen: Viele Unterstützungsfunktionen verkommen zum Selbstzweck. Sie entwerfen immer neue Regeln und Abläufe, nicht zuletzt um ihrer Rolle mehr Bedeutung beizumessen. Sie ziehen Macht und Entscheidungsfindung von den operativen und wertschöpfenden Orten ab und werden von diesen als zunehmende Belastung empfunden. Dieses Phänomen ist auch bei etablierten Energieversorgern häufig zu beobachten.

In selbstorganisierten Unternehmensmodellen dagegen werden sie ihrer unterstützenden Funktionen wirklich gerecht und sind nur dann aktiv, wenn die Teams Unterstützung anfragen. Oftmals sind die zentralen Bereiche daher sehr schmal besetzt. Das setzt aufseiten der Teams voraus, dass sie sich auch in diesen Funktionen selbst organisieren und Verantwortung übernehmen.

So wird z. B. Kommunikation nicht mehr durch eine zentrale Kommunikationsabteilung für das Gesamtunternehmen geregelt, sondern die Teams nehmen direkt zueinander Kontakt auf. Kommunikationsexperten übernehmen dann höchstens die Funktion eines Beraters. Aufseiten der Unternehmensleitung setzt das voraus, dass sie die Illusion aufgibt, durch die Unterstützungsfunktionen Kontrolle über die operative Ebene zu haben.

Voraussetzungen für das Gelingen

Sie haben Zweifel, dass selbst diese teilweise bzw. schrittweise Form der Selbstorganisation in Ihrem Unternehmen gelingen kann? Sicherlich erfordert es zunächst eine grundlegende Entscheidung, den Weg in die Selbstorganisation zu wagen. Zudem braucht es eine Grundausbildung der Mitarbeiter, um den Vertrauensvorschuss optimal nutzen zu können und auf Unzulänglichkei-

ten der Selbstorganisation vorbereitet zu sein. Doch dann liegt es vor allem an den Führungskräften, die Organisation mit diesen neuen Modellen experimentieren und Erfahrungen sammeln zu lassen. Dabei sind einige Regeln besonders wichtig:

- Konsequent den Teams maximalen Spielraum geben und als herkömmliche Führungskraft der Versuchung widerstehen, sich zu sehr einzumischen;
- Die Teams nicht zu groß werden lassen und die Vernetzung zwischen Teams fördern;
- Entscheidungsfindung im Team und zwischen Teams fördern und damit traditionell verankerte, langwierige Entscheidungsprozesse vermeiden;
- Jenseits von traditionellen Hierarchien Team-Berater in der Organisation ausbilden und einsetzen, die nur beratend und nicht steuernd oder gar entscheidend tätig sind;
- Vertrauen entwickeln in die Selbstheilungskräfte und die Regelungskompetenz der Mitarbeiter;
- Unterstützende Funktionen als Support und nicht als Regelungskompetenz sehen. Das gilt sowohl für die Team-Berater als auch für zentrale Funktionen wie Personal, Controlling etc.

Einführung von selbstorganisierenden Elementen erfordert Mut

Agile Organisationsformen stellen viele historisch gewachsene und erlernte Praktiken fundamental in Frage und rütteln an bestehenden Strukturen und Machtgebilden. Die Einführung von selbstorganisierenden Elementen erfordert deshalb Mut: Mut, Strukturen zu hinterfragen, Prozesse neu zu denken, eingeübte Verhaltensmuster zu durchbrechen und Kontrollmechanismen abzuschaffen. Das ist überaus unbequem. Angesichts der Herausforderungen der Digitalisierung, des wachsenden Wettbewerbsdrucks und steigender Ansprüche der Konsumenten ist jedoch klar: Dieser Mut wird dringend gebraucht.

Literatur

[1] Bernstein et al.: Beyond the Holocracy Hype. Harvard Business Review, Juli-August 2016.

[2] Laloux, F.: Reinventing Organizations. Vahlen 2015.

[3] OrgPortal-Blog: Die agile Organisation – so halten Sie Ihre Unternehmensstruktur in Bewegung. Veröffentlicht am 30.10.2016 unter https://orgportal-blog.de/2015/10/30/die-agile-organisation-so-halten-sie-ihre-unternehmensstruktur-in-bewegung/

C. Weiss, company companions, Hamburg
weiss@companycompanions.com

Werkstatt für Stadtwerke.

Ausgefeilte Energielösungen für die Zukunft.

Besuchen Sie uns auf der E-world: Halle 3, Stand 114

E-world energy & water

RheinEnergie Da simmer dabei.