

Whitepaper

# Selbstorganisation – ein Organisationsprinzip für Agilität

Andreas Aulinger

IOM | Steinbeis-Hochschule Berlin  
Institut für Organisation & Management

IOM

## Selbstorganisation – ein Organisationsprinzip für Agilität

Eine neue Ära der Selbstorganisation in Unternehmen bricht an. Angetrieben wird sie durch die aktuellen Trends der Digitalisierung, der Agilität und des New Work. Das ist einerseits zu begrüßen, strahlt die Selbstorganisation doch ein hohes Maß an Modernität in einer demokratischen Gesellschaft aus. Andererseits ist es irritierend, da die Ideen der Selbstorganisation seit Jahrzehnten bekannt sind und daher die Frage aufkommt: Kann es wirklich sein, dass Selbstorganisation in Unternehmen einen neuen Anlauf nimmt und mehr Verbreitung findet? Die Antwort auf diese Frage lässt sich nur geben, wenn man etwas genauer hinsieht und versteht, was Selbstorganisation in Unternehmen (alles) bedeutet. Denn über Selbstorganisation wird aus ganz unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven gesprochen. Die Vermischung und Überlagerung dieser Perspektiven führt jedoch zu einigen Missverständnissen. Diese Missverständnisse stören zwar nicht die Phänomene der Selbstorganisation, die von ganz alleine geschehen. Sie stehen aus unserer Sicht jedoch einer Ausbreitung der Formen der Selbstorganisation im Wege, die innerhalb von Unternehmen als Ergänzung zur Fremdorganisation existieren und die gezielt angestoßen und geführt werden müssen. Denn es gibt auch Formen der Selbstorganisation, die nicht „von selbst“ entstehen. Und genau diese Formen sind es, die im Zuge der aktuellen Diskussion um agile Organisationen im Mittelpunkt stehen. Bevor wir aber tiefer auf dieses Verständnis von Selbstorganisation eingehen, sei ein Blick darauf geworfen, was wir unter Agilität verstehen, in deren Kontext hier über Selbstorganisation gesprochen wird.

### Agilität

2016 veröffentlichten wir ein Whitepaper mit dem Titel „Die drei Säulen agiler Organisationen“ (Aulinger 2016). Darin unterscheiden wir zur Beschreibung von Agilität zwischen einer äußeren und einer inneren Agilität (siehe Abbildung 1). Die äußere Agilität eines Unternehmens zeigt sich an dessen Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft in einer sogenannten VUCA-Welt. Die innere Agilität zeigt sich in seinen Organisationsprinzipien. Diese erlauben es dem Unternehmen, flexibel auf Umweltveränderungen und neue Kundenanforderungen zu reagieren und Innovationskraft in einer VUCA-Welt zu entwickeln.

Eine **VUCA-Welt** ist geprägt von

- V** Volatilität: zunehmende Häufigkeit, Geschwindigkeit und Reichweite von Veränderungen
- U** Unsicherheit: abnehmende Möglichkeit, Ereignisse und Entwicklungen vorauszusagen
- C** Complexity/Komplexität: zunehmende Anzahl relevanter Variablen, deren Wirkungsweise aufeinander nicht berechenbar ist
- A** Ambiguität: zunehmende Viel- oder Mehrdeutigkeit von Informationen

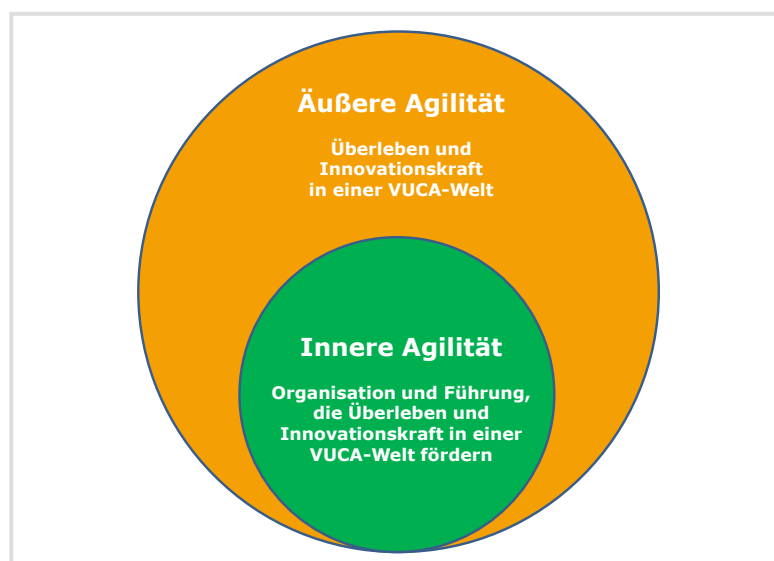


Abb. 1: äußere und innere Agilität (Quelle: Aulinger 2016)

Welche Organisationsprinzipien sind es, die das Überleben und die Innovationskraft in einer VUCA-Welt fördern? Aus unserer Sicht lassen sich drei zentrale und dabei sehr eigenständig umsetzbare Prinzipien unterscheiden:

1. Organisationsprinzip: Produktentwicklungen und Veränderungen gemeinsam mit dem Kunden und schrittweise durchführen
2. Organisationsprinzip: Befugnisse delegieren und damit Selbstorganisation fördern
3. Organisationsprinzip: Transparenz über Strategien und Kennzahlen herstellen

Diese drei Prinzipien haben zweifellos Verwandtschaft zu den vier zentralen Werten und den zugeordneten 12 Prinzipien des agilen Manifests ([www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org)). Jedoch werden sie im agilen Manifest nicht in dieser Weise fokussiert. Wie aber auch dort sind sie nicht im Sinne von „je mehr, desto besser“ zu verstehen. Vielmehr zeigen sie in Zeiten zunehmender Komplexität geeignete Entwicklungsrichtungen für Unternehmen und deren Organisationen auf. Wenn Unternehmen ihre Organisation in diese Richtungen entwickeln wollen, dann können sie nicht nur auf diese grundlegenden Prinzipien zurückgreifen. Sie können auch an ganz konkrete Managementmethoden anknüpfen, die auf diesen Prinzipien basieren. Bei Design Thinking und Scrum stehen etwa das Organisationsprinzip der schrittweisen Produktentwicklungen in Kundennähe im Vordergrund. Bei Scrum sind aber auch die Prinzipien der Selbstorganisation und Transparenz wichtige methodische Merkmale. Nicht so bei Design Thinking, für das zwar eine hohe Transparenz, nicht aber die Selbstorganisation eine zwingende Voraussetzung ist. Bei Organisationsformen wie der Holacracy oder der Soziokratie stehen wiederum die Selbstorganisation und eine hohe Transparenz methodisch im Mittelpunkt. Die folgende Abbildung 2 veranschaulicht für die genannten Methoden, dass die drei aufgezeigten Organisationsprinzipien nicht bei jeder agilen Managementmethode gleichermaßen im Vordergrund stehen.

		Agile Managementmethoden (Auswahl)		
		Design Thinking	Scrum	Soziokratie
Agile Organisationsprinzipien	Produktentwicklungen und Veränderungen in Kundennähe und schrittweise durchführen	○	○	
	Befugnisse delegieren und damit Selbstorganisation fördern		○	○
	Transparenz über Strategien und Kennzahlen herstellen	○	○	○

Abb. 2: Bedeutung von agilen Organisationsprinzipien für verschiedene agile Managementmethoden (Quelle: eigene)

Nun soll es im weiteren Verlauf dieses Whitepapers nicht um alle drei Organisationsprinzipien gehen. Vielmehr soll nur eines dieser Prinzipien, nämlich die Selbstorganisation, im Mittelpunkt stehen. Denn im Umgang mit der Selbstorganisation beobachten wir folgende weit verbreitete Täuschungen, die der Entwicklung innerer Agilität eher im Wege stehen, als dass sie die Entwicklung von Agilität fördern würden:

- Täuschung 1: Selbstorganisation in Unternehmen entspricht Selbstorganisation in der Natur**
- Täuschung 2: Selbstorganisation bedeutet Verzicht auf Fremdorganisation**
- Täuschung 3: Selbstorganisation bedeutet Hierarchiefreiheit**
- Täuschung 4: Selbstorganisation ist ein Paradies für Mitarbeiter**
- Täuschung 5: Selbstorganisation ist effizienter als Fremdorganisation**

Nach der Auflösung dieser Täuschungen soll außerdem die Frage beantwortet werden, warum Selbstorganisation dennoch, also trotz all dieser Täuschungen, ein wichtiges Organisationsprinzip für Unternehmen ist und warum sie noch viel wichtiger werden wird.

## **Täuschung 1:**

### **Selbstorganisation in Unternehmen entspricht Selbstorganisation in der Natur**

Von Physikern, Chemikern und Biologen beschriebene Phänomene der Selbstorganisation zeichnen sich dadurch aus, dass Teilchen (Physik, Chemie) oder Lebewesen (Biologie) ohne externe ordnende Hand gemeinsam Formen bilden, die auf uns geordnet und daher organisiert wirken. Seien es Kristalle, Supramoleküle oder Fischschwärme – bei allen erstaunt uns die Entstehung von Ordnung, ohne dass von außen organisierend eingegriffen wird. Wissenschaftler sprechen in all diesen Fällen auch von einer autogenen Selbstorganisation.

Ganz anders liegt der Fall bei der *autonomen* Selbstorganisation. Diese Art der Selbstorganisation gibt es nur in sozialen, also in von Menschen gebildeten Systemen. Sie hat mit den Prinzipien der *autogenen* Selbstorganisation in der Natur nichts gemeinsam. Denn die *autonome* Selbstorganisation ist nicht ohne die Existenz einer Leitungsrolle denkbar. Diese vergibt an einzelne Mitglieder des sozialen Systems das Recht, Teilaspekte ihres Wirkens im Rahmen dafür definierter Freiräume und mit Blick auf vorgegebene Ziele *autonom* zu organisieren. Selbstorganisation geschieht dann nicht einfach. Vielmehr müssen Vorgesetzte diese Art der Selbstorganisation zulassen. Wenn die vorgegebenen Freiräume jedoch missachtet oder die Ziele nicht erreicht werden, kann das Recht zur Selbstorganisation von der Leitung wieder entzogen werden. Dies ist etwas völlig anderes als die autogene Selbstorganisation in der Natur; und es ist das, worüber hauptsächlich gesprochen wird, wenn im Kontext von Agilität über Selbstorganisation gesprochen wird.

Aber auch im Kontext von sozialen Systemen gibt es Formen der Selbstorganisation, die als *autogen* bezeichnet werden. In diesem Fall wird – identisch wie in der Natur – nichts von höherer Instanz vorgegeben oder beauftragt, obwohl diese höheren Instanzen vorhanden sind. Wenn innerhalb der von diesen Instanzen geschaffenen Ordnung Selbstorganisation nicht explizit autorisiert wird, sondern wenn einzelne oder mehrere Mitglieder des sozialen Systems ohne Auftrag von oben nach eigenen Regeln agieren, dann entsteht auch in sozialen Systemen eine *autogene* Selbstorganisation. Diese kann sowohl darauf gerichtet sein, die Ziele des Systems durch nicht regelgeleitetes Verhalten zu unterstützen (zum Beispiel die schnelle, aber „unkonventionelle“ Lösung eines Kundenproblems). Autogene Selbstorganisation kann aber auch darauf gerichtet sein, die Ziele des Systems zu torpedieren. Dies ist – im größeren Maßstab – bei allen Widerstandskämpfern der Fall. Solche „Widerstandskämpfer“ kann es aber auch innerhalb von Unternehmen geben, z. B. als Whistleblower. Aber auch Veruntreuung ist eine Form der autogenen Selbstorganisation in Unternehmen – und damit gewiss nicht das, was Unternehmen anstreben, wenn sie die Selbstorganisation stärken wollen. Es lohnt sich also, bei einem Ruf nach mehr Selbstorganisation in Unternehmen genauer zu klären, was damit eigentlich gewollt wird. Und es wird deutlich, dass eine Selbstorganisation,

nach der gerufen wird, nur die autonome Selbstorganisation sein kann. Denn sie ist die einzige Form der Selbstorganisation, die bewusst geschaffen und gestaltet werden kann. Die autogenen Formen der Selbstorganisation in sozialen Systemen sind nicht Gegenstand geplanten Handelns, sondern geschehen ohne eine solche Planung.<sup>1</sup> Die folgende Übersicht fasst die aufgeführten Varianten der Selbstorganisation zusammen:

### **Autogene Selbstorganisation**

- **Typ „Ordnung statt Unordnung“:** Alle Elemente verhalten sich nach wenigen identischen Prinzipien und schaffen damit etwas überraschend Geordnetes. Es greift keine externe oder höhere Instanz ein. Dies ist eine in der Natur vielfach beschriebene Form der Selbstorganisation. Beispiel: Fischschwarm
- **Typ „Unordnung statt Ordnung“:** Diese entsteht, wenn einzelne oder mehrere Mitglieder eines sozialen Systems die geltenden Regeln vorsätzlich oder unbewusst verletzen. Eine vorsätzliche Regelverletzung kann sowohl darauf gerichtet sein, die Ziele des Systems zu unterstützen, wie auch darauf, diese Ziele zu verletzen. Beispiel: Widerstandskämpfer

### **Autonome Selbstorganisation**

- **Typ „Selbstorganisation statt Fremdorganisation“:** Sofern ein soziales System eine natürliche Hierarchie aufweist (üblicherweise dadurch, dass nicht alle Mitglieder gleichberechtigte Eigentümer des sozialen Systems sind), können hierarchisch höhere Stellen die hierarchisch niedrigeren dazu befugen, Teilaspekte ihrer Tätigkeit selbst zu organisieren. Wenn die dabei vorgegebenen Rahmenbedingungen missachtet oder die gesetzten Ziele nicht erreicht werden, kann das Recht zur Selbstorganisation von der hierarchisch höheren Stelle entzogen werden. Beispiel: autonomes Arbeitsteam

## **Täuschung 2:**

### **Selbstorganisation bedeutet Verzicht auf Fremdorganisation**

Wenn in sozialen Systemen die einzige bewusst anzustrebende Form der Selbstorganisation die autonome Selbstorganisation ist, dann ergibt sich daraus die Situation, dass diese immer mit einem gewissen Maß an Fremdorganisation verbunden ist. Denn autonome Selbstorganisation setzt eine Autorisierung und Rahmensetzung von hierarchisch höheren Positionen voraus. Dabei behält sich die höhere Position immer die Möglichkeit vor, einzelnen Mitgliedern das übertragene Recht auf Selbstorganisation zu entziehen. Ein Grund dafür könnte sein, dass dieses Recht nicht im vorgesehenen Rahmen genutzt wird oder dass die damit angestrebten Ergebnisse nicht erzielt werden. Diese Art der Selbstorganisation stellt also eine erweiterte Delegation von Organisationsbefugnissen auf Individuen oder Teams dar. Bei dieser Erweiterung des Rechts zur Selbstorganisation können sich zwei Fragen stellen.

1. Welche Selbstorganisationsbefugnisse werden zugelassen?
2. In welchen Unternehmensbereichen werden diese Selbstorganisationsbefugnisse zugelassen?

### **Welche Selbstorganisationsbefugnisse werden zugelassen?**

Fremdorganisation kann in sehr unterschiedlichem Ausmaß erhalten bleiben, um den Rahmen der Selbstorganisation zu bilden. Die folgende Abbildung 3 veranschaulicht verschiedene Varianten des Zusammenspiels von Fremd- und Selbstorganisation.

<sup>1</sup> An dieser Stelle sei aus Gründen der Vollständigkeit auf eine weitere und ganz andere Form autogener Selbstorganisation in sozialen Systemen hingewiesen. Diese entsteht aus der Übertragung des in der Biologie entwickelten Konzepts der *Autopoiese* auf soziale Systeme (Varela und Maturana 1987). Da Konzepte der Autopoiese für die hier im Mittelpunkt stehende autonome Selbstorganisation keinen unmittelbaren Beitrag leisten, verzichten wir auf deren Darstellung. Mit Bezug auf soziale Systeme wird das Konzept der Autopoiese insbesondere bei Luhmann (1987), Probst (1987) und Göbel (1998) besprochen.

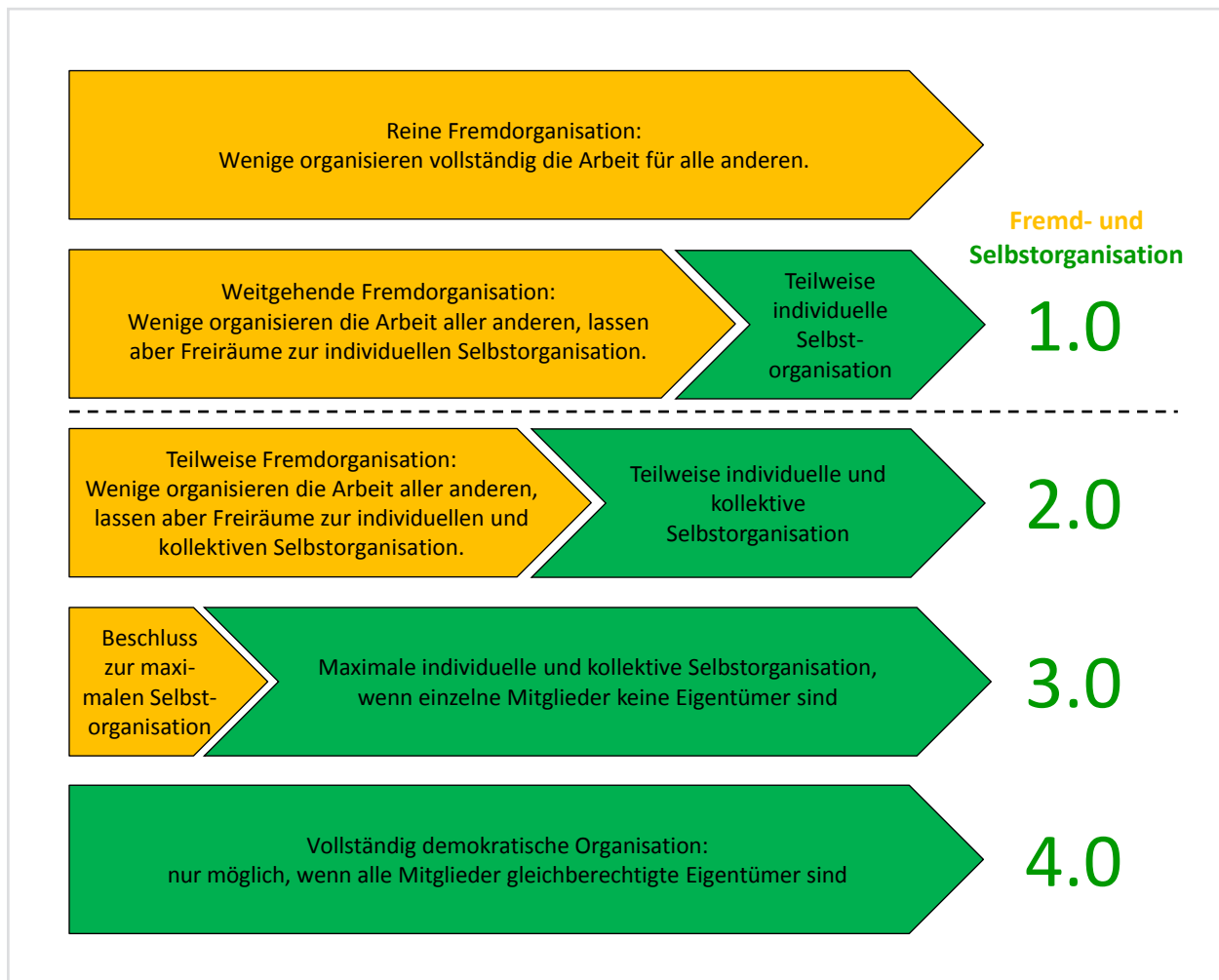


Abb. 3: Stufen autonomer Selbstorganisation in sozialen Systemen (Quelle: eigene)

In Anlehnung an die populäre Art der Nummerierung mit „Punkt-Null“ werden diese Stufen der Fremd- und Selbstorganisation von uns mit den Nummern 1.0 bis 4.0 versehen.

### Selbstorganisation 1.0

Auf Stufe 1.0 ist nur die *autonome individuelle* Selbstorganisation gegeben. Hier werden Befugnisse zur Selbstorganisation an einzelne Mitglieder zur Organisation des jeweils eigenen Arbeitsplatzes und der jeweils eigenen Aufgabenerledigung delegiert. Diese Stufe ist in allen uns bekannten Unternehmen bereits umgesetzt. Denn wir kennen kein Unternehmen, bei dem einzelne – in der Regel sogar alle – Mitglieder nicht zumindest minimale Rechte und Pflichten zur individuellen Selbstorganisation haben. Typisch dafür sind auch die weit verbreiteten Methoden des Management by Objectives (MbO) oder des Management by Exceptions (MbE). In beiden Formen bekommen Mitarbeiter Freiräume bei der Wahl der Wege, auf denen sie ihre Ziele erreichen oder Aufgaben erfüllen können. Damit wird ausdrücklich Raum für Selbstorganisation 1.0 geschaffen. Aber auch, wenn man ohne expliziten Rückbezug auf solche Managementmethoden delegiert, bestehen in der Regel solche Räume für die Selbstorganisation 1.0. Auch aus dem Kontext der Steinbeis-Hochschule Berlin, an der dieses Whitepaper entstanden ist, und dem von Steinbeis geprägten Projekt-Kompetenz-Studium kann ein Beispiel für das Verständnis individueller Selbstorganisation gegeben werden (Steinbeis 2017): „Das Projekt-Kompetenz-Konzept basiert auf dem Grundver-

ständnis von Steinbeis, dass Wissen zwar ein wichtiges Potenzial darstellt, aber letztendlich die situative, selbstorganisierte Anwendung des Wissens erfolgsentscheidend ist.“ Nicht wenige Menschen assoziieren mit dem Begriff der Selbstorganisation insbesondere diese individuelle Selbstorganisation.

## Selbstorganisation 2.0

Dagegen werden bei der *autonomen kollektiven* Selbstorganisation (ab 2.0) Befugnisse zur Selbstorganisation an Gruppen oder Teams delegiert, die dann gemeinsam über Organisationsfragen entscheiden, die jenseits der Gestaltung einzelner Arbeitsplätze und individueller Arten der Aufgabenerledigung liegen (wer von uns übernimmt welche Aufgaben, wie stimmen wir uns ab, wie treffen wir gemeinsam Entscheidungen etc.). Hier müssen nämlich die Arbeitsteilung, die im Team gelten soll, sowie die Prozesse der Zusammenarbeit selbst entschieden werden, bevor auf dieser Grundlage die einzelnen Akteure ihre individuelle autonome Selbstorganisation starten können. Diese Übertragung eines Rechts zur kollektiven Selbstorganisation ist weit weniger üblich als die individuelle Selbstorganisation. (Im weiteren Verlauf werden wir – wie gerade geschehen – statt von *autonomer individueller* Selbstorganisation vereinfacht von *individueller* Selbstorganisation bzw. von Selbstorganisation 1.0 und statt von *autonomer kollektiver* Selbstorganisation von *kollektiver* Selbstorganisation bzw. von Selbstorganisation 2.0 ff. sprechen.) Aus unserer Sicht liegt hier der gegenwärtig in vielen Unternehmen anstehende Sprung zum Ausbau der Selbstorganisation vor. Wie weiter unten noch gezeigt wird, ist dieser Sprung von Selbstorganisation 1.0 auf Selbstorganisation 2.0 sehr voraussetzungsvoll. Denn der Übergang zur kollektiven Selbstorganisation ist nicht einfach eine Zunahme der individuellen Selbstorganisation. Während die Selbstorganisation 1.0 kulturell bestens zu einer klassischen und uns vertrauten Hierarchie zwischen Menschen, also einer sogenannten Personenhierarchie, passt, stellt die Selbstorganisation 2.0 ein Gegenmodell zu diesem klassischen Hierarchiemodell dar. Aus diesem Grund ist der Sprung auf Selbstorganisation 2.0 so herausfordernd, selbst wenn (oder gerade weil) bei Selbstorganisation 2.0 immer noch sehr viel Fremdorganisation gegeben ist. In der gerade gesehenen Abbildung 3 ist daher zwischen der Fremd- und Selbstorganisation 1.0 und 2.0 eine gestrichelte Linie gezogen, um die Bedeutung dieses Sprungs für den Ausbau der Selbstorganisation hervorzuheben.

Der Sprung von Selbstorganisation 1.0 auf Selbstorganisation 2.0 steht für eine signifikante Veränderung der Delegation von Befugnissen, denn er führt zu einer deutlichen Irritation klassischer Hierarchien. Beide können gleichzeitig in einem Unternehmen vorhanden sein.

## Selbstorganisation 3.0 und 4.0

Die Stufe der Fremd- und Selbstorganisation 3.0 bezeichnet dann die maximal mögliche autonome Selbstorganisation in einem sozialen System, das nicht allen Mitgliedern gleichermaßen gehört. Die höhere Form kann in unserem Modell in Sachen Selbstorganisation nur noch durch eine vollständig demokratische Organisation übertroffen werden (Selbstorganisation 4.0). Voraussetzung dafür ist, dass alle Mitglieder völlig identische und von außen nicht widerrufbare Eigentumsrechte an diesem sozialen System haben. Diesen Schritt ist zum Beispiel das Unternehmen oose Innovative Informatik im Jahr 2014 gegangen. Der damals noch alleinige Inhaber Bernd Oestereich verkaufte das Unternehmen an alle Mitarbeiter. Seit diesem Zeitpunkt hat das Unternehmen oose die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft und wird nach demokratischen Prinzipien von allen seinen Eigentümern, die gleichzeitig immer auch Mitarbeiter sind, geführt und organisiert. Bernd Oestereich hat seine Erfahrungen gemeinsam mit Claudia Schröder sehr anschaulich in dem Buch „Das kollegial geführte Unternehmen – Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen“ (2017) dokumentiert. Viele der von ihm angewandten Organisationsmethoden sind auch in den Stufen der Fremd- und Selbstorganisation 2.0 oder 3.0 anwendbar. Ähnliches gilt auch für die zahlreichen Beispiele der Selbstorganisation 3.0 und 4.0 in dem vielbeachteten Buch „Reinventing Organizations“ von Frederic Laloux (2015). Aus unserer Sicht kann die Fülle der dort angeführten Beispiele

jedoch den gefährlichen Eindruck erzeugen, dass man als Unternehmen, das kollektive Selbstorganisation fördern will, direkt auf diese Stufen 3.0 oder gar 4.0 zusteuern müsse. Für die meisten Unternehmen wäre dies jedoch ein völlig unsinniges Unterfangen.

Für die große Mehrzahl der Unternehmen steht zunächst der große Sprung von Selbstorganisation 1.0 auf Selbstorganisation 2.0 an. Einem solchen Sprung muss gar nicht zwangsläufig der weitere Sprung auf Selbstorganisation 3.0, geschweige denn ein Sprung auf Selbstorganisation 4.0 folgen.

### In welchen Unternehmensbereichen werden diese Selbstorganisationsbefugnisse zugelassen?

Ein höheres Maß an Selbstorganisation kann nur dort Vorteile gegenüber der Fremdorganisation entfalten, wo Kreativität, Gestaltung und situative Problemlösung gefragt sind. Dort, wo Umsetzung nach klaren Regeln und Standards gefragt ist (und diese Bereiche wird es in vielen Unternehmen auf Dauer weiterhin geben), entfaltet Selbstorganisation keine Effizienz- oder Effektivitätsvorteile gegenüber der Fremdorganisation. Das Unternehmen Haufe-umantis, das in Sachen Selbstorganisation als Vorreiter gilt, hat dies in seinem „Haufe Quadranten“ (siehe die folgende Abbildung 4) dargestellt.

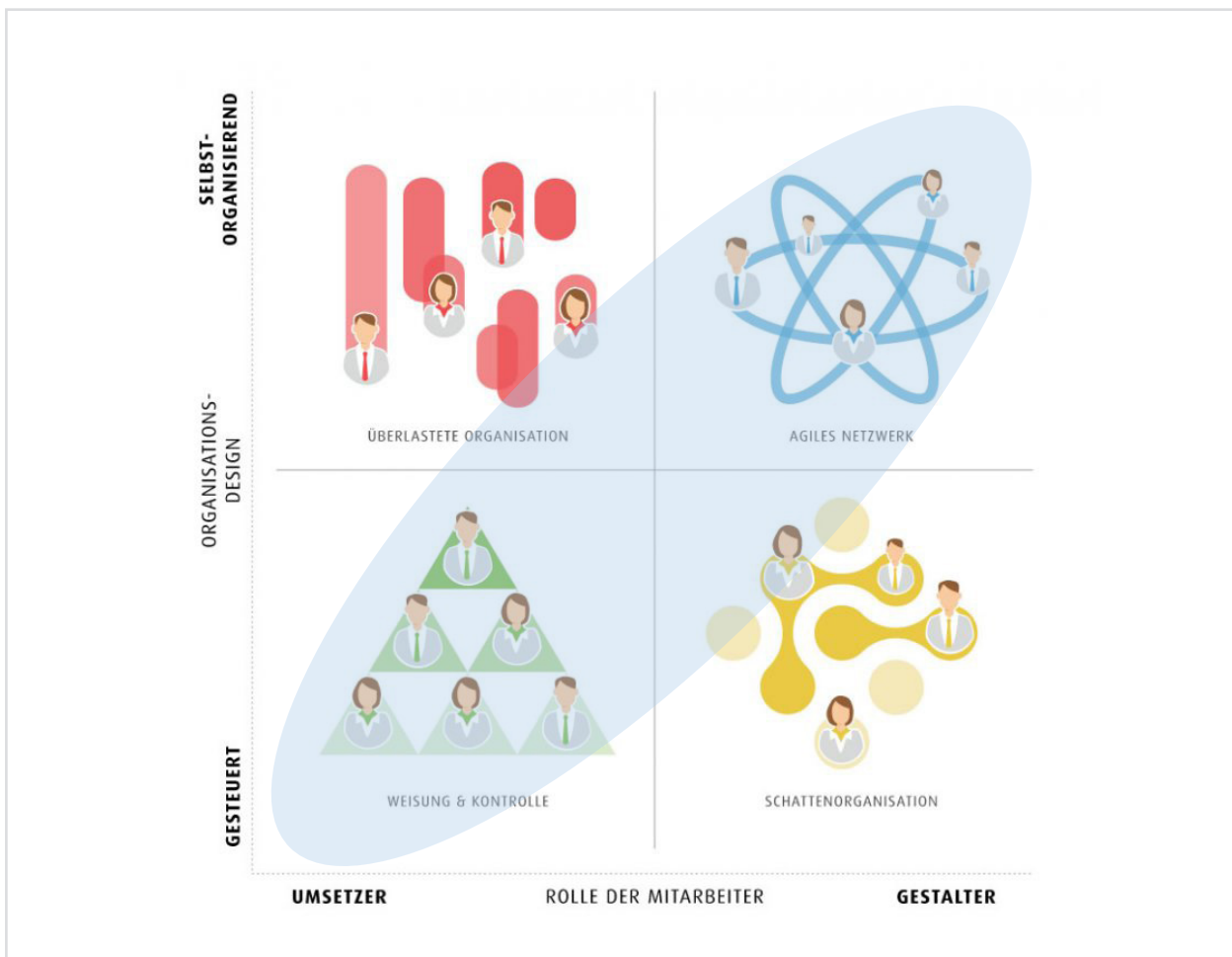


Abb. 4: Haufe Quadrant: die vier Formen der Unternehmensführung (Quelle: Stoffel 2015)



Auf der X-Achse wird zwischen den Aufgabentypen „Umsetzer“ und „Gestalter“ unterschieden. Auf der Y-Achse sind die Fremdorganisation und die Selbstorganisation abgetragen. Und hier zeigt sich, dass Umsetzungsaufgaben sehr gut mit Fremdorganisation bewältigt werden können. Dagegen können Gestaltungsaufgaben besser mit Selbstorganisation bewältigt werden. Interessant an der Abbildung 4 sind auch die Quadranten, die nicht von der blauen Ellipse überlagert sind. Denn die Quadranten links oben und rechts unten zeigen die Folgen von zu viel Fremdorganisation bei Gestaltungsaufgaben und zu viel Selbstorganisation bei Umsetzungsaufgaben. Im ersten Fall führt dies zu einer Schattenorganisation (wir würden dies als autogene Selbstorganisation bezeichnen). Im zweiten Fall führt es zu einer Überlastung der Mitglieder, wenn sie bei standardisierten Umsetzungsaufgaben auch die Herausforderungen der Selbstorganisation zu bewältigen hätten.

Das Beispiel des Unternehmens Haufe-umantis lässt dabei offen, ob die stärker fremdorganisierten Bereiche von den stärker selbstorganisierten Bereichen auch räumlich getrennt sind oder ob diese Tür an Tür nebeneinander und miteinander arbeiten. Ein aktuelles Beispiel für eine deutliche räumliche Trennung solcher Bereiche ist etwa das Unternehmen Zalando mit seinen insgesamt ca. 12.000 Mitarbeitern (Stand 2017). Während etwa die Logistikzentren nach den Prinzipien der Fremdorganisation organisiert sind, gibt es in dem in Berlin angesiedelten IT-Bereich mit seinen aktuell ca. 1.600 Beschäftigten ein hohes Maß an Selbstorganisation. Der von Zalando geprägte Begriff der „radical agility“ gilt nur in diesem IT-Bereich, nicht jedoch für das gesamte Unternehmen. Ganz anders ist dies etwa bei der Sparda-Bank West eG. Der dortige Leiter der Organisationsentwicklung, Dominik Baudzus, lässt als hausinterner Vorreiter in Sachen agiler Managementmethoden seinem Team viele Freiheiten der Selbstorganisation, etwa durch den Einsatz von Methoden aus dem Prozessframework Scrum. Seine Abteilung arbeitet dabei weiterhin Tür an Tür mit den anderen Abteilungen des Hauses (vgl. Baudzus und Ignatzi 2016).

### **Täuschung 3:**

#### **Selbstorganisation bedeutet Verzicht auf Hierarchie**

Die Unterscheidung verschiedener Formen der Selbstorganisation hat bereits gezeigt, dass die Formen 1.0 und 2.0 noch mit viel Fremdorganisation und daher auch mit viel klassischer Hierarchie kombiniert sind. Bei Selbstorganisation 3.0 reduziert sich die Fremdorganisation jedoch auf ein Minimum. Und bei der Selbstorganisation 4.0 gibt es gar keine Fremdorganisation mehr. Allerdings wird bei dieser Variante 4.0 – wie bereits erläutert – das Reden von Selbstorganisation überflüssig, wir haben es mit einer demokratischen Organisationsform zu tun. Unabhängig davon zeigt sich, dass auch bei Selbstorganisation 3.0 und 4.0 Hierarchien bestehen oder entstehen können. Allerdings befinden sich diese nun nicht außerhalb, sondern innerhalb des selbstorganisierten Raumes. Und sie unterscheiden sich substantiell von den Hierarchien, die wir in den Räumen der Fremdorganisation finden. Das zentrale Unterscheidungsmerkmal ist, dass nun nicht mehr einzelne Menschen anderen Menschen disziplinarisch „vorgesetzt“ sind (wir nennen dies *Personenhierarchien*), sondern dass nun einzelne Teams anderen Teams hierarchisch über- oder untergeordnet sind (wir nennen dies *Teamhierarchien* oder auch *Kreishierarchien*). Nicht nur fachliche und organisatorische Entscheidungen, sondern auch Personalentscheidungen (von Rekrutierung bis Trennung) werden dabei kollektiv im Team und nicht von einzelnen „Vorgesetzten“ getroffen. Viele Personalentscheidungen werden sogar von den Teams, dem die betreffenden Personen angehören oder angehören sollen, selbst getroffen und nicht von einem übergeordneten Team.

Diese Formen der Organisation, bei denen Teams oder Kreise hierarchisch angeordnet werden, sind das organisatorische Grundgerüst der Soziokratie, der Holakratie oder der kollegialen Organisationen. Die folgende Abbildung 5 zeigt eine entsprechende Kreisstruktur.

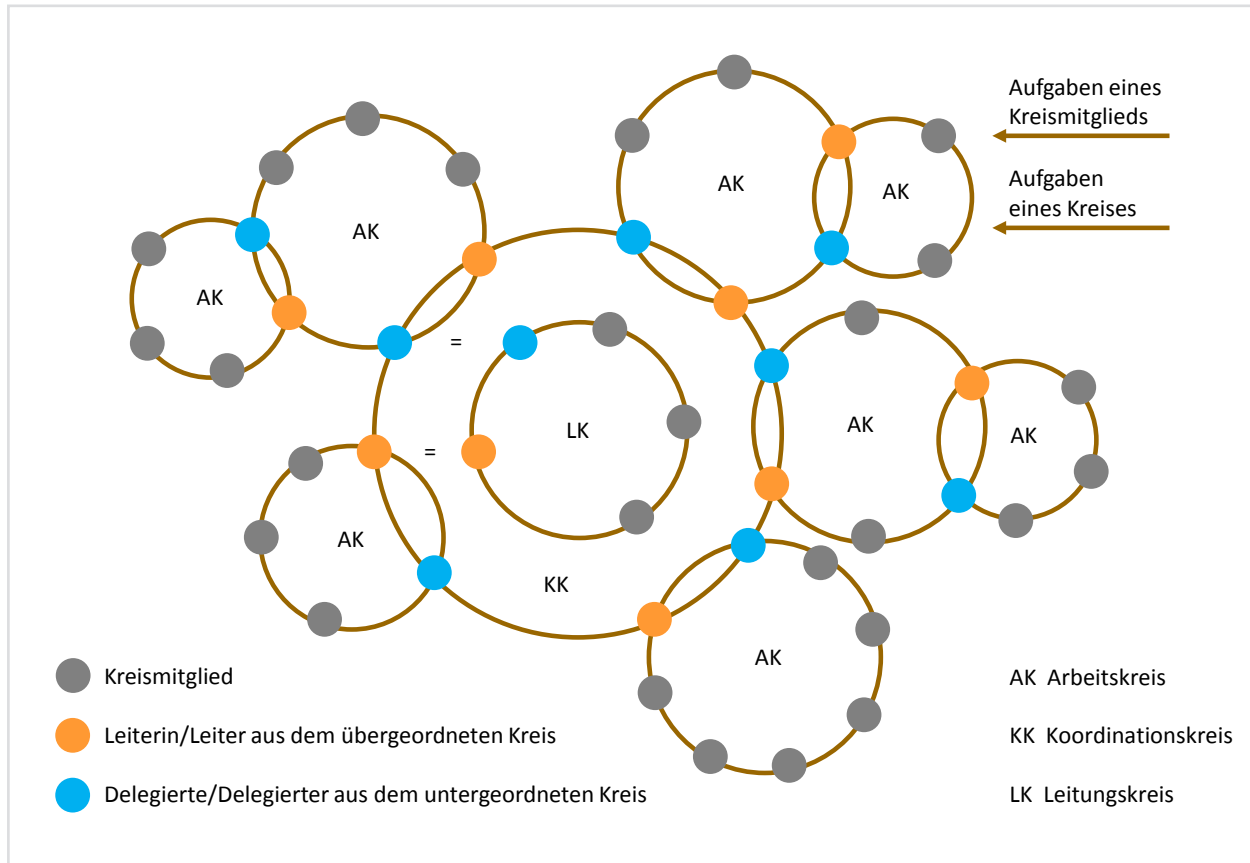


Abb. 5: Schematische Darstellung einer Kreishierarchie (Quelle: in Anlehnung an zahlreiche ähnliche Darstellungen)

Ein Prinzip für die Sicherstellung einer guten Abstimmung zwischen den Kreisen ist die doppelte personelle Überlappung zwischen allen Kreisen durch die Rolle der Leiterin/des Leiters und die Rolle der Delegierten/des Delegierten. Zu diesen und weiteren Prinzipien der Selbstorganisation in Team- oder Kreishierarchien gibt es mittlerweile sehr differenzierte und anschauliche Literatur. Empfohlen sei hier insbesondere das weiter oben bereits genannte Buch „Das kollegial geführte Unternehmen – Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen“ von Bernd Oestereich und Claudia Schröder.

An dieser Stelle sei aber ausdrücklich daran erinnert: Wir haben es hier mit Selbstorganisation 3.0 oder 4.0 zu tun und daher mit einer sehr weit fortgeschrittenen Form der Selbstorganisation. Aus unserer Sicht besteht die Gefahr, dass Unternehmen, die vor einem Wechsel von Selbstorganisation 1.0 auf 2.0 stehen, von Varianten der Selbstorganisation 3.0 und 4.0 eher verwirrt und überfordert als inspiriert werden. Denn bei der Selbstorganisation 2.0 muss der Raum der Selbstorganisation noch nicht größere Teile des Unternehmens umfassen, und es muss auch noch keine Hierarchie zwischen selbstorganisierten Teams entstehen. Oft sind hier einzelne Teams selbstorganisiert unterwegs, und ihr Auftrag der Selbstorganisation beschränkt sich dabei auf die Binnenorganisation des eigenen Teams.

Der Sprung von Selbstorganisation 1.0 auf Selbstorganisation 2.0 steht zwar für einen Abbau von Personenhierarchien, keineswegs jedoch für deren Ende. Erst der Wechsel auf Selbstorganisation 3.0 führt zu einem fast vollständigen Ende der Personenhierarchie, allerdings wird diese durch eine Team- oder Kreishierarchie ersetzt.

Wenn also in Beiträgen über agile Organisationen bisweilen das „Ende der Hierarchie“ ausgerufen wird, so ist das irreführend. Denn tatsächlich ist damit immer ein „Ende der Personenhierarchie“ gemeint. Wo diese endet oder zumindest weniger wird, muss zwangsläufig eine Team- oder Kreishierarchie an ihre Stelle treten. Für die meisten Unternehmen jedoch sollte ein radikaler Wechsel des Hierarchietyps kein rasch anzustrebendes Ziel sein. Für die Mehrzahl der Unternehmen könnte es ein zunächst völlig ausreichendes Ziel sein, Personenhierarchien ein Stück weit abzubauen und stattdessen Formen der Selbstorganisation in Teams aufzubauen (Selbstorganisation 2.0). Erst wenn das gut gelungen ist, sich bewährt hat und zur organisatorischen Normalität geworden ist, kann man sich die Frage stellen, ob sogar ein Ausbau in Richtung Selbstorganisation 3.0 mit Team- und Kreishierarchien das Unternehmen noch effektiver machen könnte.

#### **Täuschung 4: Selbstorganisation ist ein Paradies für Mitarbeiter**

Doktor zum Patienten: *Sie haben VUCA.*

Patient: *Oje, was bedeutet das für mich?*

Doktor: *Sie müssen einige Zeit in eine Selbstorganisationstherapie. Dort teilen Sie sich oft mit vielen anderen einen Arbeitsraum, müssen den Verlust von Rechten aushalten und zudem methodisch sehr diszipliniert sein.*

Patient: *Oje, jetzt habe ich erst VUCA, und dann muss ich auch in eine Selbstorganisationstherapie. Jedes für sich ist doch schlimm genug.*

Doktor: *Ja, aber anders bekommen Sie das nicht in den Griff. In der Selbstorganisationstherapie werden Sie lernen, mit Ihrer VUCA umzugehen. Und nach einiger Zeit wird Selbstorganisation ein ganz normaler Teil Ihres Lebens sein, den Sie sogar nicht mehr missen wollen.*

Sich selbst zu organisieren mag den Drang nach Autonomie befriedigen, den viele Mitarbeiter im völligen Einklang mit der menschlichen Natur in sich spüren. Wenn diese Selbstorganisation aber kollektiv erfolgen soll, dann ist sie mit erheblichen Herausforderungen und Zwängen verbunden, die nicht selten dazu führen, dass Mitarbeiter gerne wieder „einen richtigen Chef“ hätten. Es genügt manchmal schon, einen Betriebsausflug im Team zu organisieren, um die Erfahrung zu machen, dass kollektive Selbstorganisation nicht automatisch konfliktfrei verläuft. Experten für Teamarbeit wissen, dass es sogar eher unwahrscheinlich ist, dass Teamarbeit „einfach so“ gelingt. Denn in jedem sich neu formierenden Team finden bestimmte Muster der Gruppendynamik statt. Und diese sind der Grund dafür, dass gelingende Teamarbeit kein Selbstverständnis, sondern das Ergebnis konsequenter und dabei manchmal emotional anstrengender Teamentwicklung ist. Um diese Muster der Gruppendynamik für eine konstruktive Teamentwicklung nut-

zen zu können, müssen die Teammitglieder entweder selbst sehr erfahren in gruppendynamischen Prozessen sein. Dann können sie sich gewissermaßen am eigenen Schopf aus den Konfliktfallen der Gruppendynamik ziehen. Oder das Team wird von jemandem begleitet, der dabei hilft, diese Fallen zu umschiffen oder aus ihnen herauszukommen, wenn man doch einmal hineingeraten ist. Diese Kompetenz ist jedoch in Unternehmen, die in klassischen Personenhierarchien organisiert sind, nicht selbstverständlich vorhanden. Denn für diese Kompetenz bestand bisher gar kein größerer Bedarf. Doppler et al. (2001, S. 28) formulierten das schon vor vielen Jahren völlig treffend so:

„Im bisherigen Organisationsaufbau waren und sind die Menschen viel stärker abgepuffert. Die hierarchischen Positionen, funktionalen Zuständigkeiten und vorgegebenen Rollen beschützen und schützen gleichzeitig voreinander, indem sie abgrenzen. Persönliches und Zwischenmenschliches wird, soweit es geht, wegstrukturiert.“

Dieses „Wegstrukturieren von Persönlichem“ war und ist die große Leistung der Personenhierarchien. Ab Selbstorganisation 2.0 wird jedoch viel weniger „Persönliches wegstrukturiert“. Stattdessen muss es nun von den Beteiligten laufend verarbeitet werden. Dies erzeugt nicht nur zeitlichen, sondern auch emotionalen Aufwand. Denn an die Stelle von Unverständnis oder gar Frustration über die Entscheidungen des Chefs rückt in der Selbstorganisation eine ganz neue Gefühlslage: die Unsicherheit über die eigene Positionierung in selbstorganisierten Teams. Dabei stellen sich, oft eher unbewusst als bewusst, jedem Teammitglied einzelne oder gar viele der folgenden Fragen, um in der Gruppe die eigene Orientierung zu stärken (aus Doppler et al. 2001, S. 134):

- Wo bin ich hier gelandet? Mit wem habe ich es hier zu tun?  
Was kommt da auf mich zu? Wer sind die anderen? Was wollen sie?
- Worauf kommt es hier an? Welche Währung hat hier Geltung?
- Wer genießt hier Anerkennung und hat Einfluss? An wem soll ich mich orientieren?  
Nach wem soll ich mich richten?
- Wie kann ich dazugehören? Wie kann ich mich hier verhalten?  
Welche (meiner vielen) Rollen soll bzw. kann ich hier spielen? Was kann ich mir erlauben?
- Was werde ich hier gelten?
- Wie werde ich mit diesen Menschen und dieser Situation zurechtkommen?
- Kann ich mich hier behaupten? Werde ich fähig sein, meine Interessen zu verfolgen, meine Ziele zu erreichen? Welche Folgen wird dies haben?
- Was könnte mir schlimmstenfalls passieren?  
Werde ich fähig sein, eventuelle negative Folgen zu ertragen?

Die Klärung all dieser Fragen steht in Teams selten auf der offiziellen Arbeitsagenda. Sie steht aber – zumindest unbewusst – bei vielen Teammitgliedern auf der ganz persönlichen Arbeitsagenda. Dies führt unweigerlich zu den Effekten, die als Gruppendynamik bezeichnet werden. Professionelle Teams oder Teamentwickler wissen das und geben der Klärung dieser Fragen ihren eigenen Raum. Selbst dann verursacht Gruppendynamik aber immer noch Arbeit. Dies ist emotional nicht immer „paradiesisch“. Nun könnte man argumentieren, dass auch die emotionalen Zumutungen von Personenhierarchien keineswegs immer paradiesisch seien. Das stimmt auch. Aber es wäre eben eine Täuschung, zu glauben, dass die emotionalen Zumutungen von Personenhierarchien ersatzlos wegfallen, wenn auf Selbstorganisation umgestellt wird. Sie werden lediglich durch emotionale Zumutungen anderer Art ersetzt.

Die emotionalen Zumutungen von Personenhierarchien fallen bei Selbstorganisation nicht ersatzlos weg. An ihre Stelle treten nun emotionale Zumutungen gruppensdynamischer Art sowie die Zumutung, eingeschliffene Routinen im Umgang mit sich selbst und anderen (zum Beispiel beim Umgang mit den Ideen anderer, beim Umgang mit Fehlern oder bei der Entscheidungsfindung) gegen neue Routinen zu ersetzen.

Auch die Anforderungen an Führungskräfte, die selbstorganisierte Teams führen, unterscheiden sich erheblich von den Anforderungen an Führungskräfte, die ausschließlich selbstorganisierte Mitarbeiter führen. Denn nun müssen sie nicht mehr nur einzelne Mitarbeiter führen, sondern zusätzlich auch Teams entwickeln. Die Kunst der Teamentwicklung stellt dabei ganz neue und hohe Anforderungen an Führungskräfte. Auch Führungskräfte werden diese nicht immer als paradiesisch, sondern auch als anstrengend und fordernd erleben.

### **Täuschung 5:**

#### **Selbstorganisation ist effizienter als Fremdorganisation**

Es bedarf einigen Aufwands, um mit diesen nichtparadiesischen Auswirkungen der Selbstorganisation in einer Weise umzugehen, die Selbstorganisation wirklich wirkungsvoll macht. Hier liegt die große Gefahr darin, die Selbstorganisation 2.0 bis 4.0 bei ihrer Einführung zu überfordern und dann zu rufen: „Habe ich doch gewusst, dass das nicht klappen kann!“

Selbstorganisation 2.0 bis 4.0 kann nicht gelingen, wenn nicht ein erheblicher Aufwand in die Befähigung der einzelnen Organisationsmitglieder und der Teams investiert wird, um diese ganz neue Form der Zusammenarbeit zu bewältigen. Noch schlimmer: Selbstorganisation 2.0 ff. bedeutet, „auf einer ewigen Baustelle zu arbeiten“ (Doppler et al. 2001, S. 26/27). Weiter führen Doppler et al. aus: „Die Erwartungen, einerseits Steuerungsleistungen zu minimieren, gleichzeitig aber kreative Ideen zu maximieren und dabei auch noch Selbstverantwortung und Selbstorganisation in Richtung harmonischer Zusammenarbeit auf höchstem Leistungsniveau zu erreichen, sind eine reine Fiktion, ein Mythos, eine Legende. Kleingliedrige, teamförmige und vernetzte Organisationen sind anstrengende, pflegebedürftige Gebilde. Die Steuerungsaufwände sind erheblich, keineswegs geringer als in der klassischen Organisation, sie sind lediglich anderer Art und setzen zudem an anderer Stelle an.“

Selbstorganisation bedarf zwar – per definitionem – nicht mehr so viel Fremdorganisation, aber es bedarf dennoch eines hohen Maßes an Koordination in Richtung

- Qualifizierung der Teammitglieder für diese neue Form der Zusammenarbeit
- Entwicklung und Pflege von Teams im Hinblick auf gruppensdynamische Aspekte
- Qualifizierung von Führungskräften, damit diese ihre Teams unterstützen können

Daher ist die Selbstorganisation nicht darauf ausgelegt, *effizienter* als Fremdorganisation zu sein. Denn auch Selbstorganisation bindet enorme Koordinationsressourcen. Sie ist darauf ausgelegt, in einer VUCA-Welt effektiver als Fremdorganisation zu sein, also mehr Kundenbedürfnisse zu verstehen und zu bedienen, als dies mit einer Koordination durch Fremdorganisation möglich wäre.

Selbstorganisation ist nicht effizienter als Fremdorganisation. Sie erhöht bei Gestaltungsaufgaben in komplexen Umwelten jedoch die Wahrscheinlichkeit, effektiver als Fremdorganisation zu sein.

Bei Formen der Fremd- und Selbstorganisation 2.0 verbleiben viele Koordinationsaufgaben bei der Führungskraft, die den Rahmen für die Selbstorganisation 2.0 herstellt. Diese Koordinationsaufgaben können eine Führungskraft vor Herausforderungen stellen, die sie aus einer Welt der Fremdorganisation 1.0 gar nicht kennt. Dann muss sie selbst erst lernen, mit den Herausforderungen der Entwicklung und Führung von Teams (und nicht nur von Individuen, was ja schwierig genug sein kann) umzugehen. Auch dieser Lernprozess bindet natürlich Ressourcen. Bei Fremd- und Selbstorganisation 3.0 verlagern sich diese Koordinationsaufgaben in die selbstorganisierten Teams hinein. Damit lösen sich diese Herausforderungen aber nicht auf. Sie müssen nun von den Mitgliedern der selbstorganisierten Teams kontinuierlich mit bewältigt werden.

Nun kann auch begründet werden, warum die oft gehörten Rufe nach „Vertrauen in die Mitarbeiter“ und „Übergabe von Verantwortung“, die gerade auch im Kontext der Selbstorganisation immer wieder zu hören sind, nur die halbe Wahrheit darstellen. Wer Vertrauen schenkt und Verantwortung übergibt, der sollte auch die Voraussetzungen dafür schaffen, dass sein Vertrauen gerechtfertigt und Verantwortung übernommen werden kann. Wer eine Gruppe ungeübter Menschen auf eine lange Bergwanderung schickt und sie nur mit Alltagskleidung ausstattet, dem nützt es nichts, wenn er sagt: „Ich vertraue meinem Team!“ Er muss das Team auch mit einer geeigneten Ausrüstung und einem Klettertraining ausstatten, wenn sein Vertrauen eine Grundlage haben soll. Wenn es um die Einführung von Selbstorganisation geht, dann scheint diese Notwendigkeit einer Qualifizierung und einer Ausstattung mit Ressourcen für die Teamentwicklung jedoch oft nicht erkannt zu werden. Vielmehr hängt mancher dem Irrglauben an, dass das Schenken von Vertrauen und die Übergabe von Verantwortung es schon richten werden. Wir erlauben uns zu widersprechen: Nein, das wird es nicht!

Daher möchten wir hier vor dem Irrglauben bewahren, dass Selbstorganisation effizienter als Fremdorganisation sei. Wir wollen damit keineswegs vor Selbstorganisation warnen. Wer aber mehr Selbstorganisation ermöglichen will, der muss flankierend auch Ressourcen der individuellen Qualifizierung und Teamentwicklung bereitstellen, damit selbstorganisierte Teams nicht nur auf dem Papier existieren, sondern auch in die Lage versetzt werden, das in sie gesetzte Vertrauen zu rechtfertigen und die an sie übertragene Verantwortung zu übernehmen. Und man muss flankierend auch Ressourcen der Qualifizierung in die Führungskräfte investieren. Denn diese müssen in der Lage und bereit dafür sein, selbstorganisierte Teams dabei zu begleiten.

## Wenn das alles Täuschungen sind, wofür soll Selbstorganisation hilfreich sein?

Mit den bisherigen Ausführungen wurden schon verschiedene Gründe benannt, die für eine Einführung oder den Ausbau von Selbstorganisation sprechen – auch wenn Selbstorganisation kein Selbstläufer ist. In diesem Schlussteil werden wir einige mögliche Vorteile eines „Mehr“ an Selbstorganisation und eines „Weniger“ an Fremdorganisation benennen. Manche dieser Vorteile gelten insbesondere für die Formen der kollektiven Selbstorganisation. Einige dieser Vorteile ergeben sich aber – wenn auch in geringerem Umfang – auch schon aus der individuellen Selbstorganisation:

- mehr Mut zur eigenen Meinung
- weniger persönliche Machtkämpfe
- mehr Energien für die Ziele des Unternehmens
- mehr Sensoren für die Unternehmensumwelt
- mehr Bereitschaft für Veränderungen
- höhere Attraktivität des Arbeitens für Menschen, die Augenhöhe schätzen

Natürlich wird man zu allen diesen Vorteilen auch immer wieder einzelne Beispiele finden, die diesen widersprechen. Daran muss nicht einmal eine schlecht umgesetzte Selbstorganisation schuld sein. Selbstorganisation ist kein Garant für mehr Effektivität. Sie erhöht aber deutlich die Wahrscheinlichkeit für mehr Effektivität.

## Mehr Mut zur eigenen Meinung

1977 forderte der Zusammenstoß von zwei Jumbojets auf dem Flughafen Teneriffa viele hundert Todesopfer. Als Ursache stellte sich heraus, dass der erfahrene Kapitän eines der Jumbojets ohne vorherige Freigabe beschlossen hatte, eine Landebahn zu queren. Der Co-Pilot sah diesem Fehler seines Kapitäns tatenlos zu und wagte es nicht, zu intervenieren. Dies führte zu einem der folgenschwersten Unfälle in der zivilen Luftfahrt. Ihr Flugzeug, das nun ohne Freigabe die Landebahn querte, wurde von einem weiteren, gerade landenden Jumbojet, mit todbringenden Folgen gerammt. Nach diesem verheerenden Unfall begann die Luftfahrtindustrie, alle im Flugbetrieb auftretenden Fehler in eine sogenannte IATA-Klassifizierung zu erfassen, um gezielter Maßnahmen gegen Fehler im Flugbetrieb ergreifen zu können. In dieser Klassifizierung finden sich:

- 1) Active Failures: bewusst etwas falsch (nicht nach den Regeln) machen
- 2) Passive Failures: unbewusste Fahrlässigkeit, oft durch zu großes Vertrauen in die Technik oder das Funktionieren von Dingen, die üblicherweise funktionieren
- 3) Proficiency Failure: Ausbildungsfehler, fehlendes Können in besonderen Situationen
- 4) Pilot Incapacitation: physische oder mentale Einschränkung (von Bewegungseinschränkungen oder Wahrnehmungsfehlern bis hin zu Ohnmacht oder Tod)

Nachwuchspiloten werden heute ausdrücklich dazu ausgebildet, trotz des hohen Hierarchiegefälles zwischen Kapitän und Co-Pilot im Cockpit sofort zu intervenieren, wenn sie einen „active failure“ (z.B. die Querung einer Landebahn ohne Freigabe) oder den Verdacht der „pilot incapacitation“ beim Kapitän wahrnehmen. Wenn sie entsprechende Wahrnehmungen aus Angst vor Karriere-Sanktionen durch den Kapitän nicht ansprechen oder melden, dann erwarten sie viel stärkere Karriere-Sanktionen von allen übrigen Kontrollinstanzen. Hier sorgen übergeordnete hierarchische Systeme dafür, dass Co-Piloten bei Fehlern eines Kapitäns nicht wegschauen und höflich schweigen. In Unternehmen außerhalb der Flugindustrie sind Regelungen dieser Art jedoch nicht üblich. Sie wären auch schwierig umzusetzen, weil es in den meisten Unternehmen neben dem Kapitän oder den Kapitänen keine ergänzenden Kontrollinstanzen gibt, die eine solche Regel sehr glaubwürdig durchsetzen könnten. Jedoch können Formen kollektiver Selbstorganisation die großen Machtdistanzen verringern, die in Personenhierarchien verbreitet sind und die Kritik nach oben aus Angst vor Sanktionen absorbieren.

## **Weniger persönliche Machtkämpfe**

Personenhierarchien gelten als guter Nährboden für das Ausleben von personalisierten Machtmotiven. Menschen mit diesem Machtmotiv sind sehr leistungsmotiviert. Das ist in Unternehmen ja zunächst einmal sehr willkommen. Leider zahlen Unternehmen oft einen hohen Preis, wenn sie Menschen zu viel Macht geben, die ihre dadurch erreichte Machtposition nicht alleine für das Unternehmen, sondern in hohem Maße auch für die kontinuierliche Befriedigung ihrer personalisierten Machtbedürfnisse einsetzen. In Formen der kollektiven Selbstorganisation sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen ihre Machtpositionen fortgesetzt dafür missbrauchen können.

## **Mehr Energien für die Ziele des Unternehmens**

Das Erleben von Autonomie ist ein zentraler Faktor, um als Mensch dauerhaft Motivation entwickeln zu können. Wenn Selbstorganisation ermöglicht wird (und das gilt bereits für Selbstorganisation 1.0), dann bedient dies das Autonomiebedürfnis, das allen Menschen zu eigen ist. Je klarer dabei ist, was die Ziele des Unternehmens, eines Ressorts oder einer konkreten Aufgabe sind, desto mehr kommt diese Motivation diesen Zielen zugute. Mit den Formen der Selbstorganisation 1.0, denen mit dem Management by Objectives oder dem Management by Exception eigene Führungsmethoden zugeschrieben werden, wird auf individueller Ebene bereits seit Langem der Versuch unternommen, dieses Bedürfnis nach Autonomie zu befriedigen. Formen der kollektiven Selbstorganisation gehen bei der Gewährung von Autonomie noch einen Schritt weiter. Wenn die Mitglieder eines Unternehmens befähigt sind, mit dieser Autonomie umzugehen, dann wird sich dies in Engagement für und Bindung an das Unternehmen auszahlen.

## **Mehr Sensoren für die Unternehmensumwelt**

Dezentrale Befugnisse in Kundennähe machen Mitarbeiter zu wirksamen Sensoren für Veränderungen in der Umwelt und für Kundenbedürfnisse. Diese Befugnisse können auf fachliche und inhaltliche Themen begrenzt sein (etwa die Befugnis, direkt beim Kunden Konditionen zu verhandeln oder bei Beschwerden Lösungen vorzuschlagen). Noch größer ist die Wirkung, wenn die Eindrücke der Mitarbeiter in die Produktentwicklung und das Innovationsmanagement einfließen. Dies kann sowohl in Formen der individuellen Selbstorganisation geschehen (zum Beispiel mit der Regel, dass Mitarbeiter einen festgelegten Prozentsatz ihrer Arbeitszeit für eigene Projektideen einsetzen dürfen) als auch in Formen der kollektiven Selbstorganisation, wenn Produktentwicklung in Teams betrieben wird.

## **Mehr Bereitschaft für Veränderungen**

Führungspositionen in Personenhierarchien sowie exakt festgelegte Schnittstellen laden zu Machtkämpfen ein. Das hatten wir gerade schon betont. Die dabei entstehenden Strukturen haben oft eine unbegrenzt scheinende Gültigkeitsdauer. Doppler vergleicht dies mit einer Sklerotisierung (dies ist eine Verhärtung und Erstarrung von Gewebe und Organen) in Lebewesen, die die Lebendigkeit verringert oder das Leben als Ganzes bedrohen kann. Formen der Selbstorganisation wirken dieser Sklerotisierung entgegen. Doppler et al. (2001, S. 36) beschreiben dies treffend so: „Neben der Leistungserstellung (Arbeit im System) produzieren diese Organisationen Sekundäreffekte, die man als Arbeit am System bezeichnen kann. Sie setzen sich mit ihrer eigenen Arbeit, ihrem Arbeitsprozess und seinen Rahmenbedingungen stärker auseinander als klassische Organisationsformen – und dürfen dies auch. Dadurch entsteht – neben mancher Spielerei – auch eine Art kontinuierliche Verbesserung, eine eingebaute Wartung bis hin zu vorbeugender Instandhaltung.“ Diese laufende kollektive Arbeit am System normalisiert und entspannt zwangsläufig den Umgang mit Veränderungen. Veränderungen zur Gewohnheit zu machen entspricht zwar weniger der Natur des Menschen als Dinge nicht zu verändern. Der Mensch ist aber durchaus in der Lage, sich so an Veränderungen zu gewöhnen, dass Veränderungen zumindest nicht reflexhaft als Bedrohung wahrgenommen werden. Organisationen können nur agil sein, wenn genau dieser Reflex abgebaut wird.



## **Höhere Attraktivität des Arbeitens für Menschen, die Augenhöhe schätzen**

Formen der kollektiven Selbstorganisation bieten wenig Platz für große, mit Statussymbolen und Statusverhalten zur Schau getragene Machtdistanzen zwischen Organisationsmitgliedern. Sie sind daher eine attraktive Organisationsform für Menschen, die trotz vorhandener Rechedistanzen (die es auch in selbstorganisierten Systemen selbstverständlich gibt) einen Umgang pflegen, der in seinem Kern von Augenhöhe geprägt ist. (Hier darf der Hinweis auf das Filmprojekt „Augenhöhe“ natürlich nicht fehlen: [www.augenhoehe-film.de](http://www.augenhoehe-film.de).) Die Attraktivität dieser Augenhöhe entsteht gar nicht deshalb, weil es diesen Menschen uneingeschränkt leicht fällt, sich in Teams und den darin ablaufenden gruppendynamischen Prozessen zu bewegen. Es ist für sie aber viel motivierender, sich dort als in personalisierten Macht- und Statuskämpfen zu bewegen. Denn im Unterschied zu den emotionalen Zumutungen, die aus Personenhierarchien entstehen können, haben die emotionalen Zumutungen, die aus Selbstorganisation entstehen, einen großen Vorteil: Sich in selbstorganisierten Systemen zu bewegen, ist ein Persönlichkeitstraining erster Güte. Das strengt zwar an (Training eben), aber es führt nicht zu Abstumpfung, sondern zur Reifung der eigenen Persönlichkeit. Nicht umsonst wird an immer mehr Stellen erkannt, dass in agilen Organisationen die soziale Kompetenz zum ebenbürtigen Partner der Fachkompetenz wird. Denn die Anforderungen an die Sozialkompetenz steigen erheblich an, wenn Menschen in Teams gemeinsam und selbstorganisiert wirksam sein sollen. Das ist für Menschen, die Augenhöhe schätzen, eine durchaus attraktive Randbedingung.

## **Ein Ausblick**

Insgesamt führt ein Mehr an Selbstorganisation zu einem Effekt, der für einen erfolgreichen Umgang mit der gegenwärtig steigenden Komplexität sogar überlebensnotwendig sein kann: Systeme können nur dann in einer komplexen Umwelt überleben, wenn sie über eine dazu passende innere Komplexität verfügen. Da die Komplexität, die unsere Unternehmen umgibt, gegenwärtig enorm steigt, muss auch die innere Komplexität dieser Unternehmen steigen, um zu überleben. Diese Zunahme der inneren Komplexität gelingt nur, wenn dort das Maß der Fremdorganisation ab- und das Maß der Selbstorganisation zunimmt. Das ist mit Anstrengungen verbunden, weil Bekanntes verlernt und Neues erlernt werden muss. Der Lohn ist aber nicht nur eine Steigerung der Wahrscheinlichkeit, als Unternehmen in einer VUCA-Welt zu überleben, also über äußere Agilität zu verfügen. Der Lohn kann auch in der menschlich sehr reifen Form der Zusammenarbeit liegen, die ein Ausbau der kollektiven Selbstorganisation mit sich bringt. Viele Unternehmen könnten gegenwärtig von einer Entwicklung ihrer Organisation in diese Richtung profitieren. Wo dies so ist, soll dieses Whitepaper gerne zu mehr kollektiver Selbstorganisation ermutigen.

## Literatur

Aulinger, A. (2016): Die drei Säulen agiler Organisationen, Whitepaper am IOM Institut für Organisation und Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin, Berlin.

Baudzus, D./Ignatzi, I. G. (2016): Rollenwandel – vom Bankorganisator zum Entwicklungslabor, in: OrganisationsEntwicklung 3/2016, S. 72 bis 79.

Borgert, S. (2017): „Den meisten Teams fehlt es an Disziplin für agiles Arbeiten“, in: ManagerSeminare, Heft 233, August 2017, S. 16 bis 17.

Doppler, K./Fuhrmann, H./Lebbe-Waschke, B./Voigt, B. (2001): Unternehmenswandel gegen Widerstände – Change Management mit den Menschen, Frankfurt, New York.

Göbel, E. (1998): Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation, Berlin.

Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations – Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München.

Luhmann, N. (1987): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main.

Oestereich, B./Schröder, C. (2017): Das kollegial geführte Unternehmen – Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen, München.

Probst, G. (1987): Selbst-Organisation – Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Berlin.

Steinbeis (2017): Projekt-Kompetenz-Konzept, auf: <https://www.steinbeis.de/de/verbund/steinbeis-hochschule-berlin/hochschule/projekt-kompetenz-konzept.html>, Abruf im September 2017.

## Weitere Literaturtipps

Arnold, H. (2016): Wir sind Chef, Freiburg.

Gloger, B./Rösner, D. (2014): Selbstorganisation braucht Führung – Die einfachen Geheimnisse agilen Managements, München.

Hinz, O. (2017): Segeln auf Sicht – Das Führungshandbuch für ungewisse Zeiten, Wiesbaden.

Novotny, V. (2016): Agile Unternehmen – Nur was sich bewegt, kann sich verbessern, Göttingen.

Sattelberger, T./Welppe, I./Boes, A. (2015) (Hrsg.): Das demokratische Unternehmen – Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft, Freiburg, München.

## Danke

Für wichtige Impulse auf dem Weg der Entstehung dieses Whitepapers danke ich ganz herzlich folgenden agilen Mit- und Vordenkern: Dr. Ralph Diensthuber, Ulrike Führmann, Olaf Hinz, Samir Keck und Birgit Mallow.

## Autor

Prof. Dr. Andreas Aulinger ist seit 2005 Inhaber der Professur für Organisation an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Seit 2011 leitet er dort das von ihm und Markus Heudorf gegründete IOM Institut für Organisation & Management.

## Herausgeber

Andreas Aulinger und Markus Heudorf  
IOM | Steinbeis-Hochschule Berlin  
Institut für Organisation & Management  
Franklinstraße 14 | 10587 Berlin  
T +49 (30) 762 39 22 - 60  
info@steinbeis-iom.de | www.steinbeis-iom.de  
Registergericht  
AG Charlottenburg HRB 69231



Stand: 9. November 2017

IOM | Steinbeis-Hochschule Berlin

## Institut für Organisation & Management

Als **spezialisierte Business School für Organisation & Management** an der privaten Steinbeis-Hochschule Berlin bietet das IOM **anspruchsvolle berufsbegleitende Studiengänge** an. Diese richten sich an Führungskräfte und Experten im Bereich der Unternehmensorganisation und Unternehmensentwicklung, die sich beruflich und persönlich weiterentwickeln möchten, um sich bestmöglich auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten und mehr für sich und ihr Unternehmen zu erreichen.

Kennzeichnend für alle Studienangebote ist die Verknüpfung aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse mit dem Transfer dieses Wissens in die Unternehmenspraxis. Das macht die Aus- bzw. Weiterbildung am IOM so besonders und wertvoll für die Studierenden selbst und für die Unternehmen, in denen sie tätig sind.

### Möglich sind folgende Abschlüsse

**Bachelor of Arts (B.A.)** in Business Administration  
mit Vertiefungen in:

- Organisation & Prozessmanagement
- Personalmanagement

**Master of Science (M.Sc.)** in Management  
mit Vertiefungen in:

- Organisationsmanagement
- Personalmanagement
- Informationsmanagement

### Zertifikate

- Organisation & Prozessmanagement
- Personalmanagement
- Professional Skills
- Leadership & Change Management – Healthcare Supply Chain
- Trainer für Kommunikation & Führung
- Systemisches Change Management
- Logistics Leadership
- Data Science

Bestandteil des Studiums ist die Teilnahme am weltgrößten Management-Kongress in den USA oder Kanada, dem Annual Meeting der Academy of Management.

**Weitere Informationen: [www.steinbeis-iom.de](http://www.steinbeis-iom.de)**