

# Der Trend zur hierarchiearmen Organisation

## Zur Selbstorganisationsdebatte in einem radikal veränderten Umfeld

Thomas Schumacher und Rudolf Wimmer

*Das Konzept der Selbstorganisation erfährt in der aktuellen Diskussion um neue Organisationsformen wie Soziokratie, Holakratie, Scrum, etc. eine beeindruckende Renaissance. Viele Unternehmen versuchen die wiederentdeckte Hierarchielosigkeit umzusetzen, versprechen die neuen Organisationsformen doch flache Hierarchien, Partizipation und Agilität. Was ist aus organisationstheoretischer Sicht dazu bereits bekannt? Wo liegt das besondere Potenzial mit Blick auf die unternehmerischen Herausforderungen heutiger Organisationen? Wo liegen noch offene Fragen?*

Zunehmende Umweltdynamik, disruptive Produkt- und Geschäftsmodellveränderungen und nicht zuletzt der aktuelle Hype um die besondere Innovationskraft von Start-ups drängen zunehmend auch etablierte Unternehmen, sich mit agilen, flexibleren und innovativeren Organisationsansätzen zu beschäftigen. Im Ringen um das richtige Organisationsdesign spielt Selbstorganisation eine zentrale Rolle. Erfolgreiche Start-ups wie Spotify, Dark Horse oder Soulbottle, mittelständische Unternehmen wie Haufe-Umantis, aber auch Konzerne wie Daimler oder die Deutsche Bahn versuchen, durch neue Formen der Zusammenarbeit hierarchische Führungsverhältnisse abzuschaffen. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in vielen aktuellen Beiträgen wie z. B. «Das demokratische Unternehmen» (Boes et al. 2015), «Alle Macht für Niemand» (Zeuch 2015) und insbesondere in der großen Resonanz auf Laloux's «Reinventing Organizations» wider.

Die Suche nach selbstorganisierten Organisations- und Arbeitsformen ist dabei nicht neu. Bill Gore gründete 1958 das gleichnamige Unternehmen, das auf einer die dezentrale Autonomie betonenden Führungspraxis sowie auf einer bis heute beeindruckenden, innovationsorientierten Unternehmenskultur aufsetzt. Auch das von Ricardo Semler in seiner Firma Semco etablierte Führungsmodell «Semco System» wurde bereits in den 1980er Jahren durch seine radikale Demokratisierung bekannt. Schließlich ist nicht zuletzt durch Gary Hamels

Artikel «Let's fire all the Manager» die Firma Morning Star, die ohne Weisungsbefugnisse, Privilegien und Hierarchie-Ebenen operiert, zum Inbegriff der hierarchiefreien Organisation geworden (vgl. Interview auf S. 51).

Dabei scheint die traditionelle Hierarchie in Organisationen genauso beständig zu sein wie die wiederholten Versuche, sie zu überwinden. Drei Entwicklungen im aktuellen Kontext zeigen allerdings die Grenzen traditioneller Organisationsformen und die Notwendigkeit neuer Antworten auf: Erstens, zwingt die digitale Transformation alle Organisationen in einem bislang noch nie dagewesenen Ausmaß, ihre internen Prozesse und Strukturen konsequent von ihren Kunden her zu denken. Damit werden laterale Kooperationsformen unerlässlich, die mit der erforderlichen Geschwindigkeit und Innovationskraft auf sich ständig ändernde Anforderungen von Außen antwortfähig bleiben. Vertikale Steuerungsmechanismen, die Organisationen primär auf Effizienz und auf die Stabilisierung bewährter Routinen trimmen, verlieren dagegen an Bedeutung. Das Thema Agilität als neue Leitidee für den Umbau der bestehenden Organisationsverhältnisse steht für diesen tiefgreifenden Strukturwandel.

Zweitens erfordert die zunehmende Volatilität im Umfeld von Organisationen deren existenzsichernde Fähigkeit, mit Unerwartetem kreativ umgehen zu können. Da geeignete Lösungen primär vor Ort und disziplinübergreifend erarbeitet

werden, sind übliche hierarchische Führungspraktiken in heutigen Expertenorganisationen vielfach überfordert. Organisational überlebenswichtige Informationen und Ideen können nicht mehr einfach von oben erwartet werden.

Drittens sind Organisationen – nicht zuletzt durch den Eintritt der Millennials – zunehmend gefordert, die persönliche Sinnerfüllung der Mitarbeitenden aktiv zu berücksichtigen. Dafür ist es häufig unumgänglich, stärker selbstbestimmte Arbeitsformen zu ermöglichen, weil viele – aber nicht alle – Mitarbeitenden ihre Arbeit dann als sinnstiftend ansehen, wenn sie selbstbestimmt arbeiten und ihre Fähigkeiten und ihr Leistungsvermögen kontinuierlich weiterentwickeln können.

### Ein Rückblick – Bereits bekannte Ansätze

Schon den Beginn der Organisationsentwicklungs-Bewegung nach dem 2. Weltkrieg prägte die Überzeugung, dass die tayloristischen Gestaltungsprinzipien von Organisationen ein fundamentales Gegenmodell benötigen. Kurt Lewin und seine Mitstreiter sahen in der Gruppe und in teamförmig organisierten Arbeitsprozessen jene sozialen Formationen, die die klassischen Strukturierungsgedanken der Bürokratie und Hierarchie ablösen können. Entfalten Gruppen ihr genuines Potenzial, dann kommen sie in ihrer Selbststeuerung ohne feste hierarchische Über- und Unterordnung aus, sie bringen die Fähigkeiten ihrer Mitglieder voll zur Entfaltung und sie sind durch ihre Prozessorientierung in der Lage, kontinuierlich neue Impulse aufzugreifen und so ihre kollektive Intelligenz für die erforderlichen Innovationen voll zu nutzen. Weitgehende Hierarchiefreiheit durch teambasierte Formen der Arbeitsorganisation war schon damals das normative Leitbild, das die Pionierphase der Organisationsentwicklung grundlegend prägte (vgl. French & Bell 1999 sowie Cummings & Worley 2014). Likert hat diese Grundgedanken in ein Organisationsdesign gegossen, das auf dem Prinzip überlappender Gruppen fußt und gleichzeitig deren Selbststeuerung ermöglicht sowie die erforderliche Koordination zwischen den Gruppen an den jeweiligen Überlappungsstellen sicherstellt (ders. 1975).

Eine eigene Variante teambasierter Selbststeuerung wurde in den 1950er und 1960er Jahren am Londoner Tavistock Institut mit dem soziotechnischen Systemansatz entwickelt: Technologische Innovationen kombiniert mit sich selbststeuernden Gruppen ermöglichen weitgehend hierarchiefreie Organisationsformen, die sowohl zu erheblichen Produktivitätssteigerungen führen, als auch Arbeitsbedingungen bereitstellen, die Selbstverantwortung und Selbstentfaltung der Beteiligten stimulieren (vgl. Herbst «Alternatives to Hierarchies» 1976). Die Arbeiten rund um den soziotechnischen Systemansatz hatten großen Einfluss auf die frühen Konzepte teilautonomer Arbeitsgruppen, wie sie bereits in den 1960er Jahren in Skandinavien realisiert und dann in den 1990er Jahren auch in der deutschen Industrie breitflächig implementiert worden sind.

Wichtige Impulse vor allem für die Theoriebildung verdanken wir bis heute der kybernetischen Forschung. So beschreibt Heinz von Foerster das Prinzip «Order from Noise». Demzufolge entstehen durch äußere Störungen und Irritationen in komplexen Systemen neue, vielfach heterarchische Ordnungen, ohne dass diese vorhersehbar, berechen- oder determinierbar sind. Sie folgen der «Logik» nicht-trivialer Maschinen. Das Foerster'sche Verständnis von Selbstorganisation lieferte neben dem Autopoiesiskonzept von Maturana und Varela die wesentlichen Theoriefiguren, auf denen die Organisations- und Führungstheorie der neueren Systemtheorie letztlich aufsetzen konnte (vgl. Wimmer 2012).

Ein weiterer Vorläufer der aktuellen Diskussion findet sich im Projektmanagement wie es speziell von Heintel und Krainz als Antwort auf eine von ihnen festgestellte Hierarchiekrise interpretiert wurde. Den besonderen Ansprüchen von Projekten hinsichtlich Organisation, Planung und Steuerung kann die Linienorganisation nicht gerecht werden. An die Stelle hierarchischer und bürokratisch-funktionaler Arbeitsorganisation treten deshalb Projektgruppen, die mit ihrer fachübergreifenden Zusammensetzung und ihrer auf Selbststeuerung basierenden Arbeitsweise besonders komplexe Aufgabenstellungen bewältigen können, mit denen die Linie regelmäßig überfordert ist.

Auch der Bestsellerautor Tom Peters rät zu einer hierarchiefreien Organisation des Unternehmens und fordert eine dazu passende Führungspraxis. Mit Beispielen untermauert, rät er zur radikalen Dezentralisierung etwa in Form des Verzichts auf formale Tätigkeitsbeschreibungen, Leistungsbewertungen und Organigramme. Kern seiner 27 «Organisierungsregeln» ist die Bildung von selbständigen Gruppen, die jeweils die wichtigsten Schlüsselfunktionen wie Planung, Produktion und Marketing eigenverantwortlich wahrnehmen.

### Was ist das «Selbst» in der Selbstorganisation?

Ein genauerer Blick auf die geschilderten Ansätze (und erst recht die aktuellen Ansätze) zeigt ein sehr unterschiedliches Verständnis von Selbstorganisation oder Selbstmanagement. Laloux etwa nennt Selbstmanagement und Hierarchiefreiheit als eines der zentralen Merkmale für die von ihm beschriebene integral-evolutionäre Organisation. Damit verbunden sind ein deutliches Anwachsen der Verantwortung des Einzelnen sowie eine höhere Dezentralisierung von Planungs- und Steuerungsaufgaben. Die in seinem Sinne reifere Organisation (oft mit einem lebenden Organismus verglichen) weist ein Minimum an formal ausgewiesenen Führungspositionen auf.

Aus einer systemtheoretischen Perspektive, die wir mit Blick auf dieses Thema präferieren, sind Organisationen per se sich selbst erzeugende soziale Systeme, die einmal in Gang gesetzt ihrer eigenen Melodie folgen, die sich durch spezifische Mitgliedschaftsregeln von außen abgrenzen und sich durch das kontinuierliche Herbeiführen von Entscheidungen reprodu-

zieren. Zur Überlebenssicherung differenzieren Organisationen spezifische Funktionsbereiche aus, die sich auf die Aufrechterhaltung der eigenen Funktionstüchtigkeit spezialisieren. Die mit diesen Spezialfunktionen verknüpften Aufgabefelder können mit dem Begriff Führung umschrieben werden. In diesem Sinne ist Führung und ihre Wahrnehmung ein Aspekt in der laufenden Selbstorganisation von Organisationen. Wie dieser Aspekt im Einzelnen organisiert ist, ob streng hierarchisch oder hochdezentral, ob command and control oder partizipativ orientiert, ist von Organisation zu Organisation unterschiedlich. Diese Unterschiede werden von höchst divergenten Einflussfaktoren geprägt. Die Empirie zeigt uns, dass es für die konkrete Ausgestaltung der Führungsfunktionen nicht einen einheitlich besten Weg gibt. Es spricht einiges dafür, dass wir mit den aktuellen Veränderungsdynamiken in eine neue Phase der Transformation von Führung eingetreten sind. Es gibt gute Gründe, die aktuell dafür sprechen, wesentliche Führungsaufgaben in die Selbststeuerung von Teams zu integrieren und dabei auf die feste Installierung von hierarchischen Über- und Unterordnungen zu verzichten, weil anders mit dem Komplexitätsgrad der heute zu bewältigenden Aufgaben nicht mehr zurande zu kommen ist.

## «Fehlende formal hierarchische Unterstellungsverhältnisse führen nicht automatisch zu real gleicher Mitsprache.»

De facto führt aber die Abwesenheit formal hierarchischer Unterstellungsverhältnisse nicht automatisch zu real gleichen Mitsprachemöglichkeiten. So können dominante Eigentümerrollen oder – wie im Falle von Valve (Zitat einer Mitarbeiterin: «es gibt eine verborgene mächtige Struktur in der Firma. Es gibt beliebte Kinder, die mächtig sind und es gibt diejenigen, die Ärger machen und tatsächlich einen Unterschied machen wollen.») – informelle mikropolitische Prozesse und informelle Machtstrukturen die Hierarchiefreiheit ad absurdum führen. Derlei Machtkämpfe können dann in den lateralen Kooperationsbeziehungen nicht mehr reguliert werden.

### Aktuelle Ansätze zu mehr Selbstorganisation

In den letzten Jahren sind verschiedene Ansätze entstanden, welche die hierarchische Führung durch Selbstkoordination der Mitarbeitenden ersetzen. Hier werden einige Beispiele aus der aktuellen Selbstorganisationsdebatte kurz beleuchtet.

#### Laloux

Frederic Laloux hat mit seinem Buch «Reinventing Organisations» die Diskussion um alternative Organisationsformen stark beeinflusst. Er basiert seine Arbeit einerseits auf ein eigenes

Modell von evolutionär aufeinander aufbauenden Bewusstseinsstufen und andererseits auf Beispiel-Organisationen, die Führungsfunktionen stark an Mitarbeitende oder Teams delegiert haben. Selbstorganisation beinhaltet demnach vor allem Selbstführung und Selbstverantwortung, statt Führung von Oben, Subsidiarität statt Zentralismus.

Die von Laloux untersuchten Organisationen realisieren für ihn einen integral-evolutionären Organisationstypus, der drei Aspekte aufweist. Erstens, Selbstorganisation bedeutet, dass die Organisation ohne Hierarchie funktioniert und Personen und Teams eigenständig entscheiden, wie sie ihre Arbeit aufteilen. Zweitens, Ganzheitlichkeit bedeutet, dass der ganze Mensch in einer Organisation tätig sein kann und sich nicht nur als Arbeitskraft in die Organisation einbringt. Drittens, der evolutionäre Sinn bedeutet, dass sich die Organisation nach einem Warum (oder Wofür) ausrichtet, welches die Mitarbeitenden antreibt. Laloux relativiert letztlich selbst den Anspruch an Organisationen mit Blick auf diese drei Aspekte, weil bei den untersuchten Organisationen deutliche Unterschiede in dem Grad der Verwirklichung derselben sichtbar werden. Beispielsweise ist im Falle von Morning Star zwar die Selbstorganisation stark entwickelt, dagegen ist die Ganzheitlichkeit und der evolutionäre Zweck kaum beobachtbar.

#### Soziokratie

Soziokratie ist eine Organisationsform, in der Unternehmen konsequent Selbstorganisation umsetzen können, indem die Mitarbeitenden Mitverantwortung für den Erfolg der Organisation als Ganzes tragen. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Bedürfnissen des einzelnen Mitarbeitenden.

Entscheidungen erfolgen im soziokratischen Modell nach dem Konsentprinzip. Anders als bei demokratischen Mehrheitsentscheidungen wird dabei nur entschieden, wenn niemand einen schwerwiegenden und begründeten Einwand im Sinne der gemeinsamen Ziele hat. Das bedeutet, dass sich die Beteiligten nicht einig sein müssen, aber ihr Einverständnis zu einer Lösung geben, die den Gegebenheiten entsprechend geeignet und realisierbar erscheint (siehe Beitrag S. 92). Durch dieses Vorgehen bekommen Entscheidungen eine hohe Akzeptanz, werden mitgetragen und der Einzelne erhält mehr Einfluss als bei demokratischen Mehrheitsentscheidungen. 1970 übertrug der niederländische Unternehmer Gerard Endenburg den Ansatz auf das zwei Jahre zuvor von seinen Eltern übernommene Unternehmen und meisterte später mit Hilfe soziokratischer Prinzipien eine Unternehmenskrise.

Der Aufbau der Organisation erfolgt in Kreisen, die innerhalb ihrer Grenzen autonom ihre Grundsatzentscheidungen treffen. Die Kreise sind über die Teilnahme von mindestens zwei Personen an beiden Kreissitzungen jeweils doppelt verknüpft. Die Besetzung der wesentlichen Funktionen erfolgt in offenen Wahlen nach dem Konsentprinzip.

Neben dem eher hölzernen Namen liefert die Soziokratie kein Organisationsmodell, das man – vergleichbar der Holakratie mit ihrer Rollen-Aufgaben-Verteilung oder den Meetingstrukturen – einfach übernehmen kann. Dafür bietet der Ansatz viele Gestaltungsmöglichkeiten, die aber angesichts des erforderlichen Umdenkens der Beteiligten hin zu mehr Gleichwertigkeit und der Verantwortungsabgabe der Führungskräfte bzw. -übernahme der Mitarbeitenden praktisch sehr anspruchsvoll sind.

### Holakratie

Das aktuell stark diskutierte Holakratie-Konzept geht auf den Unternehmer Brian Robertson zurück, der in seiner Firma Ternary Software Corporation ein organisationales «Betriebssystem» entwickelt hat, das vor allem durch eine transparente Entscheidungsfindung und partizipative Beteiligungsmöglichkeiten geprägt ist. Robertson verwendet wesentliche Elemente der Soziokratie in seinem Ansatz und entwickelt diese weiter (z. B. die Einteilung in Steuerungs- und operative Entscheidungen).

Das Betriebssystem – die «Holakratie-Verfassung» – baut auf klare Rollenbeschreibungen, überlappende Kreisstrukturen zur Unterstützung der Kommunikation und die Unterscheidung von Governance- (Zuständigkeits- und Entscheidungsbefugnisse) und operativen Prozessen (vor allem Geld- und Ressourcenfragen) auf. Die Organisation zielt auf eine Klarheit in Prozessen und Verantwortungsbereichen, eine Vereinfachung und Dezentralisierung der Entscheidungen sowie einen starken Fokus auf die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden. Basis dafür ist das Prinzip der integrativen Entscheidungsfindung: Indem häufig kleine Kurskorrekturen vorgenommen werden, sollen langwierige Grundsatzplanungen und bürokratische Prozesse vermieden werden. Entscheidungen werden im Sinne einer dynamischen Steuerung auch jederzeit verändert, wenn sie sich in der Praxis nicht bewähren.

Herausfordernd bei dem Konzept ist vor allem seine Einführung (siehe Beitrag S. 56.). Nicht jeder Mitarbeitende (und jede Führungskraft) kann mit der neuen Entscheidungsfreiheit und -verantwortung umgehen. Darüber hinaus ist auch die Klärung der Verantwortlichkeiten und die Übernahme der Rollen ein häufiger Stolperstein für das Konzept.

Der Online-Händler Zappos hat im Jahr 2013 Holacracy eingeführt und detaillierte Vorschriften übernommen, die Personalverantwortliche formal eliminiert haben und den einzelnen Mitarbeitenden Autonomie einräumen, wie sie ihre Rollen ausüben. Tony Hsieh, CEO und Gründer von Zappos, erklärte, dem wachstumsbedingten Rückgang der Produktivität pro Mitarbeitendem durch stärkere Selbstorganisation begegnen zu wollen.

### Praxisbeispiele: Morning Star und Valve

Morning Star, das kalifornische Tomatenverarbeitungsunternehmen, stellt den bekanntesten Fall zur Umsetzung von Selbstmanagement dar. Das Unternehmen entwickelte in den 1990er

Jahren ein eigenes Selbstverwaltungssystem, bei dem Teams in allen Funktionsbereichen das Unternehmen leiten. Die Teams erbringen Koordinationsleistungen mittels sogenannter «Colleague Letters of Understanding», die individuelle Verantwortlichkeiten, Aktivitäten, Ziele und Kennzahlen zur Leistungsbeurteilung enthalten und mindestens einmal jährlich neu verhandelt werden. Darüber hinaus regeln gewählte Ausschüsse die Vergütung und lösen Konflikte. Die Mitarbeitenden sollen als selbstverwaltete Fachleute die Kommunikation und Koordination ihrer Aktivitäten mit Kollegen, Kunden und Lieferanten ohne Anweisungen von anderen koordinieren (siehe Interview S. 51).

### «Wer Ressourcen für ein Projekt braucht, muss dafür werben.»

Valve, einer der größten Hersteller von Computerspielen, wurde 1996 gegründet und entwickelte ein Organisationsdesign, in dem die Mitarbeitenden volle Flexibilität und Autonomie haben, um die Spiele auszuwählen, an denen sie arbeiten möchten. Statt Führungskräfte, die bestimmen, welche Spiele entwickelt werden, bestimmen die Mitarbeitenden über einen internen Abstimmungsprozess «mit den Füßen» welche Spiele das Unternehmen vorantreibt. Wer Ressourcen für ein Projekt braucht, muss dafür werben und überzeugen, ansonsten findet das Projekt nicht statt. Darüber hinaus entscheiden die Mitarbeitenden auch kollektiv über den individuellen Wertbeitrag und damit über das Gehalt. Auch Einstellungen und Kündigungen werden gruppenbasiert entschieden.

Zappos, Morning Star und Valve sind Beispiele für Unternehmen, die alternative Selbstmanagement-Ansätze verfolgen. Obwohl die Beispiele nicht ganz neu sind, deutet die ungebrochene Aufmerksamkeit, die sie erlangt haben, auf das Interesse der Praxis an radikalen Alternativen zur traditionellen Führungshierarchie hin.

### Scrum – Selbstorganisation im Kleinen

Wenn es aktuell um Hierarchieabbau geht, d. h. um die Verlagerung von Aufgaben in teamförmige, selbstorganisierte Prozesse, dann laufen solche Veränderungen üblicherweise unter dem Leitprinzip der Agilität. Agil-Werden ist inzwischen zur unbestrittenen Maxime organisationaler Change-Anstrengungen geworden, auch wenn an vielen Stellen bereits zu beobachten ist, dass sich diese Maxime schon wieder abzunutzen beginnt. Diese Abnutzungserscheinungen deuten darauf hin, dass der ursprüngliche Grundgedanke vielfach überstrapaziert und das Konzept als Allheilmittel propagiert wurde, das seine weitreichenden Versprechungen de facto nicht einlösen kann.

Das Grundanliegen des «Agilen Manifestes» antwortete seinerzeit (2001) auf problematische Erfahrungen in der Softwareentwicklung. Agilität verzichtet auf die exakte Planbarkeit

von Projekten (auf das Wasserfallprinzip) und setzt demgegenüber konsequent auf ein iteratives Vorgehen. In iterativen Schleifen werden Zwischenlösungen erstellt, mit deren Hilfe jeweils aktualisierte Rückmeldungen von Kunden eingeholt und verarbeitet werden können. Dieser kreative Lernprozess ist im Ergebnis in erster Linie von der Arbeitsfähigkeit der involvierten Teamkonstellation abhängig. Die geeigneten Bedingungen für das Entstehen dieser Art von auf Selbststeuerung basierender Arbeitsfähigkeit, ist eine der wesentlichen Herausforderungen für die Implementierung agiler Arbeitsformen.

## «Fremdbestimmung versus Selbstbestimmung als entscheidender Gegensatz.»

Eine der verbreitetsten agilen Methoden ist Scrum, ein streng regelbasierter Ansatz für flexible, autonome und dynamische Teamarbeit durch sich selbstorganisierende Projektteams mit überlappenden Entwicklungsphasen und einer eigenen zeitlichen Rhythmik (sogenannte Sprints eingebettet in Phasen der Reflexion und der Neukonzeption des Produkts). Die Produktivität dieses Arbeitsgeschehens beruht auf einer Ausdifferenzierung unterschiedlicher Rollen (Scrum Master, Product Owner, Crossfunctional Teams), die im Zusammenspiel die erforderlichen Steuerungsfunktionen in solchen Projekten abdecken. Besonders erfolgskritisch sind dabei die unterschiedlichen moderativen Prozesssteuerungsaufgaben, die in der Rolle des Scrum Masters gebündelt sind. Ein wichtiges Element ist die Kanban-Tafel, die hilft, Elemente zu dokumentieren und die soziale Perspektive von Aufgaben in der gemeinsamen Wahrnehmung zu halten.

Viele Organisationen, die an der organisationsweiten Umsetzung von Selbstorganisation arbeiten, haben vorher in Teamkontexten oder innerhalb einzelner Funktionsbereiche erste Erfahrungen mit agilen Ansätzen wie Scrum gesammelt. Bei dieser Ausweitung wird gerne übersehen, sich selbstkritisch die Frage zu stellen, für welche unternehmerischen Herausforderungen agile Arbeitsformen eine geeignete Antwort darstellen und für welche gerade nicht. Es braucht dafür nämlich ein klares Innen- bzw. Außenverhältnis, d. h. einen Kunden (das kann auch ein organisationsinterner Auftraggeber / Kunde sein), der mit einem Problem oder einem Bedarf konfrontiert ist, der einen hohen Komplexitätsgrad mit vielen Unbekannten widerspiegelt. Für die Bearbeitung solcher Problemstellungen werden intern teambasierte Arbeitsformen kreiert, die in einer intensiven Regelkommunikation mit dem Kunden in iterativen Schleifen viable Lösungen entstehen lassen, von denen keiner der beteiligten Akteure zu Beginn des Prozesses eine konkrete Vorstellung hatte. Verliert man diese Spezifikation agiler Arbeitsformen aus den Augen, büßen diesbezügliche Veränderungsinitiativen rasch ihre Glaubwürdigkeit ein.

## Konsequenzen für heutige Organisationen

Das zur Zeit verstärkt beobachtbare Engagement zum Umbau von Organisationen in Richtung weniger Hierarchie und mehr Selbststeuerung, mit einer Betonung von teamförmigen, auf laterale Kooperation setzenden Formen der Arbeitsorganisation, spiegelt einen absolut bedeutsamen Trend in der Weiterentwicklung historisch gewachsenen Organisationsverhältnissen wider. Viele der zurzeit diskutierten Organisationslösungen besitzen nach wie vor Experimentiercharakter, was zur Vorsicht bei ihrer kritischen Bewertung mahnt. Nichtsdestotrotz lassen sich aus unserer Sicht konzeptionelle Inkonsistenzen feststellen, die vor allem in der praktischen Umsetzung zu nicht unerheblichen Schwierigkeiten führen.

## Führung versus Selbstorganisation

Selbstorganisation gilt als Lösung für das Unbehagen gegenüber der Art und Weise, wie Führung heute praktiziert wird. In diesem Sinne wird Führung als das zu Vermeidende, als das durch Selbstorganisation zu Ersetzende angesehen. Fremdbestimmung versus Selbstbestimmung ist der entscheidende Gegensatz, für den es eine dauerhafte Lösung zu finden gilt. Diese Denkfigur entspricht eins zu eins den normativen Grundannahmen, wie sie auch die klassische Phase der Organisationsentwicklung geprägt haben. Genau mit Blick auf diese Normativität und die zugrundeliegenden Werthaltungen gibt es viele Verbindungen zu den Wurzeln der OE, die allerdings von den heutigen Akteuren vielfach nicht gesehen werden. Warum ist diese begriffliche Fassung des Gegensatzes so problematisch?

## Organisation versus Team

Dem geschilderten Verständnis von Selbstorganisation liegt die Vorstellung zugrunde, es gäbe in der Funktionslogik von Teams und Organisationen keinen nennenswerten Unterschied. In dieser Annahme liegt ein gravierendes Missverständnis. Teams sind aus guten Gründen darauf angewiesen, dass sich teamintern keine dauerhaft verfestigten hierarchischen Einflussunterschiede ausprägen. Die erforderlichen Führungsaufgaben werden im Prozess des Miteinanders in situativ wechselnder Schwerpunktsetzung realisiert. Genau dies bezeichnet man als Selbststeuerung. Demgegenüber benötigen Organisationen zur Aufrechterhaltung ihrer Entscheidungsfähigkeit die Ausdifferenzierung hierarchischer Ebenen-Unterschiede. Diese sind letztlich dazu da, die nie ganz vermeidbaren Tendenzen zur Selbstblockade wieder auflösbar zu machen. Überträgt man die Funktionslogik von Teams auf die Organisation als Ganzes, so überdehnt man die Möglichkeiten von Teams und verpasst die besondere Produktivität, die im gekonnten Management dieses Unterschiedes und der damit verbundenen Konfliktodynamik liegt. Dies passiert z. B. wenn man das Prinzip der Agilität auf alle Bereiche unterschiedslos «ausrollt» (Stichwort «agile Organisationen»).

Eine der entscheidenden Konsequenzen der Vorstellung, man könne ganze Organisationen wie Teams führen, besteht darin, dass wesentliche Führungsaufgaben betreffend das Gesamtsystem unterversorgt bleiben (z. B. die Klärung von Ressourcenfragen, der Blick nach außen, der Umgang mit heiklen Personalentscheidungen, die Lösung schwerwiegender Zielkonflikte etc.). Häufig prägen sich dafür informelle Entscheidungsmechanismen aus, die ihrerseits nichterwünschte Folgewirkungen nach sich ziehen.

### Autoritätsfiguren und Äquivalente

Ein Teilaspekt der Vermeidung von Führung besteht in einer letztlich gar nicht so überraschenden Paradoxie: Es muss nämlich unsichtbar bleiben, dass die Selbstorganisation (im tradierten normativen Verständnis) im Kontext einer Organisation stets akzeptierte, außer Streit gestellte Autoritätsfiguren (z. B. Gründer) benötigt, unter deren schützenden und ermöglichenden Einfluss sich teamförmige, sich selbststeuernde Formen der Arbeitsorganisation erst entfalten und stabilisieren können. Irgendein funktionales Äquivalent dafür braucht es auch nach dem Abgang dieser Figuren, ohne dass das allerdings allzu sehr sichtbar werden darf. Diese Invisibilisierungsleistung ist in solchen Organisationen ein Teil der sehr wertgeprägten Organisationskultur, die ihrerseits nur mit entsprechend identifizierten «Überzeugungstätern» als Beschäftigte funktioniert.

### Leistungsfähige Teams

Wie schwierig und voraussetzungsvoll es ist, die volle Entfaltung des spezifischen Leistungspotenzials von Teams effektiv sicherzustellen und im Zeitverlauf immer wieder zu erneuern, wird regelmäßig unterschätzt. Die Arbeitsfähigkeit von Teams ist weder ein Selbstläufer, noch lässt sie sich alleine über eine differenzierte Rollenklärung und ein detailliertes Regelwerk für die einzelnen Prozessschritte bewerkstelligen. Notwendig ist eine darüberhinausgehende Sensibilität für das implizit immer mitlaufende gruppenspezifische Geschehen. Der fast immer beobachtbare Primat der Aufmerksamkeit auf den sachlichen Dimensionen (siehe die Holakratie) belässt die realitätsbestimmende, weil emotional besonders wirksame soziale Dynamik häufig im blinden Fleck der Verantwortlichen (gemeint sind persönliche Kränkungen, ungleiche Einflussverteilungen, tabuisierte Themenbereiche, etc.).

### Der ganze Mensch

Mit dem Versprechen, selbstorganisierte Arbeitsformen würden für eine volle Entfaltung der persönlichen Begabungen und Bedürfnisse der beteiligten Individuen sorgen, gehen regelmäßig illusionäre Vorstellungen hinsichtlich der Integrationsmöglichkeiten «des ganzen Menschen» (siehe Laloux 2014) in die Sinnstiftung der Organisation einher. Hier kommt es implizit zu einer Übertragung des Familienkonzepts auf Arbeitsor-

ganisationen. In der familialen Intimkommunikation kann jeder davon ausgehen (zumindest vom Anspruch her), dass es um ihn in allen Facetten seiner Persönlichkeit geht. Dieser Kontexttransfer familialer Muster in die Welt der Organisationen macht verständlich, warum bei diesem Verständnis von Selbstorganisation Teams so eine große Rolle spielen.

Teams bilden eine soziale Formation, in der Mitglieder gerade auch in ihrer persönlichen Qualität einen besonderen Stellenwert besitzen, weil es hier neben der sachlich-inhaltlichen Aufgabenseite der Kooperation immer auch um die emotionale Sicherheit in den persönlichen Beziehungen in der Gruppe geht. Es ist dies eine Dimension, die sich in dem ausdrückt, was Amy Edmondson mit dem Begriff der «psychological safety» bezeichnet. Arbeitsverhältnisse in Organisationen bieten demgegenüber Mitgliedsbedingungen an, die so weitreichende Erwartungen an ein Vorkommen als «ganze Menschen» als nicht realistisch erscheinen lassen.

Diese Schlussfolgerungen werden all jene nicht überzeugen, die unbeeindruckt von der Sperrigkeit und Eigentümlichkeit organisationaler Verhältnisse am Prinzip der Hierarchiefreiheit festhalten, um damit einen Beitrag zu einer menschengerechten Arbeitswelt zu leisten. Wir haben unsere Überlegungen allerdings aus einer organisationstheoretischen Perspektive angestellt, die davon ausgeht, dass die Belange einer Organisation und die persönlichen Belange ihrer Mitglieder nicht so einfach unter einen Hut zu bringen sind. Dafür braucht es ein elaboriertes Paradoxie-Management, das mit dem systematischen Einbau von lateralen, sich selbsterneuernden Formen der Arbeitsorganisation in seinen Anforderungen gegenüber früher noch einen gewaltigen Zahn zulegt.

Wie ein solches Paradoxie-Management im Organisationsalltag aussehen kann, wird von erfahrenen Praktikern und Protagonisten der angeführten Selbstorganisationskonzepte unterschiedlich bewertet. Insbesondere was die Frage der Vereinbarkeit tendenziell hierarchiefreier Organisationsformen mit herkömmlichen Strukturen angeht, finden sich radikal unterschiedliche Einschätzungen. So finden sich sowohl Ansätze, die die Notwendigkeit radikaler Umstellungen traditioneller Organisationsformen im Sinne eines Entweder-Oder postulieren (z. B. Holacracy), als auch solche, die eine inkrementelle Veränderung der bestehenden bzw. das Nebeneinander nicht-hierarchischer Organisationsansätze innerhalb bestehender traditionell strukturierter Organisationen nahelegen. Auch die Einschätzungen, inwieweit bestehende Selbstorganisationsansätze vergleichbar eines Betriebssystems auf eine Organisation übertragen werden können oder jede Organisation bewusst eigene Formen der Selbstorganisation entwickeln sollte, variieren stark. Eines scheint aber sicher: Die Selbstorganisationsansätze energetisieren den Dialog über Fragen des Organisationsdesigns, wie wir ihn in Praxis und Theorie lange nicht geführt haben und wohl noch einige Zeit führen werden.



## Prof. Dr. Thomas Schumacher

Redakteur der OrganisationsEntwicklung, Professor für Organisation und Führung an der katholischen Hochschule Freiburg, Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen, Partner osb international

**Kontakt:**  
thomas.schumacher@osb-i.com



## Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Partner der osb international, ehemaliger Herausgeber der OrganisationsEntwicklung

**Kontakt:**  
rudolf.wimmer@osb-i.com

## Literatur

- **Boes, A., Welpe, I. M. & Sattelberger, T. (2015).** Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Haufe.
- **Cummings, T. & Worley, C. (2014).** Organization development and change, 10th ed. Mason Cengage Publishing.
- **Duhigg, Ch. (2016).** What Google Learned From its Quest to Build the Perfect Team; in: New York Times Magazine, 25. Feb. 2016.
- **Edmondson, A. (1999).** Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams; in: Administrative Science Quarterly, Heft 2.
- **Foerster v., H. (1984).** Principles of Self-Organization in a Socio-Managerial Context; in: Ulrich, H., Probst, C.J.B. (Hrsg.): Self-Organization and Management of Social Systems, Springer.
- **French, W. & Bell, C.H. (1999).** Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, Haupt.
- **Heintel, P. & Kainz, E. (2000).** Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? Gabler.
- **Herbst, P. G. (1976).** Alternatives to Hierarchies, Springer US.
- **Königwieser, R., Wimmer, R. & Simon, F.B. (2013).** Back to the roots? Die neue Aktualität der systemischen Gruppendynamik; in: ZOE 1/2013
- **Kratky, K. W. & Wallner (Hrsg.) (1990).** Grundprinzipien der Selbstorganisation, Wiss. Buchgesellschaft.
- **Laloux, F. (2014).** Reinventing organizations. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Nelson Parker.
- **Likert, R. (1975).** Human organization. Its management and value, McGraw Hill 1967, in Deutsch: in Deutsch: Campus.
- **Peters, T. (1993).** Jenseits der Hierarchie, Econ.
- **Robertson, B.J. (2016).** Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, Vahlen.
- **Semler R. (1995).** Das Semco System. Management ohne Manager, Heyne.
- **Scheller, T. (2017).** Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten, Vahlen.
- **Strauch, B. & Reijmer, A. (2018).** Soziokratie: Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen. Vahlen.
- **Wimmer, R. (2012).** Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. in: Rüegg-Stürm J. & Bieger T. (Hrsg.) Unternehmerisches Management – Herausforderungen und Perspektiven, Haupt.  
[https://cidpartners.de/wp-content/uploads/2015/12/20151004\\_Holacracy\\_Konstitution\\_Deutsch\\_4\\_1.pdf](https://cidpartners.de/wp-content/uploads/2015/12/20151004_Holacracy_Konstitution_Deutsch_4_1.pdf) (deutsche Übersetzung der Holakratie Konstitution)
- **Zeuch, A. (2015).** Alle Macht für niemand. Murmann Publishers.