



# Selbstorganisation. Wirksam sein in geteilter Verantwortung.

Anja Stamm (2020), Gestaltende Neuer Arbeit bei GASTFREUNDSCHAFFT

*Lesezeit: 10 Minuten*

## Worum es geht

Selbstorganisation passiert ständig und überall. Auch innerhalb von Führung. Genau genommen stellt Führung eine mögliche Ausprägung von Selbstorganisation dar. Das klingt erstmal wie ein Widerspruch in sich, gerade weil es in der aktuellen Auseinandersetzung mit dem Thema nicht selten um ein "Ende der Hierarchie" oder ein "Oben Ohne" zu gehen scheint, wenn Phänomene der Selbstorganisation diskutiert werden. Diese dichotome Betrachtungsweise - also entweder Führung oder Selbstorganisation - wird der Komplexität des Themas jedoch nicht gerecht und zeigt sich auch in der praktischen Anwendung in Organisationen als wenig hilfreich. Um das tatsächliche Wirkungspotenzial von Selbstorganisationsprozessen in Organisationen zu verstehen und zu nutzen, braucht es aus unserer Sicht eher einen integralen Bezugsrahmen, der zunächst einmal eine übergreifende Perspektive des Beschreibens und Verstehens ermöglicht. Diese Perspektive ermöglicht einen neuen Blick darauf, welche (neue) Rolle Führung spielen kann, wenn es darum geht, das volle Potenzial von Selbstorganisation in Organisationen zu entfalten.

## Selbstorganisation & Führung aus systemtheoretischer Perspektive

Wir empfinden die Systemtheorie als hilfreichen theoretischen Rahmen, um Selbstorganisation zunächst zu beschreiben und organisationale Phänomene und deren Steuerung zu verstehen. Aus systemtheoretischer Perspektive sind Organisationen grundsätzlich erst einmal sich selbst erzeugende und erhaltende Systeme, die in der Entwicklung ihrer eigenen Logik folgen. Organisationen sind darauf spezialisiert, sich Problemstellungen aus ausgewählten Umwelten anzueignen und (mehr oder weniger) brauchbare Lösungen dafür bereitzustellen. Dabei sind sie durch spezifische Mitgliedschaftsregeln von ihren Umwelten abgegrenzt. Sie reproduzieren sich ständig durch das kontinuierliche Herbeiführen von Entscheidungen, die nur in ganz bestimmten Formen organisierter Arbeit in der erforderlichen Qualität sichergestellt werden können (vgl. u.a. Wimmer 2012).

Neben der konkreten Leistungserbringung prägen Organisationen zur Überlebenssicherung spezifische Mechanismen (bzw. Funktionsbereiche) aus, die sich auf die Aufrechterhaltung der eigenen Funktionstüchtigkeit - also den Selbsterhalt des Systems - spezialisieren. Die damit verknüpften Aufgabenfelder können mit dem Begriff "Führung" umschrieben werden. **Demnach ist Führung und die Wahrnehmung von Führung ein Aspekt der laufenden Selbstorganisation von Organisationen.**



In der Auflösung dieser Denkfigur „Selbstbestimmung versus Fremdbestimmung“ liegt aus unserer Sicht das besondere Potenzial von Selbstorganisation mit Blick auf die Herausforderungen in unserer heutigen Zeit. Wie dieser Aspekt Führung dann im Einzelnen organisiert ist - z.B. streng hierarchisch (in einer Rangfolge geprägt durch Über- und Unterordnung), heterarchisch (netzwerkartig, gleichberechtigt nebeneinander, selbstgesteuert und selbstbestimmt), zentral oder dezentral, über command & control (durch Anordnung & Kontrolle) oder eher partizipativ – ist von Organisation zu Organisation unterschiedlich und geprägt von höchst unterschiedlichen Einflussfaktoren. Die möglichen Ausprägungen von Selbstorganisation innerhalb des Systems sind unbegrenzt.

## Transformation zu mehr Selbstorganisation in geteilter Verantwortung

Durch zahlreiche Veröffentlichungen und Diskussionen darüber, ob Führung in Zeiten der Selbstorganisation überhaupt noch benötigt wird, ist eine generelle Verunsicherung von Führungskräften in der Definition ihrer Rolle spürbar. Nicht nur bei denjenigen, die in eher klassisch-hierarchiebetonten Organisationen führen, sondern auch bei solchen, die sich bereits auf den Weg gemacht haben, sich aktiv bis hin zu radikal mit der Gestaltung ihres eigenen Organisations- und Führungsmodells auseinanderzusetzen. Viele Führungskräfte stellen sich die berechtigte Frage, wie Führung im Kontext von gelingender Selbstorganisation aussehen kann.

Führung als eine Ausprägung von Selbstorganisation zu betrachten, legt zugrunde, dass nicht mehr steuernd und lenkend *von außen* auf das System eingewirkt wird, sondern aus dem System heraus mit dem System gearbeitet wird. Diese Betrachtung von Führung ist verbunden mit einem weitreichenden Paradigmenwechsel in der Wirkungsweise von Management und Führung. Sie impliziert, dass Lenkungsimpulse selbst als Teil der unternehmerischen Selbstorganisation verstanden werden – und nicht als „von außen“ kommandierend und gegen die Organisation gerichtet. Steuerungseingriffe nutzen das spezifische Situationspotenzial im jeweiligen Zustand und zielen darauf ab, die Eigendynamik der Selbstorganisation im System bestmöglich auszunutzen. Das bedeutet eine signifikante mentale Umstellung von „die Situation beherrschen“ hin zu „mit dem Situationspotenzial intelligent umgehen“.

Im Rollenverständnis von Führungsverantwortlichen geht es entsprechend um eine Verabschiedung vom Selbstbild des Managers als des alleinigen Machers, der selbst über alle Ressourcen zur Problembewältigung verfügt (Gomez, 1981). Führung und Steuerung werden nicht als Merkmal einer für Führung prädestinierten Persönlichkeit verstanden, sondern vielmehr als Teil des Gruppenprozesses und als organisationale Fähigkeit, die es im Gegensatz zu vielfältigen Fachaufgaben braucht, um die Funktionsfähigkeit und Überlebensfähigkeit der Organisation zu sichern. Dieser Paradigmenwechsel im grundsätzlichen Verständnis von Führung erfordert eine Änderung der Haltung und des Selbstverständnisses bei Führenden und Geführten. Das Vertrauen in Führung wächst aus der gemeinsamen Überzeugung aller, dass Führungshandeln sich primär aus der Sorge um die Überlebens- und Zukunftsfähigkeit des jeweiligen Verantwortungsbereiches speist und nicht aus persönlichen oder anderen Interessen getrieben wird. Entscheidend ist, welches Selbstverständnis und welche Haltung zu Führung organisationales Lernen und gemeinsames Wachstum fördert. (vgl. Baumann-Habersack 2019).



Es spricht einiges dafür, dass wir mit den aktuellen Veränderungsdynamiken in eine Phase der Transformation von Führung eingetreten sind. Der Kern und die Herausforderung von Führung liegen insbesondere darin, einen angemessenen Umgang mit unvermeidlicher Unsicherheit und Komplexität von unternehmerischen Entscheidungen zu finden. Führung sorgt dafür, dass in der Organisation - neben dem operativen Geschäft - die Antwortfähigkeit, bzw. Anpassungsfähigkeit, auf die sich ändernden Umwelten erhalten bleibt, verbessert oder beschleunigt wird. Das war im Grunde schon immer so, doch die zunehmende Veränderungsdynamik in den Umwelten macht diese "Antwortfähigkeit" aktuell zu einer überlebenswichtigen und erfolgskritischen organisationalen Fähigkeit. Diese "komplexitätsgerechteren Formen von Führung" benötigen ganzheitliche Denk- und Handlungsansätze, evolutionär-prozesshaftes Denken und ganzheitliche Problemlösungen (vgl. Wimmer, 2012). Auch braucht es das Zutrauen, dass zur Problemlösung die evolutionär entwickelten Problemlösungsressourcen eines Unternehmens genutzt werden können, also darauf zu vertrauen, dass Innovationen und Problemlösungen aus nichtbekannten Lösungen aus der Organisation heraus entwickelt werden. Wenn sich z.B. die richtigen Leute im Unternehmen direkt und ohne Umwege zusammenfinden und handeln dürfen, um Unvorhergesehenes und Probleme zu lösen, ist dies schneller und wirksamer als eine Hierarchie mit langen Berichtswegen, Gremien oder umständlichen Entscheidungsprozessen jemals sein können. Eine pyramidenförmige Linienorganisation kann das nicht leisten – und ist damit in einem komplexen und dynamischen Umfeld denjenigen Organisationen unterlegen, in denen netzwerkartige Strukturen herrschen und jeder mit jedem bedarfsweise abstimmt, entscheidet und handelt. (Oesterreich, Schröder, 2016).

Es gibt also gute Gründe, die momentan dazu führen, wesentliche Führungsaufgaben stärker in die Selbststeuerung und geteilte Verantwortung zu übernehmen und auf eine starre, bzw. stark auf Personen konzentrierte Einrichtung von Hierarchie (und damit verbundene Über- und Unterordnung, Bündelung von Verantwortung in Führungspositionen) zu verzichten, um schneller und flexibler auf relevante Umweltveränderungen zu reagieren, bzw. sich anzupassen und damit das System weiterhin zu erhalten. Und gleichzeitig braucht es nach wie vor Führung, um Entscheidungen herbeizuführen bzw. tragfähig machen, die diese Weiterentwicklung der Reaktionsfähigkeit auf die Umwelten permanent ermöglichen (Wimmer 2016).

## Was wirksame Selbstorganisation braucht

Einen einheitlichen, besten Weg zu gelingender Selbstorganisation gibt es nicht. Was nicht zu empfehlen ist, ist die bisherigen hierarchischen Führungsstrukturen einfach nur zu "entfernen" in der Hoffnung, dass es dann zu mehr Selbstorganisation kommt. Geschieht dies ohne weitere inhaltliche Auseinandersetzung oder Reflektion innerhalb der Organisation, birgt ein solches Vorgehen nicht nur die Gefahr einer Überforderung des Systems, bis hin zum Verlust der Funktionsfähigkeit oder Überlebensfähigkeit. Es wird aufgrund unserer Sozialisation vermutlich dazu führen, dass sich früher oder später wieder (gewohnte) hierarchische Organisationsstrukturen herausbilden, um (offen oder verdeckt) Einfluss zu organisieren und Entscheidungen herbeizuführen. *Ein Geschäftsführer einer Organisation, die sich radikal von hierarchischer Führung zugunsten von kollegialer Führung verabschiedet hat, berichtete z.B., dass mit der Zeit die Entwicklung von Ansätzen einer verdeckten hierarchischen Führungsstruktur zu beobachten waren. Dies äußerte sich z.B. sichtbar dadurch, dass die gleichen Mitglieder der Organisation, die inoffiziell die Führung übernahmen*



*(bzw. die verdeckte Einwilligung der anderen dafür erhalten haben - Wahrnehmung von Führung und Gefolgschaft wird immer wechselseitig vereinbart) bei den kollegialen Versammlungen in den einzigen Ohrensesseln des Versammlungsraumes saßen.*

Diese Beobachtung ist nicht überraschend. Legen wir ein beziehungsorientiertes Organisationsverständnis zu Grunde, so sind Organisationsstrukturen stark geprägt von den bewussten und unbewussten inneren Organisations- und Beziehungsbildern der Menschen, die in der Organisation arbeiten, sowie von ihrem aktuellen Bezugsrahmen und ihrem gelernten Organisationsverständnis. Die Entwicklung von Organisationen erfolgt wesentlich über die Reflektion und Veränderung dieser inneren Bilder. Bleibt diese Arbeit aus, wirken die "alten" Bilder weiter. Arbeitet eine Organisation kollektiv an ihren inneren Organisations- und Beziehungsbildern, zeigt sich dies typischerweise als Kulturentwicklung in einer Organisation. Dabei geht es vor allem um die Entwicklung von Beziehungskompetenzen als Motor der Organisationsentwicklung (vgl. Thiele, Korpiun 2016).

In dem Moment, wo Verantwortung und Führungsaufgaben stärker in die geteilte Verantwortung von Teams übergehen, hängt die Wirksamkeit von Organisationen maßgeblich davon ab, wie die Menschen miteinander in Beziehung sind, wie sie miteinander kooperieren, Probleme lösen, mit Konflikten umgehen, gemeinsam Neues kreieren, ihr eigenes Handeln beobachten, korrigieren und reflektieren und sich daran weiterentwickeln. Organisationen, die Selbstorganisation und -steuerung wirksam für sich gestalten zeichnen sich z.B. aus über

- kokreative Zusammenarbeit, über die Mitglieder gemeinsam gestaltend und schöpferisch wirksam werden
- dialogischen Austausch, der raumgebend wirksam ist und auf Augenhöhe passiert.
- eine innovative Haltung ausgehend von der Annahme der nichtbekannten Lösungen aus der Organisation heraus
- explorative Vorgehensweisen, durch ein Sich-Einlassen auf das Ungewisse in ständiger Suchbewegung, mit der Fähigkeit zur achtsamen Wahrnehmung, Selbstbeobachtung und Selbstreflexion

Es braucht eine individuelle und kollektive Bewusstheit in der Organisation über diese Aspekte der Selbstorganisation, ein geteiltes, reflektiertes Bild darüber, was wirksame Führung und Selbstorganisation ausmacht und eine permanente Aushandlung darüber, wie sie im jeweiligen Zustand verstanden und gelebt werden. Selbstorganisation ist nicht zu verstehen als die Frage, wie sich jeder künftig am besten selbst organisiert, sondern als Ausgestaltung der Beziehung von Führung und Gruppe.

Systemtheoretisch betrachtet benötigt gelingende Selbstorganisation eine gut entwickelte Fähigkeit der Organisation, sich zu sich selbst in Distanz zu bringen, um aus dieser Distanz heraus immer wieder grundlegende Impulse zur eigenen Weiterentwicklung generieren zu können. Die Lernleistung von Organisationen besteht dabei vor allem darin zu unterscheiden, welche Impulse ohne Konsequenzen ignoriert werden können und welche sich als Irritation und Stimulus für die weiterführende Entwicklung der Organisation nutzen lässt.



Angesichts der aktuellen Veränderungsdynamiken wird diese eigene Lernfähigkeit damit wahrscheinlich mindestens genauso wichtig wie die Aufmerksamkeit in Richtung der konkreten Leistungserbringung und findet sich gleichzeitig in vielen aktuellen Transformationsprozessen wenig bis gar nicht auf der Agenda. Der kollektive Entwicklungsprozess an sich und die Orchestrierung, der vielen (meist unabgestimmten) Einzelinitiativen innerhalb solcher Prozesse zu boomenden Themen wie Agilität oder Innovation, ist ohne Führung nahezu ausgeschlossen. Wie Führung dafür strukturell organisiert wird ist erst einmal zweitrangig (personengebunden, funktional, systematisch wechselnd, rollengebunden oder ad hoc und situativ). Führung kann die Rahmenbedingungen schaffen, in dem sie Beziehungen und den sozialen Raum so gestaltet, dass diese Koordinationsleistung durch die handelnden Kollegen selbst hergestellt wird, in dem die für die Problemlösung erforderliche Intelligenz mobilisiert wird - z.B. durch Nutzung des besonderen Wahrnehmungspotenzials beteiligter Individuen oder durch gemeinsame Arbeit in Form von kokreativen Prozessen an Lösungen, die bislang nicht gesehene Perspektiven nutzen (vgl. Wimmer 2012).

## Zusammenfassung

Führung und die Wahrnehmung von Führung sind aus systemtheoretischer Sicht Aspekte der laufenden Selbstorganisation von Organisationen. Gelingt es uns, Selbstorganisation und Führung nicht als gegensätzliche Begriffspaare, sondern gleichsam als Aspekte der Steuerung eines Systems zu begreifen, eröffnet sich ein völlig neuer Blick in der Diskussion darüber, was Führung zu gelingender Selbstorganisation beitragen kann und muss. So sollte es aus unserer Sicht in der aktuellen Auseinandersetzung weniger darum gehen, wie Führung durch Selbstorganisation ersetzt werden kann. Es sollte mehr darum gehen wie Führung dafür sorgen kann, dass das besondere Potenzial von Selbstorganisation im Sinne der Gesamtorganisation wirksam werden kann.

Im Zuge der aktuellen Auseinandersetzung von Organisationen mit Ansätzen der Selbstorganisation zeichnet sich eine weitreichende Transformation von Führung ab. Wesentliche Führungsaufgaben werden stärker in die Selbststeuerung und geteilte Verantwortung gegeben, mit dem Ziel, die eigene Reaktions- und Anpassungsfähigkeit der Organisation zu erhöhen und damit die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu sichern. Der Wandel äußert sich außerdem in einem Paradigmenwechsel im grundsätzlichen Verständnis und der Wirkungsweise von Führung i.S.v. „aus dem System heraus mit dem System arbeiten“ anstatt „von außen am System arbeiten“. Diese neue Betrachtungsweise erfordert eine signifikante Änderung von Haltung und Rollenverständnis bei Führenden und Geführten und eine kollektive Auseinandersetzung und Bewusstheit in der Organisation darüber, wie Führung in der Organisation verstanden und gelebt wird. Führung ist dabei als Beziehung und als Teil des Gruppenprozesses zu verstehen und nicht als Eigenschaft, die einer einzelnen Führungsperson angehört.

Organisationen, die Selbstorganisation wirksam für sich gestalten, zeichnen sich durch kokreative Zusammenarbeit, dialogischen Austausch, eine innovative Haltung und explorative Vorgehensweisen aus. Auch die organisationale Fähigkeit, sich dabei auf kollektiver Ebene zu beobachten, zu reflektieren und im Zusammenspiel mit den relevanten Umweltanforderungen weiterzuentwickeln wird zu einem erfolgskritischen Faktor in der aktuellen Veränderungsdynamik. Dieser kollektive und komplexe Entwicklungsprozess



braucht tragfähige Beziehungen als Basis und Führung, die dazu beiträgt, den Prozess zu orchestrieren und im Sinne der Lösungsfindung zu gestalten. Wie Führung dafür strukturiert wird ist erst einmal sekundär.

Bei der Gestaltung des Entwicklungsprozesses in Richtung „mehr Selbstorganisation“, lohnt es sich für Organisationen zudem, sich mit den inneren Bildern zu Beziehungen und zur Organisation auseinander zu setzen und die Arbeit an Beziehungskompetenzen als Motor für den eigenen Entwicklungsprozess zu nutzen.

## Literatur

Baumann-Habersack, F. (2019): Selbstorganisation braucht eine neue, eine horizontale Haltung zu Autorität. In: Germanis, O. und Hutmacher, S. (Hrsg.): Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Gomez, P. (1981): Modelle und Methoden des systemorientierten Managements. Bern: Haupt

Korpiun, M. / Thiele, M. (2016): Organisationen als sinnorientierte Konstitution kollektiver Beziehungsbilder - Grundlagen eines beziehungsorientierten Organisationsverständnisses. In: Lohkamp, L./Raeck, H. (Hrsg.): Tore und Brücken zur Welt. Willkommen in bewegten Zeiten, 1. Aufl.

Oesterreich, B. / Schroeder, C. (2016): Das kollegial geführte Unternehmen. München: Vahlen

Oesterreich, B. / Schroeder, C. (2020): Agile Organisationsentwicklung. München: Vahlen

Simon, F. B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie, 1. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer

Wimmer, R. (2012): Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. In: Rüegg-Stürm, J. und Bieger T. (Hrsg.): Unternehmerisches Management – Herausforderungen und Perspektiven. Bern: Haupt

Wimmer R. (2016): Der wissenschaftliche Blick auf Führung: Traditionen, Entwicklungen, Erkenntnisse. In: supervision, Zeitschrift für Beraterinnen und Berater, 2, 2016. Gießen: Psychosozial Verlag