Macht in der Selbstorganisation

Chancen, Risiken und konstruktiver Umgang mit Machtentfaltung

Hans-Ueli Schlumpf

Selbstorganisation ist ein Management-Buzzword der Stunde und agile Methoden haben Hochkonjunktur. Die Herausforderungen und Stolpersteine werden spürbar, wenn man sich an deren Umsetzung begibt. Neben der sorgfältigen Klärung des Kernauftrags und optimalen Rahmenbedingungen ist der konstruktive Umgang mit Macht ein zentraler Aspekt für das nachhaltige Gelingen nicht hierarchischer, selbstorganisierter Zusammenarbeit.

Macht ist ein Ordnungsprinzip, das im weitesten Sinne dazu dient, für geordnete Verhältnisse zu sorgen, Probleme zu lösen und Ziele zu erreichen. Wenn Mitarbeitende und Teams selbstorganisierter arbeiten und gleichzeitig Hierarchien abgebaut oder gar eliminiert werden sollen – und somit autorisierte Führungsfunktionen mit Weisungs-, Belohnungs- und Sanktionsbefugnis wegfallen –, muss die Frage geklärt werden, wie eine sich selbst organisierende Organisationseinheit Führungs- und Selbstführungsaufgaben selbstverantwortlich wahrnehmen kann. Ein sich selbst organisierendes Team muss sich also mit Themen auseinandersetzen, die bislang vom Management definiert und in Form von Strukturen, Prozessen, Zielen, Plänen, Budgets, Regulierungen, Problemlösungen, Entscheidungen, Belohnungs- und Sanktionssystemen und dergleichen vorgegeben wurden.

Nicht weniger Strukturen, sondern neue Strukturen

Selbstorganisierte »Arbeit ohne Chef« bedeutet nicht, dass durch den Abbau von Hierarchien ein beliebiger Freiraum entsteht. Vielmehr stellt sich die Frage, *welche* Strukturen wegfallen und wie selbstorganisierte Zusammenarbeit funktionieren kann bzw. wie sich selbst organisierende Gruppen und Teams funktionale Strukturen aufbauen und aufrechterhalten können. In einem ersten Schritt müssen die Rahmenbedingungen geklärt werden, innerhalb derer selbstorganisiert gearbeitet werden kann und soll. Dabei geht es um Grundsatzentscheidungen, was nach wie vor von übergeordneten Instanzen bzw. durch Richtlinien vorgegeben wird und was delegiert bzw. selbst gestaltet werden kann. In einem zweiten Schritt muss der Entscheidungs- und Handlungsspielraum konkreter festgelegt werden. Die dritte Frage lautet, welche Grundlagen, Informationen und Fähigkeiten eine Organisationseinheit benötigt, um ihren Freiraum auch aufgaben- und menschengerecht auszugestalten.

> Die Befreiung von hierarchischer Führung führt zu neuer Verantwortung.

Was auf den ersten Blick wie eine *Befreiung* (von hierarchischer Führung) aussehen mag, führt auf den zweiten Blick zu neuer *Verantwortung* (für Engagement, Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Gesundheit). Organisation und Manage-

ment müssen dafür nicht von Grund auf neu erfunden werden, sie nehmen »nur« neue Formen an und werden von Betroffenen selbstverantwortlich definiert. Es geht um einen Paradigmenwechsel, bei dem Mitglieder einer Organisationseinheit weniger Strukturen vorgegeben erhalten und sie sich stattdessen selbst mit Fragen der Arbeitsorganisation und Führung auseinandersetzen (dürfen, müssen, können, sollen). Die große Chance für Mitarbeitende besteht darin, sich nicht nur fachlich, sondern auch persönlich weiterzuentwickeln, indem sie sich mit Themen der Selbstführung und Zusammenarbeit befassen. Namentlich werden Selbst- und Sozialkompetenzen gefordert und gefördert. Die erhofften Vorteile für das Unternehmen bestehen darin, dass Entscheidungswege verkürzt sowie Mitarbeitende befähigt und ermächtigt werden, rascher und innovativer, lösungs- und kundenorientierter – sprich agiler – zu handeln.

Selbstorganisation als Entwicklungsziel

Um *Selbstorganisation als Unternehmenskultur* zu etablieren, ist es vorteilhaft, sie nicht nur als Managementkonzept oder Agilitätsmethode zu verstehen, sondern sie zum *Entwicklungsziel* zu erklären. Das stellt der Einführung von neuen Strukturen und Methoden die strategische Förderung notwendiger Kompetenzen gleichwertig zur Seite. Es bringt Erwartungen auf ein realistisches Niveau, befreit von kontraproduktivem Druck und macht Veränderungen leichter »verdaulich«. Schritte in Richtung Selbstorganisation ziehen auch eine Neudefinition von Führungsrollen nach sich (die nach wie vor vorhanden sind). Deren Hauptaufgabe kann neu als *Führung zur Selbstführung* verstanden werden. Einschlägige Managementliteratur und ein enormer Reichtum an wissenschaftlichen Modellen, anerkannten Konzepten und praktikablen Tools aus der Arbeits-, Organisations- und humanistischen Psychologie liefern alles, was benötigt wird, um das Vorhaben Selbstorganisation reflektiert anzugehen und wirksam voranzubringen.

Konstruktive Gestaltung von Machtgefügen

So viel zum Thema Selbstorganisation als Kontext für das eigentliche Anliegen dieses Artikels, der verschiedenen Facetten der Macht in der selbstorganisierten Zusammenarbeit gewidmet ist. Die allen Erläuterungen zugrunde liegende Kernfrage lautet, wie Machtstrukturen herkömmlicher, hierarchischer Organisationsformen in selbstorganisierte, konstruktive und dynamische Machtgefüge übergeführt werden können.

Dabei kann der Blick insbesondere auf drei Säulen gerichtet werden, auf denen gelingende Selbstorganisation aufgebaut werden kann:

1. Die Betrachtung einer *Organisation aus systemischer Sicht* ist hilfreich, um den grundlegenden Paradigmenwechsel zu verstehen, wenn pyramidenförmige, hierarchische Strukturen in flachere Formen der Selbstorganisation transformiert werden. Letztere bauen stark auf Befähigung und Ermächtigung auf, was mitunter einige Denk- und Verhaltensänderungen sowie neue Fähigkeiten mit sich bringt.
2. Dem Verständnis für *aufgabenbezogene und psychosoziale Rollen,* die in jeder Form von Zusammenarbeit eine wichtige Rolle spielen (im eigentlichen wie im übertragenen Sinne), kommt in der Selbstorganisation eine besondere Bedeutung zu. Denn Akteure müssen sich ihrer Rollen und der Rollendynamik im Team bewusster werden, damit sie auch gut damit umgehen können.
3. Die Gestaltung von *Kommunikation und Interaktion* innerhalb von Organisationseinheiten sowie an Schnittstellen zu anderen Abteilungen und zum Umfeld wird zum Erfolgsfaktor bzw. zur Schlüsselkompetenz schlechthin. Hier sind ausgeprägte Selbst- und Fremdwahrnehmungskompetenzen aller Beteiligten gefragt.

Nachfolgend schauen wir uns etwas ausführlicher an, was unter den drei Säulen zu verstehen ist und welche Grundlagen nützliche Anregungen liefern können, aber auch, was an pragmatischem Handwerkszeug existiert.

1. Das systemische Organisationsverständnis

Die Gesetze und Prinzipien systemischer Zusammenhänge werden sowohl wissenschaftlich erforscht und belegt (z. B. von der Quantenphysik[1]) als auch im alltäglichen Leben zunehmend sicht- und spürbar (z. B. durch die Trends der Globalisierung und Digitalisierung). Die Organisationspsychologie kennt das systemische Organisationsverständnis, das die enge Vernetzung von Aufgaben, Strukturen und der Kultur einer Organisa-

Impulse für die Praxis

Anregungen für eine gelingende Entwicklung von Organisationen und Teams in Richtung *Selbstorganisation* sowie für den konstruktiven Umgang mit Macht in der selbstorganisierten Zusammenarbeit:

- Klare Strukturen, Rollen und agile Arbeitsmethoden sind für die Selbstorganisation unverzichtbar. Für den Erfolg entscheidend ist auch die Weiterentwicklung von Selbst- und Sozialkompetenzen.
- Macht ist in der selbstorganisierten Zusammenarbeit gleichzeitig Ressource und Konfliktpotenzial. Eine Auswahl an nützlichem Wissen, Modellen und Tools, um konstruktiv mit Machtdynamiken umzugehen, wird in diesem Artikel vorgestellt.
- Es ist nicht nötig, eine Organisation disruptiv zu reorganisieren, um zunehmend selbstorganisierter zu arbeiten. Wichtiger ist die Bereitschaft, sich auf den notwendigen Lernprozess einzulassen.
- Entwicklungsansätze, die an eine bestehende Organisationskultur anknüpfen und darauf abzielen, Schlüsselkompetenzen zu fördern und Strukturen schrittweise weiterzuentwickeln, können beides bewirken: kurzfristigen Nutzen *und* nachhaltige Entwicklung.
- Was in Change-Strategien oft unterschätzt wird, ist die erforderliche Unterstützung und Zeit. Es lohnt sich deshalb, lernpsychologische Faktoren mit einzubeziehen.
- Recherchieren Sie Konzepte und Erfahrungsberichte oder suchen Sie den Austausch mit Führungskräften oder Beratern, die sich einschlägig mit dem Thema Selbstorganisation befassen.

tion transparent macht. Gleichzeitig zeigt es Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Funktionen innerhalb der Organisation auf und setzt die Gesamtorganisation in den Kontext ihres Umfelds. Allgemeiner betrachtet, geht ein *systemisches Verständnis*[2] mit der Anerkennung der Wirklichkeit einher, dass sich einzelne Komponenten in ständiger Bewegung befinden und gleichzeitig permanent miteinander in wechselseitiger Beziehung – im weitesten Sinne in *Kommunikation* – stehen. Zudem besteht jedes soziale System aus untergeordneten Teilsystemen und ist gleichzeitig Teil eines übergeordneten Gesamtsystems. Wobei Teil eines Systems zu sein bedeutet, unabdingbar in Wechselwirkung beeinflusst zu werden und zu beeinflussen, geprägt zu werden und mitzugestalten.

> Das systemische Verständnis geht von einer engen Vernetzung von Aufgaben, Strukturen und der Unternehmenskultur aus.

Aufschlussreiche Grundlagen zum systemischen Verständnis von Organisationen:

- Das *St. Galler Management Modell* von Rüegg-Stürm[3] stellt die Subsysteme eines Unternehmens mit Strategie, Strukturen, Funktionen, Prozessen, Unternehmenskultur etc. in den Gesamtkontext seines soziokulturellen Umfelds.
- Das ganzheitliche Systemkonzept der *sieben Wesenselemente einer Organisation* von Glasl & Lievegoed[4] räumt zusätzlich zu eher technokratischen Aspekten, wie bei Rüegg-Stürm, auch *weichen Faktoren* wie z. B. der Identität einer Organisation (zu der sinngemäß auch der gängige Begriff *Purpose* gehört) sowie dem Menschen, der Gruppe, dem Klima, den Beziehungen, der Macht und damit einhergehenden Dynamiken einen besonderen Platz ein.
- Die *sechs Gestaltungsprinzipen für Selbstorganisation* (vgl. Abb. 1) von Schlumpf[5] bieten einen praktischen Leitfaden für sich selbst organisierende Organisationseinheiten, um zentrale Fragen des gemeinsamen, sinnstiftenden Kernauftrags sowie funktionaler Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit, Leistungserbringung und Zielerreichung bedarfsgerecht zu beantworten und bedürfnisgerecht zu vereinbaren.

Abb. 1 Sechs Gestaltungsprinzipien für Selbstorganisation

Grundlagen dieser Art zeigen die Komplexität von Organisationen auf, liefern aber gleichzeitig wichtige Ansatzpunkte und praktikable Instrumente, um mit dieser Komplexität auch umgehen zu können, d. h., sie proaktiv, selbstverantwortlich und kollaborativ zu gestalten.

2. Rollenkonzepte

Verschiedene Rollenkonzepte, die auf organisationspsychologischen und soziologischen Erkenntnissen basieren, zeigen Grundkonstellationen und -dynamiken in Organisationen auf. Sie sind wertvolle Ressourcen für sich selbst organisierende Teams zum Zweck der Selbstreflexion und Selbststeuerung. Einerseits können sie zur Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit beitragen und andererseits auch der *selbstorganisierten Teamentwicklung* dienen. Zum Beispiel, um individuelle Stärken gezielter einzusetzen, Machtdynamiken oder Konflikte zu klären, Werte zu stärken oder Regeln zu vereinbaren, die die Zusammenarbeit, den Teamgeist und die Leistung begünstigen. Gleichzeitig können sie, sofern nötig, Orientierung bieten für Außenstehende, sowohl bei der Diagnose von Gruppen und Teams als auch für das Design von Teamentwicklungsinterventionen.

Einschlägige Modelle und Konzepte zu psychosozialen Rollen in Organisationen:

- Das *rangdynamische Positionsmodell* von Schindler[6] (vgl. Abb. 2) weist auf stereotype Positionen hin, die Mitarbeitende im Team einnehmen bzw. in die sie durchaus auch *gedrängt* werden können. Insbesondere zeigt es Machtdynamiken sowie harmonische und konflikthafte Beziehungsgrundmuster auf, wie sie in hierarchischen Organisationsstrukturen vorkommen.
- Das *Rollenkonzept* von Steiger & Lippmann[7] verdeutlicht den systemischen Kontext, in dem sich Mensch und Organisation bewegen. Es veranschaulicht Schnittstellen und Wechselwirkungen in Bezug auf Anforderungen, Erwartungen und Leistung. Vor allem eine anfängliche explizite Klärung, aber auch eine sporadische Überprüfung tragen dazu bei, Führung, Zusammenarbeit und Rahmenbedingungen im Hinblick auf Ergebnisse und Psychohygiene optimal zu gestalten.
- Das Modell der *Rollen im Team* von Belbin[8] macht Persönlichkeitsstrukturen und Verhaltensmuster transparent. Namentlich weist es auf das Potenzial *funktionaler Rollen* (unter anderem *Visionär*, *Entscheider*, *Kritiker*, *Umsetzer*) und *Gegenrollen* (unter anderem *Rationalisierer*, *Starrkopf*, *Gruppen-Clown*, *Hilfstherapeut*) hin. Solche und weitere, je nach Situation mehr oder weniger förderliche Eigenschaften und Ressourcen, bringen Menschen in Teams ein und prägen damit nicht nur Arbeitsinhalte, sondern auch Arbeitsbeziehungen und die Gruppendynamik.

> Rollenkonzepte zeigen Grundkonstellationen und -dynamiken in Organisationen auf.

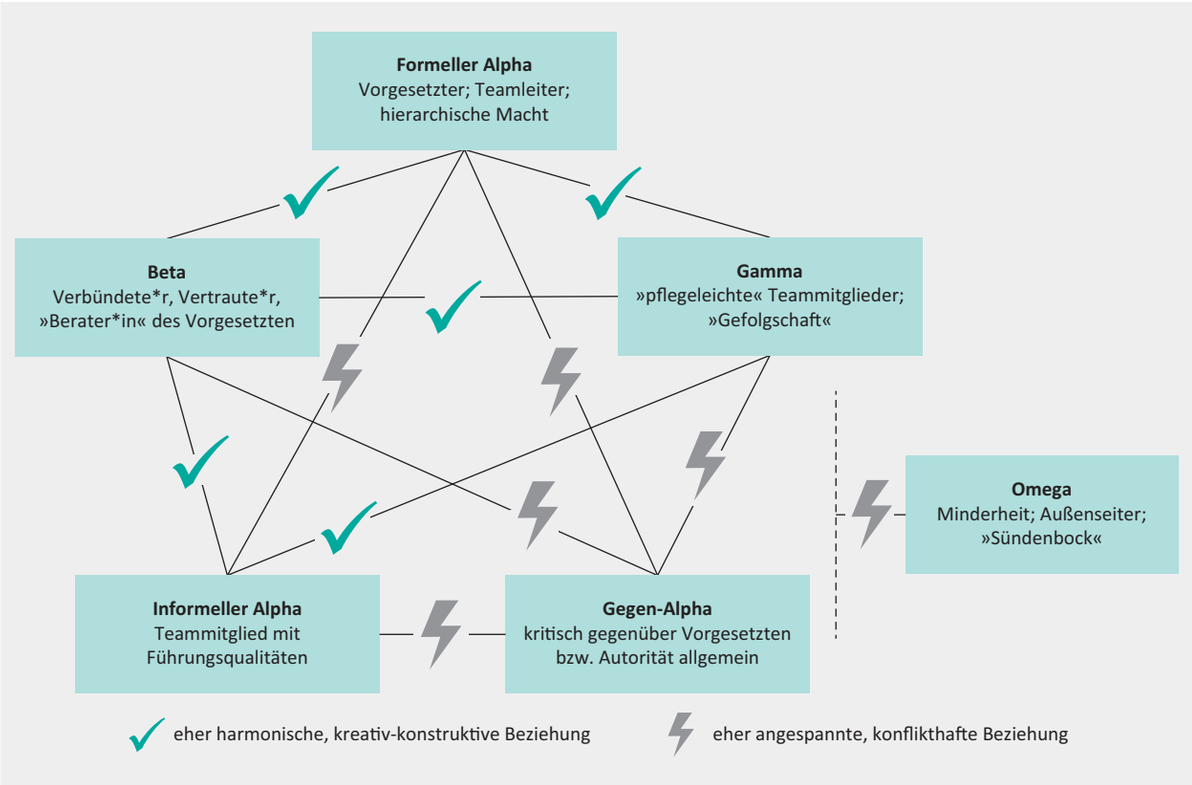


Abb. 2 Positions- und Machtstrukturen in hierarchischen Organisationen (eigene Darstellung, in Anlehnung an das rangdynamische Positionsmodell von Schindler 1957)

Das Thema Umgang mit Macht in der selbstorganisierten Zusammenarbeit wird im Folgenden in Anlehnung an die rangdynamischen Rollen von Schindler (1957) noch weiter vertieft. Insbesondere wird veranschaulicht, welche Potenziale an Beziehungs- und Machtdynamiken im Kontext von Selbstorganisation konstruktiv *gemanagt* werden müssen.

3. Zwischenmenschliche Kommunikation

Auf nützliche Grundlagen der zwischenmenschlichen Kommunikation können sich selbst organisierende Gruppen und Teams zurückgreifen, um den Umgang untereinander zu reflektieren und sowohl Aufgabenteilung als auch Arbeitsbeziehungen zu klären. Praxisorientierte Konzepte und Tools bieten konkrete Handlungsimpulse für die konstruktive Zusammenarbeit sowie die konsensfähige Problem- und Konfliktlösung.

Hilfreiche Instrumente für die Gestaltung gelingender zwischenmenschlicher Kommunikation sind:

- Der Ansatz der *gewaltfreien Kommunikation* von Rosenberg[9] bietet eine einfache, aber äußerst wirksame Gesprächsstruktur in vier Schritten, die den angemessenen Ausdruck subjektiver Wahrnehmung sowie die Formulierung von konstruktivem Feedback und allfälligen Veränderungswünschen anderen gegenüber unterstützt:
  I. Beobachtungen schildern,
  II. Gefühle artikulieren,
  III. Bedürfnisse äußern,
  IV. um erwünschtes Verhalten bitten.
  Dies ist eine willkommene Kommunikationsform, um herausfordernde Situationen zu besprechen und tragfähige Lösungen zu finden statt in Konflikten zu enden.
- Das *Harvard-Konzept der Verhandlung* von Fisher, Ury & Patton[10] erläutert die wesentlichen Aspekte der personenunabhängigen, sachorientierten Verhandlung, indem es auf vier einfachen Prinzipien aufbaut:
  I. Menschen und Probleme voneinander trennen,
  II. sich auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen,
  III. Optionen entwickeln, die zum beiderseitigen Vorteil sind,
  IV. neutrale Beurteilungskriterien für Lösungen definieren.
  Diese Art der Verhandlung ist eine Kernkompetenz schlechthin, um aus unterschiedlichsten Sichtweisen, Zielen und Bedürfnissen tragfähige Vereinbarungen zu schmieden.
- Der *Bohmsche Dialog*, benannt nach dem Quantenphysiker und Philosophen David Bohm[11], fördert die kollaborativ-kreative Konversation in Gruppen, die den Fokus auf eine offene, erkundende Haltung, Unvoreingenommenheit, Urteilsfreiheit und Co-Creation legt, um Identität, Integrität und Innovation zu fördern. Dies ist eine Schlüsselmethode, um sich von vorgefassten Meinungen oder einseitigen Strategien zu distanzieren und gemeinsam etwas *wirklich Neues* zu kreieren.

Organisationskultur, Zusammenarbeit und Ergebnisse werden – im weitesten Sinne – maßgeblich durch *Kommunikation* geprägt. Die Qualität der Kommunikation, und damit auch der zwischenmenschlichen Arbeitsbeziehungen, wird wiederum von kognitiven Fähigkeiten und konkretem Verhalten der direkt Beteiligten bestimmt. Dabei ist wichtig zu erkennen, dass Kommunikationsverhalten nicht angeboren, sondern *erlernt* ist.[12] Und was *er*-lernt wurde, kann auch *ver*-lernt oder *um*-gelernt werden. In diesem Sinne bedeutet unternehmenskulturelle Transformation auch: *Kommunikation neu lernen.* Wenn auch nicht grundlegend, so doch punktuell, wo es dazu beiträgt, tragfähige Beziehungen und Zusammenarbeit zu fördern.

> Kommunikationsverhalten ist erlernt und kann somit auch verlernt oder umgelernt werden.

Macht als positive Gestaltungkraft

»Wo Kultur wegbricht, wird Platz frei für Gewalt«, so lautet ein Sprichwort des deutschen Regisseurs und Managers August Everding.[13] Darin kommt die Bedeutung der Unternehmenskultur und einer strategischen Pflege derselben zum Ausdruck. Positiv betrachtet könnte man in Anlehnung an das Zitat schließen: Wo hierarchische Strukturen wegbrechen, wird Platz frei für die *Gestaltungsmacht* aller Beteiligten – um ihre Zusammenarbeit selbstverantwortlich zu organisieren, gute zwischenmenschliche Beziehungen zu pflegen und gemeinsame Ziele zu erreichen. Dafür zu sorgen, dass diese Gestaltungsmacht wertschöpfend und gesundheitsbewusst genutzt wird, ist Führungsaufgabe im weitesten Sinne. Ob institutionalisierte, hierarchische Führung oder verantwortungsbewusste Selbstführung, es ist und bleibt *Führung,* die in irgendeiner Form geleistet werden muss. Und dafür sind einschlägige Führungs- und Selbstführungskompetenzen unverzichtbar.

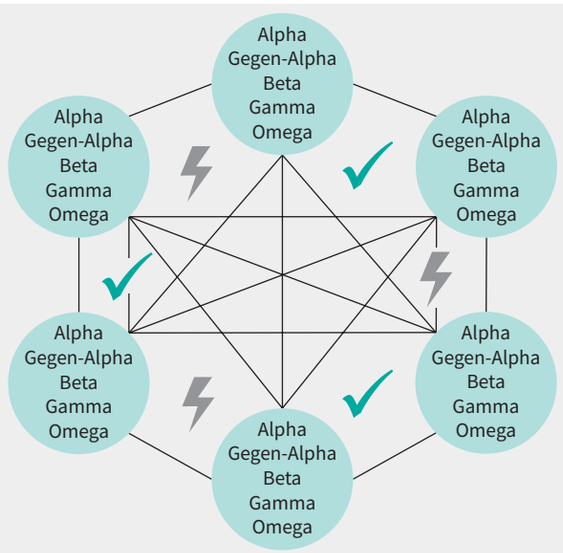
Für einen bewussteren Umgang mit Macht ist es angebracht, diese im Kontext von Selbstorganisation neu zu definieren. Dazu gehört, ein soziales System als Machtgefüge zu verstehen und die facettenreichen Kräfte als Ressourcen wertzuschätzen. Macht kann demzufolge als ein *Kraftpotenzial* (an Talenten, Fähigkeiten, Interessen, Motiven etc.), das in jedem Mitglied der Organisation innewohnt und das *zur Einflussnahme und Mitgestaltung* eingesetzt wird, betrachtet werden. Idealerweise wird dieses Potenzial proaktiv und strukturiert gefördert – nicht nur, um den eigentlichen Unternehmenszweck zu erfüllen, sondern auch, um kontraproduktive Entwicklungen (z. B. Mobbing oder Machtmissbrauch) zu minimieren. Zum einen können sich Mitarbeitende gegenseitig ermutigen, ihre Macht wahrzunehmen und sich einzubringen, zum anderen werden sie befähigt, verantwortungsbewusst damit umzugehen – im Sinne des Leistungsauftrags, zum eigenen wie auch zum Wohle des Teams.

So weit der Blick auf die Organisation, auf Rollen, Kommunikation und Interaktion. Mit Blick auf den Menschen stellt sich die Frage, was ein Paradigmenwechsel von hierarchisch geprägten Machtstrukturen in ein sich selbst organisierendes Machtgefüge bedeutet, welche Anforderungen bzw. Herausforderungen damit verbunden sind und wie die notwendigen Selbst- und Sozialkompetenzen entwickelt werden können.

Der Mensch in der Selbstorganisation

Die eigene Macht zu fördern und sie verantwortungsbewusst einzusetzen, ist ein Aspekt von Selbstmanagement und Persönlichkeitsentwicklung. Das schließt auch *Selbstermächtigung* mit ein, was soviel bedeutet wie, für die eigenen Anliegen, Bedürfnisse, Ideen und Ziele einzustehen, sie wertschöpfend ins Kollektiv (Organisation, Team etc.) zur Erreichung von gemeinsamen Zielen einzubringen sowie die Verantwortung für Auswirkungen und Resultate zu tragen. Neben fachlichen Qualifikationen sind hierzu vor allem Kompetenzen wie Selbstwahrnehmung, Reflexionsfähigkeit, Lösungsorientierung und Konfliktfähigkeit, aber auch Zuhören, Verstehen und Konsensbereitschaft gefragt. Je nach Situation sind auch Qualitäten wie Zurückhaltung, Geduld oder Achtsamkeit, insbesondere aber auch adäquater Selbstausdruck zielführend. Mit solchen Eigenschaften und Fähigkeiten sind Mitarbeitende bestens gerüstet, um eine hochstehende Kultur der Selbstorganisation aktiv mitzugestalten.

In Abbildung 3 werden die Rollen und Machtdynamiken aus dem Positionsmodell von Schindler (vgl. Abb. 2) sinngemäß in ein nicht hierarchisches, sich selbst organisierendes soziales System (Organisationseinheit, Team, Arbeitsgruppe) übertragen. Dass dieses Bild auf den ersten Blick harmonischer wirkt als das ursprüngliche, rührt daher, dass eine hie-



Jedes Teammitglied birgt je nach Situation das Potenzial jeder »rangdynamischen Position« (vgl. Abb. 2).
Jede Interaktion zwischen Mitgliedern birgt je nach Situation das Potenzial von Harmonie und Konflikt.

Abb. 3 Potenzial an Rollen- und Beziehungsdynamik sowie Machtgefüge in der Selbstorganisation

rarchische Führungsfunktion fehlt und die Teammitglieder grundsätzlich in gleichberechtigen Beziehungen zueinander stehen. Auf den zweiten Blick wird die Komplexität sichtbar, die darin steckt. Teammitglieder bringen neben ihrem fachlichen Wissen und ihren Fähigkeiten auch jeweils individuelle Persönlichkeitsstrukturen, Talente und Potenziale, Stärken und Schwächen, aber auch Interessen und Motive sowie – letztlich, aber nicht unwesentlich – ihre Ansprüche an Führung und Selbstführung ein.

> In jedem Teammitglied steckt theoretisch das Potenzial aller rangdynamischen Positionen.

Hier wird die Komplexität ersichtlich, mit der ein sich selbst organisierendes Team aufgabenorientiert und menschengerecht umgehen muss. In jedem Teammitglied steckt theoretisch das Potenzial aller rangdynamischen Positionen nach Schindler (a. a. O.), die aber keine fixen Größen sind, sondern sich je nach Teamzusammensetzung oder Aufgabenstellung einerseits situativ zeigen, andererseits dynamisch entwickeln können. Salopp gesagt:

- Es gibt keinen formellen Chef (Alpha), also ist jede *Chefin*/jeder *Chef* (informeller Alpha).
- Niemand ist autorisiert, anderen vorzuschreiben, was sie tun sollen, also können alle sagen, was sie gerne tun würden (informeller Alpha).
- Jede/jeder kann Vorschläge machen (informeller Alpha), aber alle anderen haben das Recht, anderer Meinung zu sein (Gegen-Alpha).
- Niemand *muss* sich fügen, also *kann* jede/jeder sich dafür (Gamma) oder dagegen (Gegen-Alpha) entscheiden, was andere vorschlagen.
- Keine/keiner ist Sündenbock (Omega), aber jede/jeder kann jederzeit in irgendeiner bestimmten Angelegenheit von anderen zum Sündenbock gemacht werden.
- Niemand ist Verbündete/Verbündeter (Beta) eines Chefs (da es keinen gibt), aber jede/jeder kann Verbündete/Verbündeter von einzelnen anderen Teammitgliedern sein – inhaltlich und/oder persönlich.
- Es gibt keine Kritikerin/keinen Kritiker (Gegen-Alpha) eines Chefs (es gibt keinen mehr), aber jede/jeder kann, je nachdem, worum es geht und welche Sichtweisen vertreten werden, zur Kritikerin/zum Kritiker von Ideen oder Teammitgliedern werden.

Die Komplexität wird zusätzlich durch die Tatsache erhöht, dass alle Arbeitsbeziehungen zwischen den Teammitgliedern das Potenzial sowohl für *kreativ-konstruktive Produktivität* als auch *lähmende Harmonie* oder *kontraproduktive Konflikte* bergen.

Um mit diesen Dynamiken umzugehen, ist es hilfreich, wenn Mitglieder von sich selbst organisierenden Teams zumindest ansatzweise über relevantes Wissen sowie entsprechende Methoden und Fähigkeiten verfügen, wie sie in diesem Beitrag beschrieben werden. Um dies gar zu *kultivieren,* d. h. zu erlernen und stetig weiterzuentwickeln, kann Reflective Practice[14] (reflektiertes Arbeiten und Lernen) ein wirksames Instrument sein.

Veränderungskompetenz »Reflective Practice«

Wo Führung im herkömmlichen Verständnis als *ordnende Hand* mit Weisungs-, Belohnungs- und Sanktionsbefugnis wegfällt, muss ein sich selbst organisierendes Team fähig sein, bzw. befähigt werden, zusätzlich zur aufgabenorientierten Handlungsebene auch die Beziehungsebene – d. h. die Komplexität bilateraler Beziehungen, der Gruppendynamik und des Machtgefüges – längerfristig gut zu gestalten. Wenn das nicht annähernd gelingt, können Dysfunktionalitäten wie Demotivation, Konflikte, Stress, Überforderung, Leistungsabfall, Fehlzeiten oder Fluktuation die Folge sein.

Reflective Practice beschreibt den praxisorientierten Lernprozess durch die Reflexion von Alltagserfahrungen mit dem Ziel des Erkenntnisgewinns und von Anpassungsleistungen zugunsten verbesserter Interaktion, gesteigerter Produktivität und gestärkter Arbeitsbeziehungen. Mit anderen Worten: *gemeinsames Lernen aus der Praxis für die Praxis durch Dialog und Reflexion.* Grundstrukturen der Methode, die der britische Atomphysiker und Pädagoge Reginald Revans[15] entwickelt und als »Action Learning« bezeichnet hat, haben mittlerweile den Weg in die Beratungs-, Bildungs- und Arbeitswelt in einer Vielzahl von Methoden und Formaten gefunden. Ihnen allen ist gemeinsam, konkrete Problem- und Fragestellungen aus dem Arbeitsalltag (auf der Inhalts- und/oder Beziehungsebene) zu reflektieren. Das heißt, Situationen oder Sachverhalte kognitiv zu vergegenwärtigen, zu analysieren, aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, Zusammenhänge zu verstehen, innovative Problem- und Produktelösungen zu entwickeln oder auch verhaltensbezogene Veränderungswünsche abzuleiten.

Abb. 4 Grundstruktur von »Reflective Practice«

Dadurch können nicht nur fundierte sachliche Lösungen gefunden, sondern auch Denken und Verhalten agil, kontinuierlich und Purpose-orientiert weiterentwickelt werden.

> Individuen und Teams sollten sich ihrer Kommunikationsmuster bewusster werden und mit neuem Verhalten experimentieren.

Im Zusammenhang mit Macht in der selbstorganisierten Zusammenarbeit geht es im Speziellen darum, dass sich Individuen und Teams ihrer Kommunikationsmuster bewusster werden, dass sie Handlungsspielraum ausloten, über Sachverhalte und Umgangsformen verhandeln und sich gegenseitig ermutigen, mit neuem Verhalten zu experimentieren, um einerseits das Potenzial aller einzelnen Mitglieder zu integrieren und andererseits das kollektive Potenzial zielführend auszuschöpfen.. Die Grundstruktur für Reflective Practice, die in Abbildung 4 skizziert ist, findet sich sinngemäß in über Jahrzehnte bewährten Methoden für Coaching, Supervision und Intervision genauso wie in trendigen Frameworks des agilen Projektmanagements (z. B. Scrum[16]), der Produktentwicklung (z. B. Design Thinking[17]) oder des strukturierten Erfahrungs- und Gedankenaustauschs (z. B. Working out Loud[18]) wieder.

Auch Selbstorganisation muss organisiert werden

Aus diesen Ausführungen zu Selbstorganisation kann man – fast paradox anmutend – schließen, dass auch Selbstorganisation *organisiert* werden muss. Der Umgang mit Macht ist dabei ein nicht zu vernachlässigender Aspekt, da jedes einzelne Mitglied in der Selbstorganisation in einem gewissen Sinne zu einer *machtvollen, treibenden Führungskraft* werden kann. Entwicklungen in Richtung Selbstorganisation dürfen auf keinen Fall sich selbst überlassen werden (auch wenn dies der Begriff per se nahelegen könnte), sondern müssen proaktiv unterstützt in gute Bahnen gelenkt werden, um das Potenzial, das darin steckt, zum Wohle sowohl des gemeinsamen Kernauftrags als auch der gesunden Weiterentwicklung des sich selbst organisierenden sozialen Systems (z. B. Organisationseinheit, Team, Individuum) zu erschließen.

Die Kunst der *Organisation der Selbstorganisation* besteht im Miteinbezug nützlicher Grundlagen und begünstigender Gestaltungsprinzipien sowie in der entwicklungsorientierten Begleitung. Kerngedanken hilfreicher Konzepte (wie bereits erläutert) können gewinnbringend und situativ auf die Praxis übertragen werden. Zum einen können sie als Orientierungshilfen dienen, um gute Rahmenbedingungen für Selbstorganisation aufzubauen, zum anderen können sie auch schlüssige Anhaltspunkte für eine externe Unterstützung liefern, wenn Dysfunktionalitäten auftreten und direkt Betroffene an Grenzen stoßen, um ihre Herausforderungen selbsttätig zu meistern. Jede Intervention von außen trägt auch wieder zur Weiterentwicklung des betroffenen Systems bei und ist somit eine Investition in die Zukunft. Des Weiteren ist die Grundhaltung förderlich, dass der Weg in die Selbstorganisation einen Entwicklungsprozess darstellt und dass es sich um ein iteratives Vorgehen handelt, bei dem alle Beteiligten jederzeit *sowohl betroffene als auch mitgestaltende Lernende* sind.

Anmerkungen

1 Vgl. Wick, H.: Verstehen Sie die Quantenphysik, Herr Professor? Online verfügbar unter: https://www.srf.ch/wissen/natur/verstehen-sie-die-quantenphysik-herr-professor, SRF, 15.5.2014, (letzter Zugriff: 26.6.2020).
2 Vgl. Luhmann, N.: Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main 1987.
3 Rüegg-Stürm, J.: Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre, Bern 2003, S. 22.
4 Glasl, F./Lievegoed, B.: Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden, Bern 1993, S. 12.

Zusammenfassung

Die Weiterentwicklung einer Unternehmenskultur zur Selbstorganisation verlangt eine Anpassung von Strukturen und Prozessen, neue Arbeitsmethoden und Fähigkeiten und nicht zuletzt eine einschneidende Kulturveränderung. Die Neudefinition von Macht als menschliche Ressource und Entwicklungspotenzial sowie ein entsprechend konstruktiver Umgang damit trägt wesentlich zum Gelingen bei. In der selbstorganisierten Zusammenarbeit müssen Beteiligte die einzelnen Teilaufgaben erfüllen und sie zu einer Gesamtleistung koordinieren können, aber auch sich selbst als Individuen sowie als Team gesund und arbeitsfähig erhalten. Dazu gehört insbesondere die konstruktive Gestaltung des Machtgefüges. Macht und Ermächtigung müssen dabei Hand in Hand gehen, genauso wie Handlungsfreiraum und Verantwortung. Beteiligte sollen ermächtigt, aber auch befähigt werden, ihre eigene Macht zuzulassen, mit ihr zu experimentieren, zu lernen, sie angemessen auszudrücken, die Macht anderer ebenso zu respektieren und vor allem sie verantwortungsbewusst einzubringen. Das erfordert einen individuellen und kollektiven Lernprozess.

Abstract

The development of an organization towards self-direction is a major culture change that requires new structures, methodologies and capabilities. A new definition of power as a human resource and development potential, as well as new and constructive ways of dealing with it, can significantly contribute to a successful transformation. In self-organized collaboration, members need to execute their individual deliveries and coordinate them into an overall performance. In addition, they have to take care of themselves as individuals and as a team to keep workability high and their own social system healthy. Constructive use of individual power and the deliberate management of the complex dynamics of power within the team is an essential part of it. Furthermore, power and empowerment must to go hand in hand, just like freedom and responsibility are complementary qualities. Colleagues have to be encouraged as well as enabled to allow their power, to experiment with it, to learn to express it appropriately, to respect the power of others in return, and to apply it responsibly. This implies an individual and collective learning process.

5 Schlumpf, H-U.: Dialog- und Lernkultur in Organisationen. Sinnorientierte Selbstorganisation durch EvoluCreation gestalten, Stuttgart 2019, S. 88.
6 Schindler, R.: Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe. In: Psyche, Band 11, Nr. 5, 1957, S. 308–314.
7 Steiger, T./Lippmann, E. (Hrsg.): Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, Heidelberg 2008, Band 1, S. 47.
8 Vgl. Belbin, R. M.: Team Roles at Work, Milton Park 2010.
9 Rosenberg, M. B.: Gewaltfreie Kommunikation. Gestalten Sie Ihr Leben, Ihre Beziehungen und Ihre Welt in Übereinstimmung mit Ihren Werten, Paderborn 2001, S. 25.
10 Fisher, R./Ury, W./Patton, B.: Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln, Frankfurt am Main 1984, Jubiläumsausgabe 2000, S. 39 ff.
11 Vgl. Bohm, D.: Der Dialog – Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, Stuttgart 1998.
12 Vgl. Hüther, G.: Gehirn, Lernen und Ent-Wicklung in Organisationen, Hirnforscher und Neurologe Gerald Hüther beim 1. MVB-Ad Summit 2019 in Frankurt am Main, 16.5.2019, Youtube-Video unter https://www.youtube.com/watch?v=Qe9Oe8TpPIA (letzter Zugriff: 26.6.2020).
13 Mörtenhummer, M./Mörtenhummer, H. (Hrsg.): Zitate im Management. Das Beste von Top-Performern und Genies aus 2000 Jahren Weltwirtschaft, Wien 2008, S. 76.
14 Vgl. Schön, D. A.: The Reflective Practitioner – How Professionals Think in Action, New York 1984.
15 Vgl. Revans, R. W.: ABC of Action Learning, Aldershot 2011 (Neuauflage). Revans wurde vom tragischen Unfall der Titanic zur Entwicklung dieser Methode angeregt. Sein Vater war Mitglied der Kommission, die den Untergang der Titanic untersucht hat und zum Schluss gekommen war, dass es sehr wohl Ingenieure gab, die manche Konstruktionslösungen anzweifelten, sich aber nicht trauten, ihre Bedenken entgegen dem Enthusiasmus der Mehrheit zu äußern. Für dieses Phänomen in Teams, das aufgrund eines starken Bedürfnisses nach Harmonie und Konformität zu dysfunktionalen Entscheidungen führt, hat Irving Janis den Begriff »Groupthink« geprägt (vgl. Janis, I. L.: Victims of Groupthink, Boston 1972). Action Learning soll Groupthink entgegenwirken.

Hans-Ueli Schlumpf
Coach & Supervisor zhaw bso,
Mediator zhaw, Organisationsberater,
Fachbuchautor
www.cciel.ch

16 Vgl. Rubin, K. S.: Essential Scrum – A Practical Guide to the Most Popular Agile Process, Boston 2013.
17 Vgl. Brown, T.: Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, New York 2009.
18 Vgl. Stepper, J.: Working out Loud, Vancouver 2015.

IMPRESSUM

Herausgeber
zfo-Herausgebergesellschaft GbR, c/o Schäffer-Poeschel Verlag, Postfach 15 03 55, 70076 Stuttgart.

Die zfo-Herausgebergesellschaft GbR ist eine Kooperation der Gesellschaft für Organisation e. V. (gfo), der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) und der Österreichischen Vereinigung für Organisation und Management (ÖVO).

Herausgeberbeirat
Dr. Markus Sulzberger, Ehrenpräsident der SGO (Vorsitzender des Herausgeberbeirats); Martin Bergmann, Schäffer-Poeschel Verlag; Prof. Dr. Jetta Frost, Universität Hamburg; Susanne Hahn, Daimler AG, Stuttgart; Prof. Dr. Martin Högl, Ludwig-Maximilians-Universität München; Jens Jahn, The Boston Consulting Group; Dr. Stephan Leixnering, Vizepräsident der ÖVO, Wirtschaftsuniversität Wien; Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst, Präsident der gfo, Partner im Dialog – Unternehmensberater GmbH; Dr. Gerd Nanz, covalgo consulting GmbH, Wien; Prof. Dr. Thomas Russack, Vizepräsident der gfo, FOM Hochschule für Oekonomie & Management; Dr. Michael Schäffer, Siemens AG; Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster; Dr. Heiko Wolters, Egon Zehnder International GmbH; Prof. Dr. Hans A. Wüthrich, Universität der Bundeswehr München.

Schriftleitung
Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal & Innovation, Universitätsstraße 14–16, 48143 Münster, Telefon 02 51/83 22 831, E-Mail: zfo@wiwi.uni-muenster.de

Verlag
© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH, Reinsburgstraße 27, 70178 Stuttgart, Telefon 07 11/21 94-0, E-Mail: zfo@schaeffer-poeschel.de

Objektleitung
Dr. Frank Baumgärtner

Redaktion
Corina Alt (www.publicate.eu), Traudl Kupfer (www.traudl-kupfer.de)

Typografisches Konzept
Jennifer Ruck / Willy Löffelhardt, Stuttgart

Umschlaggestaltung
Melanie Frasch / Sandra Schönthaler

Bildnachweis
Getty Images, AdobeStock

Satz
Claudia Wild, Konstanz

Druck und Auslieferung
Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, Calbe (Saale)

Erscheinungsweise
6-mal jährlich (Februar, April, Juni, August, Oktober, Dezember)

Abonnentenservice
Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon 08 00/72 34 250*, Telefax 08 00/50 50 446* (* kostenlos), E-Mail: service@schaeffer-poeschel.de

Bezugsbedingungen
Jahresabonnement 119,– € (Print + online) bzw. 89,– € (online), Vorzugsjahrespreis für Studenten 49,– €, Einzelheft 19,– € (jeweils einschließl. Mehrwertsteuer, zuzüglich Versandkosten). Berechnung jährlich im Voraus. Bestellungen sind unter www.zfo.de möglich oder direkt an die Haufe Service Center GmbH zu senden. Abbestellungen sind spätestens sechs Wochen vor Ablauf des jeweiligen Bezugsjahres bei der Haufe Service Center GmbH schriftlich einzureichen. Keine Ersatz- oder Rückzahlungsansprüche bei Störung oder Ausbleiben durch höhere Gewalt oder Streik.

Anzeigen
Bernd Junker, Haufe Lexware Services GmbH & Co. KG, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg, Telefon 0931/2791-556, E-Mail: bernd.junker@haufe-lexware.com, Anlieferadresse für Anzeigen: daten@haufe.de

Urheber- und Verlagsrechte
Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden.

Informationen für Autoren
www.zfo.de

Die Mitglieder der gfo, SGO und ÖVO erhalten diese Zeitschrift im Rahmen ihrer Mitgliedschaft.

ISSN 0722-7485
www.zfo.de