

Hierarchie und alternative Ansätze

Hermine Schinagl¹

Zusammenfassung

Dieser Artikel befasst sich auf Basis einer Masterthesis von 2017 mit alternativen Ansätzen zur klassischen hierarchischen Organisation. Unter alternativen Ansätzen sind Formen von Selbstorganisation zu verstehen, wie sie Frederic Laloux aufgrund seiner weltweiten Recherche beschrieben und unter den Begriffen Selbstführung, Ganzheit und evolutionären Sinn abstrahiert hat. Dazu zählen individuell gewachsene Systeme und das Betriebssystem Holacracy, ein lizenziertes Produkt des Amerikaners Brian Robertson. Letztlich um der Frage nachzugehen, wie Organisationen aussehen können, die mehr von unserem menschlichen Potential zugänglich machen.

Als Erhebungsmethode im Rahmen der qualitativen Forschung wurde das Leitfadenterview gemeinsam mit der Abbildung 1: „Auf zu neuen Ufern“ für elf Einzelinterviews mit UnternehmerInnen bzw. GeschäftsführerInnen und einer Gruppendiskussion mit sechs MitarbeiterInnen verwendet.

Es hat sich gezeigt, dass auch in Österreich Organisationen zu finden sind, die nach selbstführenden Prinzipien arbeiten. Die Untersuchung ergab, dass Bewusstsein und die Verteilung von Macht zentrale Themen sind. Die hierarchische Macht kann aufgrund erhöhter Umweltkomplexität unter Druck kommen. Zu den Annahmen in der Selbstorganisation zählen intrinsische Motivation, Vertrauen, die Ausrichtung am Seinszweck sowie Reflexion. Einigkeit besteht darin, dass es bewusste und reife Menschen braucht, wobei die Organisationen ihre MitarbeiterInnen unterschiedlich in individueller bzw. organisationaler Reflexion unterstützen.

Abstract

This article focuses on alternatives to the classic hierarchical organizational structure and draws from a master thesis from 2017. Alternative organizational structures are understood as self-organization in the way that Frederic Laloux, who has researched them worldwide, has summarized them into self-leading, wholeness and evolutionary understanding. Included in this description are organically grown systems and the system “Holocracy”, a licensed product of the American Brian Robertson. Finally, to answer the question how organizations could be structured to access more of our human potential.

The method of the empirical research was the guided interview in combination with Graph 1 “On to new borders” for eleven interviews with business leaders, and a group discussion with six co-workers.

It has been shown, that Austrian organizations can be found, which work under self-organizing principles. The research found that awareness and the distribution of power are central themes. Hierarchical power can come under pressure due to increased environmental complexities. The assumptions in the theory of self-organization are intrinsic motivation, trust, orientation for/around purpose as well as self-reflection. There is agreement that it requires self-aware and mature people as well as organizations, that support their employees in their diverse individual and organizational reflections.

Keywords: Selbstorganisation, Selbstführung, Ganzheit, evolutionärer Sinn, Bewusstsein, Macht, intrinsische Motivation, Vertrauen, Reflexion.

¹ Hermine Schinagl, MBA, MSc; Unternehmensberaterin, psychosoziale Beraterin, Supervisorin



Erschienen in: Harvard Business Manager; Sonderheft 2016; „Auf zu neuen Ufern“

Abbildung 1: „Auf zu neuen Ufern“ (<http://dwarfsandgiants.org/portfolio/nextland-the-map/>)

1. Einleitung

Problemstellung: In Zeiten zunehmender Komplexität aufgrund von Globalisierung, Digitalisierung, technologischer Entwicklung und disruptiven Veränderungen (zerstörerische Überraschungen, z.B. Finanzkrise, aber auch durch Produkte und Geschäftsmodelle, z.B. Uber, Airbnb) entsteht zum Teil hoher Druck. Häufig steht dabei das Überleben der Organisation auf dem Spiel. In den meisten Organisationen wird „oben“ entschieden und „unten“ soll ausgeführt werden. Auf das Wissen der vielen MitarbeiterInnen wird dabei verzichtet. Ausgehend vom Gedanken, dass nur der Mensch Träger von Kreativität ist, stellt sich die Frage, ob die gängige hierarchische Organisation, mit ihrer meist überwiegend mechanistischen Sichtweise von Arbeit und

deren ideeller Entkoppelung von Personen und ihren Handlungen – ein Abstraktionsprozess, geprägt von Frederick W. Taylor – eine (lebens-)förderliche und sinnstiftende Form der Zusammenarbeit für Menschen, deren kreatives Potential und innovatives Denken darstellt.

Die Art des Organisierens in der klassischen Hierarchie, basierend auf Macht, Planung, Kontrolle, Bürokratie, Standardisierung, Effizienz- und Optimierungsdenken sowie dem Glauben an unbegrenzt materielles Wachstum zeigt Nebenwirkungen.

- Die Gallup-Studie 2015 berichtet seit Jahren von einer hohen Demotivation von MitarbeiterInnen.

(<http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>)

- Der Neurobiologie Gerald Hüther kritisiert die gängige Führungspraxis von Belohnung bzw. Bestrafung. Aus Sicht Hüthers ist beides Dressur, was dazu führt, immer mehr belohnen oder peitschen zu müssen. (<https://www.youtube.com/watch?v=shh31MTUL3M>)
- Die Zunahme psychischer Erkrankungen wird auf die zum Teil atemlosen Changeprozesse zurückgeführt (Schröder, 2013, S. 18-20) bzw. auf den Entfremdungskonflikt zwischen dem heute gängigen ökonomischen Prinzip und unserer biologischen Natur (Leibovici-Mühlberger, 2013, S. 146).
- In Managementteams beruhen viele Reibungsverluste auf unterschiedlichen Annahmen, insbesondere aufgrund persönlicher Beziehungen und politischen Schachzügen. (Boos u. Mitterer, 2014, S. 12)
- Die Generation Y erlebt aufgrund des Internet den Einfluss der Menschen auf Beiträge und deren Anerkennung und nicht aufgrund von Positionen. Warum sollen sie sich mit der klassischen Hierarchie zufrieden geben? (Laloux, 2015, S. 141)

Forschungsfragen: Die wesentliche Frage war, ob sich, in Anlehnung an die empirischen Erkenntnisse von Frederic Laloux, in Österreich Organisationen finden lassen würden, die nach selbstführenden Prinzipien arbeiten. Wenn ja, sollten Erkenntnisse über die innere und äußere Welt dieser Organisationen gewonnen werden. Entlang der Abbildung 1: „Auf zu neuen Ufern“ wurden folgende Forschungsfragen formuliert:

- Wodurch kommt die Hierarchie an ihre Grenzen?
- Welche Annahmen und Überzeugungen liegen der Selbstorganisation zugrunde?
- Welche Strukturen, Prozesse und Praktiken werden in der Selbstorganisation eingesetzt?
- Was macht Selbstorganisation mit den Menschen, mit UnternehmerInnen, Führungskräften und MitarbeiterInnen?

- Was braucht es, um UnternehmerInnen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen für das Thema Selbstorganisation zu gewinnen?

2. Theoretische Vorüberlegungen

In Vorbereitung auf den Feldgang wurde neben einer kurzen Darstellung welche Strukturen, Prozesse und Praktiken in der Selbstorganisation zur Anwendung kommen, ein Blick darauf gelegt, was Organisationen ausmacht, welche Dynamiken hier wirken können.

2.1. Systemischer bis integral evolutionärer Blick auf Organisationen

Hier sollen verschiedenen Theorieansätze zeigen, wie Organisationen, deren Entwicklungen und Dynamiken, gesehen werden können.

Systemischer Blick

Systemtheoretisch bestehen soziale Systeme aus Kommunikation (Schlippe u. Schweitzer, 2013, S. 130) und Organisationen aus kommunizierten Entscheidungen (Luhmann, 2000, S. 68 zit. in Schlippe u. Schweitzer, 2013, S. 135). Nach der systemischen Organisationstheorie (Simon 2013, S. 27-34), haben Organisationen sobald sie das Licht der Welt erblickt haben, keinen Sinn an sich, es geht erst einmal nur um das Überleben. Ziele, Produkte etc. sind dann Mittel zum Zweck des Überlebens. In der Auseinandersetzung mit den relevanten Umwelten gilt es, viable, d.h. brauchbare, mit dem Überleben vereinbare Handlungsweisen zu finden. Das langfristige Überleben einer Organisation ist abhängig davon, wie die wechselseitigen Anpassungs- und Aushandlungsprozesse zwischen ihr und den relevanten Umwelten gelingen.

Simon (2013, S. 35-41) verweist darauf, dass Menschen mit ihren biologischen und psychischen Systemen - dazu gehören auch Management und MitarbeiterInnen - nicht zur Organisation zählen, sie zählen zur Umwelt. Das gibt der Organisation zwar mehr Freiraum, gleichzeitig ist die Organisation aber auf die

psychischen Systeme ihrer Mitglieder als Mittel der Wahrnehmung, des Bewusstseins, unverzichtbar angewiesen. Wenn Wahrnehmungen nicht kommuniziert werden, entsteht keine soziale Existenz – die Organisation nimmt somit nicht wahr. Schlippe und Schweitzer (2013, S. 137) ergänzen, dass leitende MitarbeiterInnen, ob nun schlecht ausgebildet oder unmotiviert, eine Organisation auch dümmer werden lassen können. Somit bedingen sich die Qualitäten der entscheidenden Personen und der Organisation gegenseitig.

Simon (2013, S. 87-95) erachtet Hierarchie dann als sinnvoll, wenn schnell Entscheidungen zu treffen sind bzw. beugen akzeptierte Machtstrukturen Konflikten vor. Die Asymmetrie der Beziehungen wird von den Beteiligten akzeptiert und als Basis für die eigenen Entscheidungen herangezogen. Die wesentlichste Aufgabe von Hierarchie sieht Simon in der Beobachtung der relevanten Umwelten und der Absorbierung von Unsicherheit. Weil der Hierarch nur die Kommunikation steuern kann, kann er seine Macht dafür einsetzen, MitarbeiterInnen miteinander in Kontakt zu bringen. Er kann neue Kommunikationsformen oder –strukturen ins Leben rufen, er kann „komponieren“.

Aus Sicht des systemischen Managements (Boos und Mitterer, 2014, S. 80-86) kommt ein weiterer Aspekt in den Blick: die Komplexität. In einer VUCA-Welt (volatile, uncertain, complex, ambiguous) steigt der Bedarf an Kreativität zur Lösungsentwicklung. Komplexität kann somit zum Treiber von neuen Formen der Zusammenarbeit werden. Die beiden Autoren (2014, S. 70-77) sehen als Erfolgsfaktoren für diese Entwicklung seitens des Managements hohe emotionale Intelligenz und ein soziales Gespür für kreative Köpfe und Teams. „[...] und wer das Chaos der „dynamischen Vielfalt“ beherrschen will, muss fit in sozialer Architektur sein“ (Boos u. Mitterer, 2014, S. 76). In einer VUCA-Welt tritt das Prinzip von „predict and control“ (Vorhersage und Kontrolle) in den Hintergrund.

Systemisch-holistischer Blick

Otto Scharmer (2013, S. 81-85) kritisiert die Systemtheorie als nicht falsch, aber zu kurz gegriffen. Gerade dann, wenn die Lösung eines Problems noch unbekannt ist (emergente Komplexität), ist für Scharmer wichtig, die Differenz zwischen unserem Handeln und dem unsichtbaren Ausgangspunkt von Bewusstsein und Gedanken zu schließen. Scharmer beschreibt diese Differenz als den vielleicht wichtigsten blinden Fleck unserer zeitgenössischen Systemtheorie. Die Reflexion über unsere Annahmen und Grundperspektiven beinhaltet auch die Transzendenz. Für Scharmer (2013, S. 106) ist Spiritualität eine Quelle von Kreativität, eine Art Spürbewusstsein, die sich damit von Religion unterscheidet, weil sie eine Erfahrung und nicht ein Glaubenssystem ist. Scharmer (2013, S. 28) hält die Fähigkeit des Menschen, seine Zukunftsmöglichkeiten zu erspüren und zu schaffen, für die wichtigste Kernkompetenz des Menschen im 21. Jahrhundert globaler, wissensintensiver Ökonomie. Im Rahmen der Theorie U (Verbindung unseres alltäglichen Selbst mit unserem höheren Selbst) geht es im Rahmen von Führung und Selbstführung um folgende Fragen: Wer sind wir? Wozu sind wir hier? Was wollen wir schaffen? Was will durch mich/uns in die Welt kommen?

Psychoanalytischer Blick

Simon (2013, S. 123) betrachtet Organisationen zum systemischen auch aus einem psychoanalytischen Blick und schreibt: „Organisationen abstrahieren nicht nur vom menschlichen Körper, sie abstrahieren auch von vielen psychischen Fähigkeiten, Möglichkeiten und Bedürfnissen ihrer Mitglieder. Deswegen könnte man eine Theorie der Organisation sicher auch als Theorie der „Entfremdung“ lesen [...] Aus psychoanalytischer Sicht [...] kann festgestellt werden, dass Organisationen vor allem eine narzisstische Herausforderung für ihre [...] Mitglieder darstellen. Sie fordern von ihnen, sich in eine fremdbestimmte Ordnung einzufügen und das eigene Handeln an Entscheidungsprämissen zu orientieren, die nicht von ihnen selbst definiert sind. [...] bedarf

es der Fähigkeit, bestimmte Emotionen abzuspalten, um diesen Verlust an Autonomie, diese großartige narzisstische Kränkung, zu bewältigen. Das geht einfacher, wenn die Identifikation mit der Organisation möglich ist. [...] Das aber ist die andere Seite der drohenden narzisstischen Kränkung: das Versprechen eines Größenselbst, das „Aufpumpen“ des eigenen Egos. Denn Organisationen eröffnen scheinbar die Chance, den eigenen Größenwahn zu realisieren, die Leistung der koordinierten Arbeit von Tausenden sich selbst zuzurechnen, die Grenzen der eigenen (körperlichen, geistigen) Beschränktheit zu überschreiten, indem man als „Führer“ die Entscheidungsprämissen von vielen bestimmt.“

Erdheim befasst sich mit der Produktion von Unbewusstheit und greift dabei die psychoanalytische Sichtweise auf. Um Herrschaft auszuüben (Erdheim, 1984, S. 198-199), braucht es die Regression der Beherrschten. Herrschaft hat also Interesse Entwicklung aufzuhalten, durch Unbewusstmachung Innovationspotential zu verhindern (Erdheim, 1984, S. 234). Als Lösungsansatz nennt Erdheim (1984, S. 308-312) jede Form selbstbestimmter Arbeit. Damit sollen einerseits die Produktion von Größen- und Allmachtsfantasien auf Seiten der Herrschenden verhindert werden und andererseits die Verdrängung, Verleugnung, Rationalisierung und Konfliktvermeidung auf Seiten der Beherrschten. Letztlich auch die Vermeidung der Illusion von Herrschaft, man könne sich auf die Herrschenden verlassen, wie man einst vom Vater (der Vorgesetzte = Vorgesetzter und Vater) beschützt wurde und Sicherheit geben (Erdheim, 1984, S. 384-385). Erdheims Ausführungen lassen darauf schließen, dass es für ihn keine „gute Herrschaft“ gibt, denn Narzissten suchen nach Selbstbestätigung, und diese erhalten sie über bestimmte Positionen und Gehorsam, nicht aufgrund von Empathie (Erdheim, 1984, S. 391).

Der integral evolutionäre Ansatz (Laloux)

Entwicklungsgeschichtlich konnte festgestellt werden, dass immer dann, wenn Menschen eine neue Stufe des Bewusstseins erreichten, sie ihre Form der Zusammenarbeit mitangepasst haben. In Anlehnung an Spiral Dynamics von Beck und Cowan (2015), gliedert Laloux (2015, S. 1-37) das menschliche Bewusstsein in folgende Paradigmen:

- Tribal impulsiv: Stammesfürsten vor ca. 10.000 Jahren regierten mit Wut und Gewalt, Macht, Manipulation, Unterordnung, Belohnung und Bestrafung.
- Traditionell konformistisch: Hier beginnt die Landwirtschaft. Ego und Selbstwert sind von der Meinung anderer abhängig. Zu den Durchbrüchen zählt unter anderem die formelle Hierarchie (z.B. kath. Kirche, Militär, Regierungsorganisationen). Die Menschen tragen soziale Masken, Fehler werden bei anderen gesucht.
- Modern leistungsorientiert: dieses Paradigma steht für Industrie und Wissenschaft. Die Entscheidung wird an den besten zu erwartenden Ergebnissen ausgerichtet. Diese Weltsicht ist bei Führungskräfte heute vermutlich am weitesten verbreitet. Die Folge dieser Haltung führte zu Überschuldung, übermäßigen Konsum, Ausbeutung von Ressourcen und misstraut jeder Form von Spiritualität. Projektgruppen und Teams werden zur schnelleren Kommunikation in der Hierarchie eingesetzt und Zielvorgaben mit Boni verbunden. Rationalität genießt höchstes Ansehen, während Emotionen verborgen werden.
- Postmodern pluralistisch: Hier entsteht die Informationsgesellschaft. Empowerment, werteorientierte Kultur und die Integration von Interessensgruppen prägen das Bild, wobei die hierarchische Struktur bleibt. Pluralistische Führungskräfte sind dienende Führungskräfte, die Ihre MitarbeiterInnen ermutigen, motivieren und entwickeln.
- Integral evolutionär: dieser Begriff leitet sich nach Laloux aus der Bedürfnispyramide von Maslow ab, einerseits weil die Stufe der

Selbstverwirklichung auch authentisch oder integral genannt wird und andererseits, weil Menschen in dieser Stufe zum ersten Mal akzeptieren, dass es eine Evolution des Bewusstseins gibt. Diese Stufe ist mit der Differenzierung von Ego und Höherem Selbst verbunden und es wird von äußeren zu inneren Maßstäben für die eigenen Entscheidungen gewechselt. Die Orientierung erfolgt am eigenen Sinn als Ausdruck für das wahrhaftige Selbst, wodurch solche Menschen erstaunlich angstfrei werden. Das Entweder-oder-Denken wird durch das Sowohl-als-auch transzendiert. Die Fähigkeit, sich als Teil eines größeren Ganzen wahrzunehmen, ermöglicht, statt Be- und Verurteilungen, die eigenen Annahmen und Überzeugungen zu untersuchen. Durch Zuhören und Dialog wird bewusst, dass nicht materielle Dinge reich machen, sondern nährnde Beziehungen. Laloux führt viele Missstände in heutigen Unternehmen auf Verhaltensweisen ängstlicher Egos zurück.

Beck und Cowan (2015, S. 8-24) sprechen von einem Bewusstsein erster und zweiter Ordnung. Die erste Ordnung beinhaltet alle Paradigmen von tribal bis postmodern pluralistisch. Beherrschende Elemente für diese Bewusstseins Ebenen sind unsere Ängste bzw. die Existenz-Ebene, wohingegen auf der integral evolutionären Ebene die Steigerung der individuellen und kollektiven Gesundheit vorrangig ist. Voraussetzung für die zweite Bewusstseins-Ebene ist systemisch-holistisches/integral-evolutionäres Denken. Beck und Cowan sowie Laloux betonen, dass die integral evolutionäre Sichtweise Menschen in vorgelagerten Paradigmen nicht zugänglich ist. Aus einem integral evolutionären Bewusstsein werden alle Paradigmen wertgeschätzt, denn jemand, der sich in die integral evolutionäre Sichtweise entwickelt hat, hat selbst alle Stadien durchlaufen und braucht daher Organisationen und Menschen, die sich in früheren Bewusstseinsstufen befinden, nicht abwerten.

Für Laloux (2015, S. 47-42) ist die vertikale Stufe, aus der die Führung handelt diejenige, die das höchste Niveau für die gesamte Organisation festlegt. Alternativ zu einer evolutionären Organisation kann eine horizontale Entwicklung, eine gesündere Form des bestehenden Paradigmas, angestrebt werden, z.B. bei Zielvorgaben die MitarbeiterInnen den Weg selbst bestimmen zu lassen.

Systemisch-holistisch/integral evolutionär

Der systemisch-holistische und der integral evolutionäre Ansatz unterscheiden sich durch ihren Zugang. Der systemische bis systemisch-holistische Ansatz ist wissenschaftlich besser abgesichert (Konzept der Kybernetik 2. Ordnung, Synergetik, Autopoiese, radikaler Konstruktivismus, sozialer Konstruktivismus und Otto Scharmer als prominenter Vertreter der holistischen Ergänzung mit der Theorie U) als der integral evolutionäre Ansatz (Bewusstseinsmodell auf Basis der Arbeiten von Clare W. Graves, Beck und Cowan). Beiden Ansätzen gemeinsam ist, dass sie auf die Bedeutung der Unterscheidung zwischen Ego und Höherem Selbst als psychologische Entwicklung, insbesondere der Top-Entscheider, hinweisen (Scharmer und Laloux).

2.2. Zum Begriff Selbstorganisation

Die Synergetik ist die Wissenschaft komplexer selbstorganisierender Systeme. Die Kernfrage lautet: „Wie entsteht Ordnung?“ Schlippe und Schweitzer (2013, S. 106) halten fest, dass „Syn-Ergetik“, griechisch, ganz wörtlich „zusammenwirken“ heißt. In der Synergetik wird analysiert, wie verschiedene Komponenten so zusammenwirken, dass ein „kooperatives Verhalten“ der Teile zur Selbstorganisation des Gesamtsystems beiträgt. So koordinieren sich z.B. die Zellen im Sinne der Gesamtheit, in diesem Fall, des Körpers. Auf psychische und soziale Systeme übertragen bedeutet das, dass Systemdynamiken selbstorganisiert, in der oszillierenden Kommunikation zwischen den Mitgliedern über lange Zeiträume hinweg, entstehen, einfach aus dem Zusammenspiel der

Teile heraus, wobei das Verhalten des einen das Verhalten des anderen bedingt.

Der Physiker und Nobelpreisträger Prigogine entdeckte im Rahmen seiner Forschungen zur Selbstorganisation (Schlippe und Schweitzer, 2013, S. 105), dass in hochvernetzten, dynamischen Systemen unter bestimmten Bedingungen spontan Ordnungen entstehen, ohne dass es eine ordnende Instanz von außen gibt. Solche Systeme behalten ihre Stabilität und Identität dadurch, dass sie ständig für die Strömungen und Einflüsse ihrer Umgebung offen sind, ständig im Wandel. Wird ein kritischer Wert überschritten, geht das System in einen neuen, nicht vorhersehbaren Zustand über.

Damit interessiert in der Systemtheorie nicht mehr so sehr die Homöostase, also das Gleichgewicht von Systemen, sondern vielmehr die Veränderung in Systemen und zwar Veränderungen, die sich als unvorhersehbar zeigen bzw. die sich oft in neue, überraschende Formen hinein entwickeln. Veränderung wird nun als Eigenleistung des Systems verstanden. Damit bekommt Reflexion der eigenen Beteiligung an der Erzeugung von Problemen wesentliche Bedeutung (Schlippe und Schweitzer, 2013, S. 93-95). Aus der systemischen Beratung ist bekannt, dass Veränderungen sogenannte Ordnungs-Ordnungs-Übergänge darstellen, die mit emotionaler Labilisierung und Chaotisierung gewohnter Muster einhergehen können. Dafür braucht es das stabilisierende Fundament einer vertrauensvollen Beziehung. „Das Kooperationsmodell braucht also die Beziehung als Basis“ (Schlippe und Schweitzer, 2013, S. 200, zit. nach Levold, 1997; Rufer, 2012). Beziehung und Vertrauen zur Gestaltung konstruktiver Dialoge, die Möglichkeitsräume erschließen und erweitern, werden zu wesentlichen Größen in selbstorganisierenden Systemen.

2.3. Strukturen, Prozesse und Praktiken in Selbstorganisationen (nach Laloux inkl. Holacracy)

Frederic Laloux, ein früherer McKinsey-Berater, hat weltweit zwölf selbstorganisierte Unternehmen untersucht und seine Erkenntnisse unter den Begriffen Selbstführung, Ganzheit und evolutionären Sinn abstrahiert. Als Perle der Selbstorganisation kann Buurtzorg, ein holländisches Unternehmen mit rund zehntausend MitarbeiterInnen in der mobilen Hauskrankenpflege, verstanden werden. In den nachstehenden Ausführungen wird auf die wesentlichsten Unterschiede zu „evolutionären Organisationen“ unter den Begriffen Selbstführung, Ganzheit und evolutionären Sinn nach Laloux (2015, S. 59-222) eingegangen.

Selbstführung

Die Organisationsstruktur zeichnet selbstorganisierte Teams aus, die auch die meisten Tätigkeiten von Unterstützungsfunktionen bzw. Managementtätigkeiten übernehmen. Die Macht ist verteilt, d.h. die MitarbeiterInnen haben tatsächlich Macht. Anstelle von Stellenbezeichnungen und Stellenbeschreibungen treten flexibel definierte Rollen. Die Entscheidungsfindung erfolgt vollkommen dezentralisiert, basierend auf dem Beratungsprozess (konsultativer Einzelentscheid) oder auf einer holokratischen Methode der Entscheidungsfindung (z.B. integrativer Entscheidungsprozess). In Krisensituationen werden alle MitarbeiterInnen beteiligt, um die beste Lösung aus der kollektiven Intelligenz zu erhalten. Transparenz bedeutet, dass alle Informationen allen zugänglich sind, damit die MitarbeiterInnen ihrerseits gute Entscheidungen treffen können. Konflikte werden als zum Leben gehörig betrachtet. Praktiken zur Konfliktlösung stehen MitarbeiterInnen im Anlassfall zur Verfügung. Die klassische Karriere entfällt, dafür bietet die flexible Neuverteilung von Rollen die Möglichkeit, damit die Menschen nach ihren Begabungen und Talenten ihre Tätigkeit ausüben können. Leistungsmanagement und Vergütung übernehmen die Teams selbst, d.h. in Gruppen wird Feedback gegeben bzw. werden die Gehälter festgelegt.

Ganzheit

Laloux schreibt (2015, S. 146): „[...] evolutionäre Organisationen [...] schaffen Praktiken, um einander in der inneren Arbeit zu unterstützen, während wir die äußere Arbeit der Organisation erledigen.“

Selbstgestaltete Räume, offen für Kinder und Tiere, tragen dazu bei, dass sich Menschen geerdet fühlen und sich Anfeindungen verringern. Praktiken, wie ein Wertetag oder Wertemeetings, ermöglichen eine kontinuierliche Diskussion über Werte und Grundregeln. Reflexion hat einen hohen Stellenwert. So gibt es z.B. Räume der Stille, Reflexion in Großgruppen, Teamsupervision und Coaching. Praktiken des Geschichtenerzählens fördern die Gemeinschaftsbildung. Hinsichtlich des Umgangs mit Konflikten erhalten MitarbeiterInnen entsprechende Ausbildungen bzw. fördern regelmäßige Gelegenheiten Konflikte aufzudecken, z.B. Erstellung einer „Heatmap“, um Konflikthafes zu thematisieren. Die Meetingpraktiken haben zum Ziel, das Ego unter Kontrolle zu halten und sicherzustellen, dass die Stimme jedes Mitarbeiters/jeder Mitarbeiterin gehört wird. Anstelle von „predict and control“ tritt „spüren und antworten“. Jeder spürt, welches Handeln richtig ist. Neueinstellungen fokussieren auf die Übereinstimmung mit der Organisation und ihrem Sinn. Die MitarbeiterInnen verfügen über persönliche Freiheit und Verantwortung für ihre Weiterbildung. Leistungsmanagement wird in Zusammenhang mit der eigenen Berufung und des eigenen Lernwegs gesehen. Entlassungen kommen sehr selten vor, und wenn, dann wird ein solcher Schritt als Lernchance reflektiert.

Evolutionärer Sinn

Evolutionäre Organisationen werden als ein lebendiger Organismus mit einem eigenen Sinn gesehen. Die Strategie entsteht organisch aus der kollektiven Intelligenz der selbstorganisierten MitarbeiterInnen. Die Entscheidungsfindung wird erleichtert, indem sie auf den Sinn ausgerichtet wird. Die Orientierung erfolgt von innen nach außen, Es

geht um Fragen wie: „Was will durch uns in die Welt kommen? Was ist unsere Aufgabe? Was wollen wir wirklich schaffen?“ Zu den Praktiken, um den Sinn der Organisation zu spüren, zählen Großgruppenprozesse, Meditationen und Visualisierungen. Sinn macht Konkurrenzdenken irrelevant. Gewinn wird zu einer unwichtigen Kennzahl. Gewinn wird sich einstellen, wenn das Richtige getan wird. Spüren und Antworten werden wichtiger als Planung, Budgetierung und Kontrolle. Veränderungsmanagement entfällt, weil sich die Organisationen in kleinen Schritten ständig von innen her anpassen. Zulieferer und selbst Konkurrenten werden eingeladen, Vorschläge zu machen, um dem eigenen Sinn besser folgen zu können. Für die Erkundung und den Abgleich der individuellen Berufung mit dem Sinn der Organisation werden Neueinstellung, Weiterbildung und Beurteilungsgespräche genutzt.

Holacracy

Eines der zwölf untersuchten Unternehmen von Frederic Laloux war Holacracy One, das IT-Unternehmen des Amerikaners Brian Robertson. Holacracy, ein lizenziertes Produkt, stellt Unternehmen ein Betriebssystem (Verfassung, Meeting-Formate und ergänzende Apps) zur Verfügung, anhand dessen sie sukzessive ihre Strukturen und Prozesse entwickeln können. Nach Laloux (2015, S. 146) fokussiert Holacracy nur auf Selbstführung, Praktiken zur individuellen und kollektiven Ganzheit werden vernachlässigt, können aber auf freiwilliger Basis ergänzt werden.

Die Organisationsstruktur in Holacracy lässt sich als verschachtelte Kreise darstellen. „In einer Holarchie ist jeder Teil oder jedes Holon den darüber liegenden Teilen nicht untergeordnet, sondern behält Autonomie, individuelle Autorität und Ganzheit“ (Robertson, 2016, S. 43). Die Rollen sind in Kreise gruppiert, die wiederum Teil eines größeren Kreises sind, bis hin zum umfassenden Kreis, der die gesamte Organisation darstellt (<http://www.businessinsider.com/how-zappos->

[self-management-system-holacracy-works-2015-6?IR=T](#)). Die Kreise sind miteinander durch sogenannte Rep-Links und Lead-Links verbunden. Der Sub-Kreis wählt eine Person aus dem eigenen Kreis als Rep-Link, der Lead-Link wird vom größeren Kreis bestimmt. Die Macht des Lead-Links ist beschränkt darauf, die richtigen MitarbeiterInnen mit den richtigen Rollen zu verbinden bzw. die Arbeit im Sub-Kreis zu priorisieren.

Zu den Meetings, die auf jeder Kreisebene stattfinden, zählen sogenannte Governance Meetings und Operative Meetings. Ziel dieser Meetings ist es, Spannungen, die die Menschen als Differenz zwischen ihrer wahrgenommenen Realität und dem Purpose/Seinszweck der Organisation wahrnehmen, zu bearbeiten und diese Spannungen schnell und zuverlässig in sinnvollen Output für die Organisation zu verarbeiten (Robertson, 2016, S. 46-54). Governance bedeutet Verlangsamung. Durch Rückzug und Reflexion werden die Muster der Organisation verbessert und Perspektiven integriert. Operative Meetings sind dynamische Foren, um Teammitglieder für die Woche zu synchronisieren und Themen anzusprechen, die den Fortschritt der Arbeit behindern. „Und in dem Maß, wie eine Gestaltung für den gegebenen Sinn nicht ideal ist, werden sich Spannungen zeigen“ (Robertson, 2016, S. 134). Menschen können diese Spannungen wahrnehmen und innerhalb der Meetingformate bearbeiten.

„Highland of Agility“

Auf diesen Bereich wurde nicht näher eingegangen, weil diese Organisationen eher die Symptome bearbeiten und weniger die Systemfrage stellen (Geschwill u. Nieswandt, 2016, S. 79), d.h. es handelt sich hierbei meist um agiles Projektmanagement (agile Softwareentwicklung mit Methoden aus Moderation, Gruppenarbeiten, Kreativität und Konsens) als Ergänzung zu einer klassischen Hierarchie und nicht um ein Organisationsmodell im Sinne der Selbstorganisation.

3. Empirische Erhebung

Aus den theoretischen Vorüberlegungen lassen sich folgende Forschungsannahmen für den Feldgang herausfiltern:

- Psychoanalytisch wird die Eltern-Kind-Beziehung in Organisationen kritisiert. In der Selbstorganisation müssten die Beziehungen auf der Erwachsenenenebene stattfinden. Würde sich dieser Ansatz im Feld finden lassen?
- Die Beschreibungen im Rahmen von Selbstführung, Ganzheit und evolutionärer Sinn nach Laloux bzw. Holacracy als Ansatz von Selbstführung lassen sich mit dem systemischen bis systemisch-holistischen/integral evolutionären Ansatz theoretisch gut unterlegen. Hier stellte sich ebenfalls die Frage, ob sich individuell gewachsene Systeme entlang des Ansatzes nach Laloux oder nach dem Betriebssystem Holacracy finden lassen würden.

Nachdem das Thema Selbstorganisation von Organisation noch sehr neu ist, wurde als Methode der Grundlagenforschung die Grounded Theory eingesetzt. Im Rahmen der gegenstandsbegründeten Theoriebildung ist das theoretische Sampling zu berücksichtigen. Strübing (2014, S. 29-31) betont, dass die Auswahl der zu erhebenden und zu analysierenden Daten nicht nach einem vorab festgelegten Plan erfolgt, sondern der Forschungsprozess als eine Kette aufbauender Entscheidungen gestaltet wird, wobei auch Fälle herangezogen werden, die vorläufig den theoretischen Aussagen nicht entsprechen, um den entdeckenden Charakter qualitativer Forschung eher gerecht zu werden.

3.1. Der Feldgang

Der durchgeführte Feldgang kann als Gang in ein unbekanntes Feld auf der Suche nach guten Beispielen beschrieben werden. Bei den ersten Zusagen für ein Interview war vorab nicht bekannt, ob es sich um eine Organisation in der Selbstorganisation handelt oder lediglich Interesse am Forschungsthema bestand. Über Empfehlungen bzw. direkte Ansprache konnten

nach und nach selbstorganisierende Organisationen ausfindig gemacht und für ein Interview gewonnen werden. Insgesamt wurden elf Einzelinterviews und eine Gruppendiskussion mit MitarbeiterInnen (fünf DiskutantInnen und einem/einer BeobachterIn) geführt. Die Einzelinterviews erfolgten mit zwei BeraterInnen, einem/einer UnternehmerIn und acht GeschäftsführerInnen, davon vier Interviews und die Gruppendiskussion mit Selbstorganisationen, ein/e InterviewpartnerIn berichtete von einem Rückweg von der Selbstorganisation in eine flache Hierarchie, ein/e InterviewpartnerIn beschreibt das eigene Unternehmen als agile Softwareentwicklung („Highlands of Agility“). Gemeinsam mit den anderen fünf InterviewpartnerInnen wird dadurch der entdeckende Charakter nach Strübing unterstützt.

3.2 Die Ergebnisse

Zum entdeckenden Charakter zählt vor allem die Erkenntnis, dass der Begriff Selbstorganisation von InterviewpartnerInnen aus Nicht-Selbstorganisationen unterschiedlich interpretiert bzw. verstanden wird/wurde. In einem Fall wurde darunter verstanden, dass es sich um Selbstorganisation handelt, wenn MitarbeiterInnen bei einem bestimmten Sachverhalt mitreden dürfen, z.B. bei der Rekrutierung eines weiteren Teammitgliedes. In einem anderen Fall bedeutete Selbstorganisation, dass es sich um mehr Flexibilität in der Arbeitszeitregelung handelt, d.h. MitarbeiterInnen selbstbestimmter über ihre Arbeitszeiteinteilung verfügen dürfen. In einem dritten Fall wurde anstelle von Selbstorganisation von Organisationen von individueller Selbstorganisation gesprochen. In einem weiteren Interview wurde Selbstorganisation mit agilen Methoden aus dem Projektmanagement gleichgesetzt. Die Hierarchie wurde in allen diesen Fällen nicht in Frage gestellt.

Nachstehend wird auf die Beantwortung der Forschungsfragen näher eingegangen:

Wodurch kommt die Hierarchie an ihre Grenzen?

Herrschaft: Die klassische Hierarchie wird kritisiert als zu langsam, schwer veränderbar, abhängig vom Reifegrad der Führungskräfte und Limitierung der Verarbeitungskapazität in Zeiten erhöhter Dynamik einiger weniger Entscheidungsträger an der Spitze. Weiters wegen vermeintlicher Sicherheit und des klassischen Karrieremodells wegen, fehlendem Abgleich von Erwartungen zwischen „oben und unten“, als kreativitätshemmend, potentialvergeudend und demotivierend.

Motivation: Die Generation Y hat andere Wertvorstellungen und möchte mehr bestimmen und mitreden können. Die Jungen wollen, dass es sinnstiftend ist und sie einen guten Platz haben.

Komplexität: Umbrüche und disruptive Veränderungen nehmen zu. Es gibt kein Geschäft, das nicht schneller wird. Organisationen sind stärker mit der Überlebensfrage konfrontiert. Firmen werden zunehmend ganz schnell kommen und gehen.

Welche Annahmen und Überzeugungen liegen der Selbstorganisation zugrunde?

Motivation: In Selbstorganisationen wird auf intrinsische Motivation vertraut, es braucht keine weiteren Direktiven und Kontrollen. Aus der Sicht von MitarbeiterInnen muss Arbeit Freude machen und Einkommen bringen, das Gesamtpaket muss stimmen. Gesetzliche Regelungen, wie das aktuelle Arbeitszeitgesetz, erschweren selbstorganisierendes Denken. Auch wenn Selbstorganisation anspruchsvoller ist, fördert sie Lebendigkeit und laufende Entwicklung. Sinn und Motivation wirken zusammen gesundheitsförderlich und erzeugen ein ganz anderes Commitment bei MitarbeiterInnen.

Vertrauen: Vertrauen muss gelebt werden, es genügt nicht, nur darüber zu reden. Die Begegnungen finden auf Augenhöhe statt, was seitens der MitarbeiterInnen (Eigen-) Verantwortung braucht. Werte wurden

gemeinsam niedergeschrieben. Der wesentliche Unterschied in den Annahmen wird im Menschenbild - Theorie X versus Y nach Douglas McGregor - gesehen. X steht für MitarbeiterInnen sind unwillig, faul, nur extrinsisch motiviert etc., Y steht für MitarbeiterInnen sind engagiert, haben Freude an Leistung, sind verantwortungsbewusst, kreativ etc. Die Selbstorganisation hat sich in einem Unternehmen bereits in der Krise bewährt. Innerhalb kürzester Zeit konnte mithilfe der MitarbeiterInnen eine Lösung gefunden werden. In einem Interview wurde darauf hingewiesen, dass Vertrauen die Handlungsfähigkeit fördert.

Sinn/Purpose: Wichtig ist, dass sich der Seinszweck der Organisation mit den Zielen der MitarbeiterInnen deckt. Sinnstiftung, auch Sinn- und Selbstfindung, wird als Basis für Erfolg gesehen. Es braucht purposegetriebene Organisationen und Eigenverantwortung, es braucht den ganzen Menschen, um schnell auf Kontextveränderungen antworten zu können. Wichtig ist, die Strukturen danach auszurichten, was Kraft und Energie bringt.

Reflexion: Vorbildwirkung und Freude am gemeinsamen Erfolg zeichnen die Geschäftsleitung aus. Es braucht bewusste und reife Menschen (MitarbeiterInnen) mit hoher Sozial- und Methodenkompetenz. Die Organisation wird als lebendiger Organismus gesehen. Viele Sensoren sorgen für die laufende Entwicklung bzw. das Überleben der Organisation. Selbstorganisation muss zur Persönlichkeit passen, Narzissmus hat hier keinen Platz. In einem Interview wurde darauf hingewiesen, dass Selbstorganisation kein Modethema ist, sondern eine Frage von Bewusstsein.

Welche Strukturen, Prozesse und Praktiken werden in der Selbstorganisation eingesetzt?

Zwei der interviewten Organisationen arbeiten mit Holacracy und zwei mit einem individuellen System.

Holacracy gibt Hilfestellung, wie die eigene Organisation gebaut und entwickelt werden kann. Dann gibt es gewachsene Strukturen, das sind keine Blaupausen, da kann man sich maximal Ideen holen. Kernelemente sind selbstorganisierte Teams. Peergroups ersetzen Führungskräfte. Klare Entscheidungsprozesse unterstützen die Teams in ihrer Arbeit, z.B. der integrativer Entscheidungsprozess in Holacracy oder der Beratungsprozess (konsultativer Einzelentscheid) in einem individuellem Ansatz. Der Umgang mit Konflikten ist essentiell. Es braucht strukturierte Feedbackprozesse bzw. Meetingpraktiken, die Synchronisation fördern. Reflexion ist ein zentraler Bestandteil von Selbstorganisation. Für Gehälter braucht es ein transparentes System, bestimmte Levels oder Gruppenprozesse. Entlassung: es ist hochrelevant, wie der Prozess läuft, wie und was daraus gelernt wird, um die Muster und Strukturen der Organisation zu verbessern.

Holacracy: die beiden InterviewpartnerInnen aus Organisationen, die mit Holacracy arbeiten, ergänzen das Betriebssystem Holacracy auf freiwilliger Basis mit Elementen aus Supervision, Gruppenfeedbackprozessen und Konfliktregelung. Speziell Governance Meetings helfen Dinge anzusprechen. Ergänzend zu den Entscheidungsprozessen wurde darauf hingewiesen, dass die Orientierung für Entscheidungen am Purpose erfolgt, der eine innere Kraft haben muss. Für den Abgleich der Ausrichtung Organisation/Individuum ist jede/jeder MitarbeiterIn selbst verantwortlich, wobei über die Rollengestaltung die Möglichkeit besteht, die eigene Arbeit zu gestalten, und das jeden Tag.

Individuelle Systeme: Zwei Organisation haben ihr individuelles System entwickelt. In einer Organisation gibt es Gremien, vertreten durch gewählte Prozessverantwortliche, die ihrerseits kein Weisungsrecht haben. Entscheidungen werden in den Gremien nach einfacher Mehrheit getroffen. Der Geschäftsführer hat auch nur eine Stimme, jedoch auch ein

Vetorecht. Es gibt kein spezielles Regelwerk für Konflikte und Meetings. Die Transparenz umfasst alle Unternehmensdaten mit Ausnahme der individuellen Gehälter. Eine Arbeitsgruppe achtet auf Lohngerechtigkeit. Für Reflexion und Feedback gibt es (noch) keine spezielle Vorgangsweise, auch nicht für Entlassungen.

In der zweiten Organisation werden aus jeder Gruppe gewählte Vertreter, auf Zeit, in die erweiterte Geschäftsleitung entsendet. Die Geschäftsführer haben ein Vetorecht, das bisher noch nicht gebraucht wurde. Es gibt kein Prämiensystem, dafür wird ein Anteil des Gewinns an die MitarbeiterInnen ausgeschüttet. Es ist alles transparent, inklusive der individuellen Gehälter. Bei Entscheidungen wird Konsens angestrebt. Um Kündigungen zu vermeiden, wird vorab mit den betroffenen MitarbeiterInnen gesprochen und ihnen ein Korrektiv angeboten. Methoden für individuelle Leistungsbewertung in der Gruppe, zur Konfliktregelung oder Reflexion sind noch zu erarbeiten. Dafür will man sich externe Hilfe holen.

Was macht Selbstorganisation mit den Menschen, mit UnternehmerInnen, Führungskräften und MitarbeiterInnen?

Implementierung: Für den/die Top-Entscheider ist die Umstellung etwas Neues und Aufregendes. Die Führungskräfte des mittleren Managements kommen unter Druck, sie fühlen sich plötzlich ihrer Waffen beraubt. Für die meisten bedeutet es, sich außerhalb der Organisation eine Arbeitsstelle zu suchen. Manche MitarbeiterInnen kommen schnell in den Prozess der Selbstorganisation hinein, manche brauchen etwas länger, für manche passt es überhaupt nicht.

Selbstführung: Eigenverantwortung verändert nicht nur Unternehmen, sondern wirkt bis in die Gesellschaft hinein. Zu den Herausforderungen zählen die Übernahme von Verantwortung und das Treffen von Entscheidungen. Ein Geschäftsführerwechsel ist heikel, die Suche dauert (noch) etwas länger. Selbstorganisation

wird auch mit dem Wunsch nach Selbstverwirklichung in Verbindung gebracht.

Ganzheit: Wesentlich ist, sich auf den Prozess von Selbstorganisation einzulassen. In einer Organisation, die mit Holacracy arbeitet, wurde von einer beschleunigten Persönlichkeitsentwicklung berichtet, die bei Führungskräften in klassischen Organisationen Jahre dauert. Die Machtverhältnisse werden geändert, die Begegnungen finden auf Augenhöhe statt. Einer Führungskraft wurde bewusst, dass sie in der klassischen Hierarchie MitarbeiterInnen durch Machteinsatz daran gehindert hat, fachlich und persönlich zu wachsen und zu lernen. In einer Organisation mit individuellem System wurde davon gesprochen, MitarbeiterInnen ihre eigenen Erfahrungen samt Konsequenzen machen zu lassen, denn es werden ja UnternehmerInnen ausgebildet. Für MitarbeiterInnen ist es jetzt offener geworden, es macht Spaß mitwirken und verändern zu können. Mit Blick auf Burnout ist auf die eigenen Grenzen zu achten.

Evolutionärer Sinn: In Holacracy wird von einem evolutionären Prinzip, vom Seinszweck, vom Purpose gesprochen, der eine innere Kraft haben muss. In einem individuellen Ansatz wurde darauf hingewiesen, dass die Organisationsentwicklung der innovativen Ausrichtung hinterherhinkt.

Was braucht es, um UnternehmerInnen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen für das Thema Selbstorganisation zu gewinnen?

Die wesentlichste Entscheidung des Machthabers ist, die Macht aus der Hand zu geben, sie teilen zu wollen und die Beziehungen auf Vertrauen aufzubauen. Zwei Motivationen wurden bisher beobachtet: einerseits Entlastung der Führung und andererseits der Glaube, gemeinsam mehr erreichen zu können. Beweise, z.B. Studien über bessere Ergebnisse könnten helfen, Modelle der Eigenverantwortung zu verbreiten.

Es braucht einen gegenwärtigen oder möglichen zukünftigen Leidensdruck als Voraussetzung

für eine Organisationsumstellung. Damit verbunden ist das absolute Commitment der obersten Entscheidungsebene, Selbstorganisation für die gesamte Organisation oder für einen Teilbereich einzuführen und leben zu wollen. Für MitarbeiterInnen war neben dem klaren Weg, wohin die Reise geht, auch das Vertrauen des Eigentümers und der spielerische Aspekt während der Umstellung von Bedeutung. Diese Kombination hat Energie und Kreativität gefördert. Die MitarbeiterInnen betonten, dass der Weg aufgrund von Trennungen von KollegInnen auch schmerzhaft war. Letztlich muss der Nutzen für jeden Einzelnen spürbar sein, um sich auf diesen Prozess einzulassen. Auch die MitarbeiterInnen betonten, dass es wichtig ist, Selbstorganisation aus Überzeugung einzuführen und nicht deshalb, weil es gerade ein Modetrend ist.

4. Diskussion und Ausblick

Diskussion

Zurückkommend auf die Forschungsannahmen lassen sich die Ergebnisse insofern diskutieren, als:

- psychoanalytisch der Eltern-Kind-Beziehung in der Selbstorganisation grundsätzlich eine Absage erteilt wird. Erdheim (1984, S. 198-199) verweist auf die Reproduktion des Familiensystems in unserer Gesellschaft, ob nun in Schulen und später in Organisationen und Institutionen. Sichtbar wird dies z.B. durch die klassische Hierarchie in Form des Weisungsrechtes oder des aktuellen Arbeitszeitgesetzes, das von MitarbeiterInnen in der Gruppendiskussion als nicht zum Mindset der (Selbst-)Organisation passend kritisiert wurde.

Von zwei GeschäftsführerInnen wurde angemerkt, dass MitarbeiterInnen in schwierigen Situationen wieder nach dem Regulativ suchen. Der Wunsch nach einem Regulativ kann als ein gesellschaftlicher Ausdruck nach Sicherheit aufgrund von Erziehung bzw. bisherigen Erfahrungen von

Über-Unterordnung in Organisationen gesehen werden. Für Selbstorganisationen bedeutet der Wunsch nach einem Regulativ, dass sie einen Punkt erreicht haben, an dem sich einerseits eine Herausforderung aber auch eine Chance eröffnet, um die MitarbeiterInnen und die Organisation zunehmend eigenverantwortlich zu entwickeln. Eine Frage ist unter anderem, ob bzw. wie die Menschen in diesen Phasen unterstützt werden.

Aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklung lässt sich ableiten, dass Eigenverantwortung bzw. Selbstorganisation nicht für alle Menschen geeignet ist, einerseits, da die meisten Menschen insbesondere berufliche Eigenverantwortung nicht gelernt haben, und andererseits, weil Menschen klassische Karrierepositionen nicht mehr bedienen können. Ein/eine GeschäftsführerIn hat darauf hingewiesen, dass in der Selbstorganisation narzisstische Bedürfnisse nicht (mehr) befriedigt werden.

Von Erdheim wird auch festgestellt, dass Hierarchie durch Unbewusstmachung Innovation verhindert. In einem Interview wurde berichtet, dass der Führungskraft in einem moderierten Governance Meeting bewusst wurde, dass sie bisher die MitarbeiterInnen am persönlichen und fachlichen Wachsen und Lernen gehindert hat und sie damit aufgehört hat, die MitarbeiterInnen wie Kinder zu behandeln.

Und so wie der psychoanalytische Ansatz von der Gesellschaft auf Organisationen und Individuen bzw. von dort wieder zurück in die Gesellschaft wirkt, so gilt diese Wechselwirkung zwischen Individuum, Organisation und Gesellschaft auch für den systemisch-holistischen Ansatz.

- Systemisch-holistische/integral evolutionäre Diskussion:
Die zweite Forschungsannahme war vielmehr eine Frage, und zwar danach, ob

sich in Österreich Organisationen finden lassen würden, die im Sinne der drei Begriffe: Selbstführung, Ganzheit und evolutionären Sinn, arbeiten.

Wie von Laloux (2015, S. 53) beschrieben, hat sich in der Praxis die Metapher des lebendigen Organismus für Organisationen bestätigt. Selbstorganisationen werden als lebendige Systeme gesehen, die sich auf Basis ihres Seins einfach weiterentwickeln.

Was sich in den individuell gewachsenen Systemen gezeigt hat war, dass im Bereich Selbstführung die Organisationen selbstorganisierte Teams (Gremien) gebildet hatten, die konsensuelle bzw. demokratische Entscheidungen treffen. Der konsensuelle bzw. demokratische Ansatz findet sich bei Laloux nicht. Er kritisiert demokratische Entscheidungsprozesse als zu langwierig und zu zäh. Anstelle dessen finden sich bei Laloux moderierte Meetings mit Fragen und Einwandbehandlung bzw. der konsultative Einzelentscheid, um die kollektive Intelligenz zu nutzen und dabei sicherzustellen, dass kein Einzelner den Prozess aufgrund persönlicher Vorlieben boykottieren kann (Laloux, 2015, S. 66). Selbstorganisation hat sich in einem Fall auch bereits in der Krise bewährt. Innerhalb kürzester Zeit konnten MitarbeiterInnen eine gute Lösung finden. Transparenz bedeutet, alle Unternehmensdaten bis hin zu den individuellen Gehältern offen zu legen. Lediglich in einer interviewten Organisation ist diese volle Transparenz gegeben. Praktiken zur Konfliktregelung bzw. Feedback und Leistungsmanagement im Team konnten in den gewachsenen Strukturen nicht festgestellt werden. Ganzheit, im Sinne individueller und kollektiver Reflexion, wird bisher nicht unterstützt, z.B. Leistungsmanagement in Zusammenhang mit der eigenen Berufung, Reflexion der organisationalen Muster aufgrund von Entlassungen, etc. Die Auseinandersetzung mit dem evolutionären Sinn, z.B. mit der Frage „Was will durch

uns in die Welt kommen?“, also der Orientierung von innen nach außen, wurde in einer Organisation insofern formuliert, als das Portfolio aus dem Know-how der MitarbeiterInnen heraus entwickelt und nicht mehr von der Geschäftsleitung festgelegt wird. In der anderen Organisation werden z.B. bestehende und zukünftige Kunden eingeladen, um die Weiterentwicklung der Organisation zu unterstützen. Praktiken, wie z.B. Großgruppenprozesse, Meditationen oder Visualisierungen wurden bisher nicht eingesetzt.

Die beiden Organisationen, die das Betriebssystem Holacracy einsetzen, ergänzen dieses auf freiwilliger Basis mit einem Gruppenfeedbackprozess bzw. einem Modell zur Konfliktregelung sowie Supervision etc. Aus systemischer Sicht ist hervorzuheben, dass in dieser Organisationsform Spannungen der MitarbeiterInnen, also die System-Umwelt-Differenzen, strukturell so verarbeitet werden, dass es entweder zur Anpassung der Struktur oder zur Verbesserung der operativen Prozesse kommt.

Zurückkommend auf die systemische Sicht auf Organisationen lässt sich feststellen, dass aufgrund des Ansatzes, dass soziale Systeme aus Kommunikation bestehen, dass Organisationen auf die psychischen Systeme ihrer Mitglieder unverzichtbar angewiesen sind, dass Wahrnehmungen kommuniziert werden müssen, um reale Existenz entstehen zu lassen und dafür der Hierarch neue Kommunikationsformen bzw. -strukturen ins Leben rufen kann, selbstführende Organisationen diese Bedingungen wesentlich besser erfüllen als klassische Hierarchien.

Insbesondere dann, wenn sich die Organisation in einem dynamischen Umfeld befindet, wenn Komplexität ein Thema ist, wenn Kreativität zur Lösungsentwicklung erforderlich ist und die Top-Entscheider von

der Organisationsform Selbstorganisation überzeugt sind, kann Selbstorganisation als viel- und erfolgsversprechender Ansatz gesehen werden.

Ausblick

In der systemischen Beratung und Therapie geht es um das Schaffen unterstützender Bedingungen für Selbstorganisationsprozesse der KlientInnen (Schiepek in Levold u. Wirsching (Hrsg.), S. 83). Wenn Selbstorganisationen dazu beitragen, solche Bedingungen für die Organisation und die MitarbeiterInnen zu schaffen, ist aus psychosozialer Sicht diese Entwicklung zu begrüßen. Es soll dennoch nicht unerwähnt bleiben, dass solche Prozesse nicht für alle Menschen geeignet sind. Laloux zeichnet ein sehr positives Bild von Selbstorganisationen. Eher beiläufig erwähnt er, dass es für einige Menschen nicht passt.

Selbstorganisation von Organisationen ist noch ein recht junges Thema im Sinne von noch nicht weit verbreitet. Ein Interviewpartner hat ausgedrückt, dass Selbstorganisation nicht nur Organisationen verändert, sondern auch Menschen. Dadurch wirkt Selbstorganisation in die Gesellschaft hinein und verändert sie auf diese Art und Weise.

Die Autorin sieht die Gefahr, dass das Konzept Selbstorganisation, wenn es nur zu Profitzwecken, aber ansonsten unverstanden eingesetzt wird, als ein weiteres Modethema im Management wieder verschwinden könnte. Eine Möglichkeit wäre, weiter Forschung zu betreiben und darüber zu berichten, eine andere Möglichkeit wäre, Systemtheorie und Selbstorganisation in die betriebswirtschaftliche Lehre einzubinden, um das Denken bzw. das Wissen der Studierenden zu erweitern. Letztlich muss man Selbstorganisation denken können, d.h. verstehen und umsetzen können. Mehrmals wurde in den Interviews darauf hingewiesen, dass Selbstorganisation kein Modethema ist, sondern eine Frage von Bewusstsein. Es geht um die laufende Entwicklung eines lebendigen Organismus.

Was im Moment noch nicht beantwortet werden kann ist die Frage, ob sich Selbstorganisation durchsetzen wird. Es ist kein neues Thema, es gibt weltweit schon einige Organisationen, die seit Jahren erfolgreich individuelle Selbstorganisationsmodelle (inkl. Holacracy) leben. Dass es funktioniert und zukünftig funktionieren kann ist demgemäß gesichert.

Nach Abschluss der Masterthesis wurde bekannt, dass eine weitere Organisation in Österreich mit etwa eintausend MitarbeiterInnen auf Selbstorganisation umstellen wird. Es ist davon auszugehen, dass, wenn diese Umstellung gelingt, weitere Organisationen „auf den Zug aufspringen“ werden und damit die Idee bzw. das Konzept Selbstorganisation verbreiten helfen, was letztlich bis in die Gesellschaft hinein verändernd wirken wird.

Literatur

- Beck, D.E., Cowan, Ch.C. (2015). *Spiral Dynamics. Leadership, Werte und Wandel. Eine Landkarte für Business und Gesellschaft im 21. Jahrhundert*. (6. Auflage). Bielefeld: inspire!
- Boos, F., Mitterer, G. (2014). *Einführung in das systemische Management*. (1. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer
- dwarfs and Giants. rewriting the future of organization. *next:land The map. Dive into the map of next:land*. <http://www.dwarfsandgiants.org/portfolio/nextland-the-map/> (25.5.2016)
- Erdheim, M. (1984). *Die gesellschaftliche Produktion von Unbewusstheit. Eine Einführung in den ethnopsychoanalytischen Prozess*. (1. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. (7. Auflage). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt
- Feloni, R. (2015) *Here's how the 'self-management' system that Zappos is using actually works*.

- <http://www.businessinsider.com/how-zappos-self-management-system-holacracy-works-2015-6?IR=T> (27.10.2016)
- Gallup (2016). *Engagement Index 2015, Pressemitteilung Engagement Index 2015, Präsentation zum Engagement Index 2015.* <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx> (23.5.2016)
- Geschwill, R., Nieswandt M. (2016) *Laterales Management. Das Erfolgsprinzip für Unternehmen im digitalen Zeitalter.* Wiesbaden: Springer
- Glaser, B.G., Strauss, A.L. (2010). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung.* (3. Auflage). Bern: Huber
- Hüther, G. (2011). *Belohnung ist genauso falsch wie Bestrafung.* <https://www.youtube.com/watch?v=shh31MTUL3M> (23.5.2016)
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.* München: Vahlen
- Leibovici-Mühlberger, M. (2013). *Die Burnout-Lüge. Was uns wirklich schwächt, wie wir stark bleiben.* Wien: edition a
- Robertson, B.J. (2016). *Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt.* München: Vahlen
- Scharmer, C.O. (2013). *Theorie U. Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik.* (3. unveränderte Auflage). Heidelberg: Carl-Auer
- Schiepek, G. (2016). Synergetik: Die Wissenschaft komplexer selbstorganisierender Systeme. In Levold, T. Wirsching, M. (Hrsg.) *Systemische Therapie und Beratung – das große Lehrbuch*, S. 83. (2. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer
- Schlippe v. A., Schweitzer, J. (2013). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen.* (2. Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Schröder, J.-P. (2013). *Gesunde Führung statt Burnout. Vom starren Organigramm zum lebendigen Organismus.* Sinzheim: smn
- Simon, F.B. (2013). *Einführung in die systemische Organisationstheorie.* (4. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer
- Strübing, J. (2014). *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatistischen Forschungsstils.* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer

Autorin

Hermine Schinagl, MBA, MSc; Unternehmensberaterin, psychosoziale Beraterin, Supervisorin (www.schinagl-coaching.net)
 Conscious-Coaching – Entwicklung der Selbstorganisation von Menschen und Organisationen. Seminare zu Kommunikation und Konfliktmanagement sowie Vorträge und Workshops zu Selbstorganisation. Absolventin des Universitätsinstituts ARGE Bildungsmanagement.