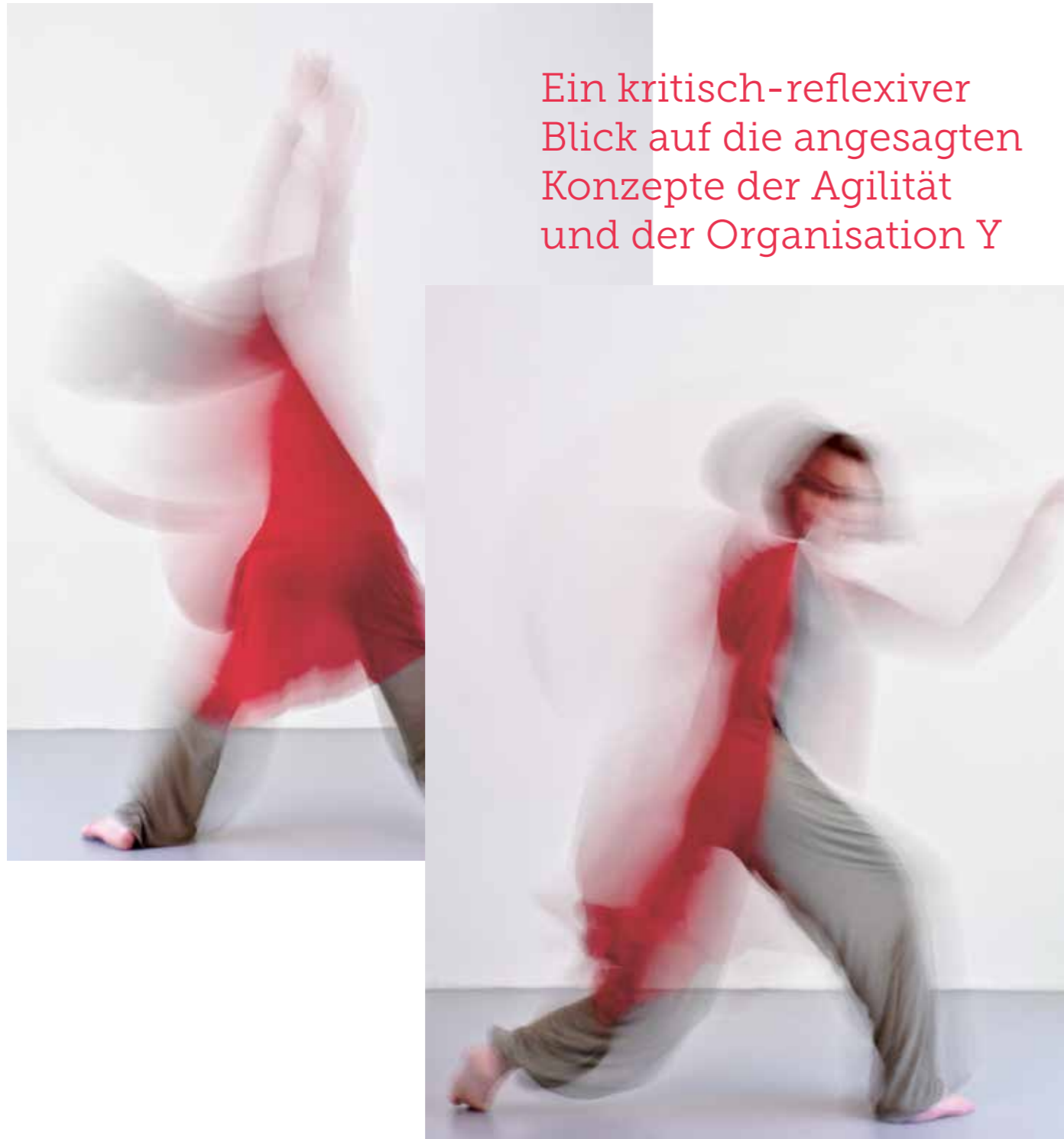


Last Exit Selbstorganisation

Ein kritisch-reflexiver
Blick auf die angesagten
Konzepte der Agilität
und der Organisation Y



Aktuell machen Organisationskonzepte von sich reden, die auf Selbstorganisation und Autonomie setzen: Organisation Y, agile Organisation, Holacracy u. a. Es sind Versuche, den Anforderungen der VUKA-Welt einerseits und/oder dem Wunsch nach Entfaltung der Persönlichkeit andererseits mit zeitgemäßen Modellen der Organisationsgestaltung gerecht zu werden. Blicken wir einmal kritisch-reflexiv darauf. Wir können ja gar nicht anders.

Sinnsuche vs. Gewinnstreben

Grundsätzlich lassen sich zwei Hauptströmungen unterscheiden:

1. Organisationen, deren primärer Antrieb die Suche nach Sinnhaftigkeit des Handelns ist. Recht prominent sind die Beispiele geworden, die Frederic Laloux in seinem Buch »Reinventing Organizations« vorstellt. Laloux nennt diese Organisationen »integral« und »evolutionär«. Laut Laloux zeichnet sie ein konsequentes Vertrauen aus in dem Wunsch, die Fähigkeit und die Bereitschaft des Einzelnen, Verantwortung für das Wohl des Ganzen zu übernehmen. Zentrale Folge dieser Prämisse ist eine starke Dezentralisierung von Entscheidungen. Die Legende, die rund um diese Beispiele von sinnorientierten Unternehmen entsteht, besagt, dass sich der finanzielle Erfolg automatisch einstellt als Konsequenz überdurchschnittlicher Motivation und Kooperationsbereitschaft. Diese Legende scheint plausibel. Aber ob sie stimmt – wer kann das wirklich sagen? Vielleicht hört man schlicht nie von gescheiterten Modellen.
2. Organisationen, deren primärer Antrieb der ökonomische Erfolg ist, den sie durch eine optimierte Aktivierung des Potenzials ihrer Mitarbeiter/innen sicherzustellen hoffen. Viele dieser Organisationen fühlen sich dem Konzept der Agilität verpflichtet. Agilität bedeutet, schnell, flexibel, proaktiv auf veränderte Bedingungen antworten zu können, weshalb vielstufige Entscheidungsketten als Störfaktor und selbstverantwortliche, mit dem Unternehmensziel (Sinn) hoch identifizierte, entscheidungsfreudige Mitarbeiter/innen als Erfolgsfaktor gesehen werden. Die agile Organisation ist dem Idealbild nach dauerhaft fluide, erreicht nie einen stabilen Endzustand. Die Entfaltung der Persönlichkeit ist eher Mittel als Zweck; allerdings ein Mittel von überragender Bedeutung im Sinne einer Mobilisierung aller Reserven.

»Selbstorganisation« und »Agilität« scheinen emotional stark zu mobilisieren und zu polarisieren. Es begegnen uns beseelte Fürsprecher wie auch misstrauische Bedenkensträger – und wenig dazwischen. Misstrauen der bisher Geführten gegenüber diesen Strukturen ist durchaus nachvollziehbar. Zu klären wäre z. B., welche dynamisierende Wirkung die »neue« Agilität tatsächlich hat im Vergleich zu »früheren« Veränderungszwängen. Der Verdacht liegt nahe, dass die Akzeptanz modernistischer, Tool-fixierter Beratungsansätze angekurbelt werden muss. Getreu dem Motto »You can't beat something with nothing«

muss dann etwas gänzlich »Neues« her. Das erfüllt bequemerweise den Zweck, dass sich die Protagonisten der verantwortlichen Analyse entziehen, ob bisherige Ansätze handwerklich einfach nur schlampig gemacht wurden und welche *eigenen* Lern- und Verbesserungswege es gibt. Nicht wenige Verantwortungsträger neigen eher dazu, unreflektiert Modelle »von außen« zu importieren, um den Grad der eigenen Verantwortlichkeit im Falle des Misslingens zu reduzieren.

Auch sonst ist die gestalterische Partizipation der Nicht-Unternehmer, vulgo Arbeitnehmer, im eigentlich unternehmerischen Sinne kritisch zu betrachten. Tatsächlich vorhandene Wünsche und Befähigungen zur MIT-Verantwortung werden instrumentalisiert und damit abgewertet. Im Endergebnis kommt so oder so für den MIT-Arbeiter immer ein MEHR an Leistungsumfang, Verantwortungsumfang, Mithaftung, Kreativitätsinput etc. heraus. Nur die direkte unternehmerische Beteiligung als Kompensation für dieses Mehr an Input als auch an Lebenszeit und Risikotragung wäre die logische Konsequenz aus einem solchen Anspruch – und gleichzeitig seine einzige wirkliche Legitimation. Diese Dimension wirtschaftlicher Entsprechung von Selbstorganisationsmodellen wird in der Diskussion aber so gut wie nie abgebildet.

Hinzu kommen profane rechtliche Barrieren, die messerscharfe Trennwände zwischen der zivil- und strafrechtlichen Verantwortung zwischen Management als Organ und Gefolgschaft als Erfüllungsgehilfe im Krisenfall aufzeigen. Das kann auch die im besten Sinne des Wortes sinnsuchende Organisation nicht ignorieren.

Vielleicht ist die Dichotomie zwischen Sinnsuche und Gewinnstreben aber auch falsch gewählt. Sinn ist, genauso wie Glück, Erfolg usw. ein Zustand, »der wesentlich Nebenprodukt ist« (Elster 1987, 141), d. h. Sinn kann nie direkt erreicht werden. Sinn stellt sich – wenn wir Glück (!) haben – durch konkretes Tun ein: arbeiten, lesen, faulenzen, seinen Neigungen folgen. Warum nicht durch das Erzielen von Gewinn?

Oder aber es handelt sich doch nicht um ein komplementäres, sondern antagonistisches Begriffspaar. Offensichtlich ist, dass die Suche nach versöhnenden Lösungsansätzen in ganz andere Richtungen führt als die axiomistische Annahme, dass Sinnsuche außerhalb der profit-orientierten Organisation stattfindet. Vielleicht ist das anti-autoritäre, libertäre, selbstbestimmtere Lebensgefühl der Generation Y wirklich nur ein Lebensgefühl, dem man nicht in allen Lebens- und Arbeitsphasen unreflektiert nachgeben kann. Und erst recht nicht ein universelles Prinzip, auf dem als quasi Unterbau Leistungs- und Humanziel miteinander harmonisiert werden müssen. Der autoritätsgewohnte Umsetzer war nie nur autoritätshörig, so wie der libertäre Freigeist nie nur unangepasst ist!

Selbst vs. Organisation

Ob als Mittel zum Zweck oder als Selbstzweck: Fürsprecher weisen darauf, dass in beiden Varianten den Stärken, Neigungen, Interessen der Organisationsmitglieder hohe

Bedeutung beigemessen wird. Exemplarisch beschreibt Wolfgang Fasnacht, Senior Vice President von SAP, die Herausforderung: »Den Druck der ständig zunehmenden Geschwindigkeit der Veränderung, den können wir bei der SAP nicht wegnehmen. Im Gegenteil: Wir gestalten ja sogar diese Veränderung mit und machen Dinge immer schneller. Und dem muss man etwas entgegensetzen.« SAP setzt dem Druck u.a. ein konzernweites Achtsamkeitsprogramm entgegen, dessen Nutzen Peter Bostelmann, Chief of Mindfulness Practice bei SAP, wie folgt beschreibt: Das Engagement der Teilnehmer sei höher, ebenso wie ihr Vertrauen in ihre Führungskräfte. (Quelle: »scobel. Der Ego-Kult«, Erstausstrahlung 11.1.18 bei 3Sat)

Bei Laloux ist das Ziel die Entwicklung einer inneren Stimmigkeit im Sinne einer Unabhängigkeit von äußeren Faktoren und Maßstäben. Solche äußeren Faktoren, »Anerkennung, Erfolg, Wohlstand und Zugehörigkeit werden als angenehme Erfahrungen gesehen, aber auch als verlockende Fallen für das Ego« (Laloux 2015, 44). Es gelte, die Ängste dieses Egos, sein Bedürfnis nach Kontrolle, Anpassung usw. in den Griff zu bekommen, und stattdessen auf die »Fülle des Lebens zu vertrauen. [...] Das

letztendliche Ziel im Leben besteht nicht darin, erfolgreich oder geliebt zu sein, sondern der wahrhaftigste Ausdruck unseres tiefsten Selbst zu werden. Wir [...] wollen für die Menschheit und die Welt von Nutzen sein« (Laloux 2015, 44/45). So inspirierend Laloux' praktische Beispiele sind: Es ist zu befürchten, dass Organisationen, die allzu sehr die Sinnhaftigkeit ihres Tuns in den Vordergrund stellen, damit nur eine scheinbar zeitgemäßere Form der Transzendenz gefunden haben. Die Übergänge zur Sekte sind möglicherweise fließend. Günther Ortman sieht das deutlich profaner: »Selbstverwirklichung« scheitert am Unsinn direkter Sinnintention« (Ortman 2014, 47), denn Selbstverwirklichung ist – genauso wie Sinn – nur als Nebenprodukt erreichbar.

Die allermeisten Profit-Organisationen treiben alle vorgenannten Entwicklungen mit dem Zweck voran, die Wertigkeit der Produktivkraft Mensch zu steigern. Zur Kaschierung dieses Motivs wird dann auf die vermeintlich universale Bedürftigkeit nach Selbstentfaltung verwiesen. Der sich daraus entwickelnde Best-Practice-Anspruch an ALLE spricht aber nur wenige intrinsisch motivierte Leistungsträger an. Viele Mitarbeiter

werden objektiv ausgegrenzt oder im Anpassungsdruck zu weiteren Entfremdungen gezwungen. Die Zugehörigkeit zu diesem Best-of-Club wird dann tatsächlich mit an Sekten erinnerndem Vokabular eingefordert. Uniforme Verhaltensweisen und Erscheinungsbilder sind die logische Konsequenz. Zudem, wie steht es eigentlich mit den Bereitschaften sowie kognitiven und psychischen Fähigkeiten der Betroffenen? In der wirtschaftlichen Praxis wird zu häufig von einem »homoeconomicus«-Ansatz ausgegangen, der sich dieser neuen, ihn inkorporierenden Unternehmensgestaltung nicht nur nicht widersetzt, sondern im völlig zweckrationalen Kalkül freudig unterwirft. Oder, noch skurriler: Führungshandbücher konstituieren den Recruiting-Anspruch, nur »die Besten« einzustellen. Was ist mit den Mitarbeitern, die Enthierarchisierung und Selbstorganisation als destabilisierenden Verlust von Anpassungsorientierung empfinden? Sofern die These stimmt, dass Selbststörungen heutzutage keine Randphänomene, sondern Normalfall sind, Selbstwertregulationen defizitärer werden, Tendenzen zu suchthaften bzw. kompensatorischen und damit regressiven Verhaltensweisen zunehmen, so muss man sich fragen, woher der »neue Mensch« eigentlich massenhaft herkommen soll, den die Wirtschaft für derlei Umbrüche benötigt. Welches Maß an »innerer Freiheit« wird notwendig sein, damit selbstbestimmendes und verantwortungsvolles Handeln zwischen »Gleichen« überhaupt möglich wird? Welche und wieviel Führung muss dennoch erfolgen, damit psychodynamisch erklär- bare Konterattaken im wahrsten Sinne des Wortes »begrenzt« werden bzw. instabile Strukturen und



»Braucht Selbstorganisation doch starke Führung, um nicht zu zerfallen?«

Charaktere in der Erfahrung der autoritätsbewussten Begrenzung nicht Konflikte und zentrifugale Tendenzen auslösen? Hierarchisch geprägte Führung kann also auch eine zutiefst soziale und stabilisierende Funktion ausüben.

Empowerment vs. Selbstermächtigung

Es ist nicht ganz klar, ob der Begriff der Selbstorganisation in den Konzepten tatsächlich immer in seiner ganzen Tragweite verstanden wird. Selbstorganisation ist nicht einfach eine ausgeprägte Form der Partizipation. Partizipation heißt, jemand, der mit Macht ausgestattet ist, lässt andere daran teilhaben (Empowerment). Selbstorganisation heißt, wer auch immer sich da selbst organisiert, autorisiert sich auch selbst (Selbstermächtigung).

Es mag sein, dass manche Organisationen es schaffen, von Beginn an Prinzipien der Selbstorganisation zu etablieren. Es mag sogar sein, dass einige ehemals hierarchische Organisationen einen Übergang schaffen und Machthaber Macht abgeben. Aber ist das ein irreversibler Vorgang bzw. wovon ist die Aufrechterhaltung dieses Zustands der Selbstorganisation abhängig? Laloux schreibt, dass die Bereitschaft und der Wille von Eigentümer und Management zur Einführung integraler, evolutionärer Prinzipien die entscheidenden Faktoren seien (Laloux 2015, 235/236). Ihre Aufgabe ist es, dauerhaft »den Raum zu halten«, womit Laloux die Verpflichtung meint, »das Vertrauen aufrecht[z]uhalten und herkömmliche Managementpraktiken nicht durch die Hintertür in die Organisation gelangen« (Laloux 2015, 239) zu lassen. So wird die hierarchische Autorität nicht vollends abgeschafft, sondern durch eine Art spirituelle Autorität ersetzt: Diese ist als Projektionsfläche und Integrationsfigur auf der normativen Ebene enorm wirkungsmächtig, sorgt für Bindung und Containment und ist vielleicht sogar unverzichtbar. Mit anderen Worten: Braucht Selbstorganisation doch starke Führung, um nicht zu zerfallen?

Typ X vs. Typ Y – und wo steht die Supervision?

Douglas McGregor hatte in den 60er Jahren zwei Menschenbilder einander gegenübergestellt: Theorie X, nach der Menschen im Grunde faul und verantwortungsscheu sind, und Theorie Y, wonach sie intrinsisch motiviert sind und in der Arbeit einen wesentlichen Aspekt ihrer Selbstverwirklichung sehen. Oberflächlich betrachtet denken die hier skizzierten Ansätze die Theorie Y konsequent zu Ende und richten ihr Handeln

danach aus. Die Prinzipien dieser Organisationen Y – Wert- und Sinnorientierung, Autonomie, Vertrauen, Selbstorganisation – sind genau solche Prinzipien, für die die Supervision seit vielen Jahren eintritt. Dennoch scheint es so, als gebe es wenig Kontakt und Austausch zwischen der Welt der Supervision und diesen Organisationen Y. Wie kommt das?

Bei aller kritischen Distanz, die die Supervision auszeichnet und die auch dieser Artikel einnimmt: Vielleicht sollten wir dies zum Anlass nehmen, unsere eigene Profession zu befragen. Wie weit her ist es mit unserem Vertrauen in die Fähigkeit zur Selbstorganisation und die Theorie Y? Sind wir mit unserem an konventionellen Organisationsstrukturen geschulten und ermüdeten Blick derzeit Vorreiter oder Blockierer auf dem Weg in eine möglicherweise bessere Zukunft? Oder haben wir schlicht Recht mit unserem Misstrauen gegenüber allen Verheißungen einer schöneren neuen Organisationswelt?

Klar ist: Auf keinen Fall sollten wir mit leichter Hand und reflexhaft irgendeinem System den ultimativen Vorzug geben. Die inhaltlich-analytisch sorgfältige Prüfung der spezifischen biografischen Umstände eines Unternehmens, das Verständnis der »szenischen« Wirklichkeit im Verhältnis zum aufgeblähten Sprech in den Hochglanzbroschüren, die Erkenntnis über die tatsächlichen Fähigkeiten des Managements sind essenziell für eine richtige Beratung. Beraterische Aufgabe ist es, das jeweils Unterbelichtete ins rechte Licht zu rücken. Das kann in der Konsequenz auch in der Aussage münden, dass eine Organisation ceteris paribus nicht »wandlungsfähig« ist! Zu häufig ist die »Alles-ist-möglich«-Illusion der fatale Ausgangspunkt für zum Scheitern verurteilte Transformationen. Insolvenzen und orientierungslose Laissez-faire-Organisationen gibt es schon genug.

Vielleicht ist es aber auch so, dass wir mit solch einer kritischen, reflexiven Perspektive auf die (euphorisierten) Protagonisten der Agilität und der Organisation Y wie langweilige Spielverderber wirken. Das wiederum wäre schade.

Literatur bei den Autoren.

ROBERT ERLINGHAGEN ist Organisations- und Prozessberater, Supervisor, Coach, Führungskräfteentwickler, Inhaber von mindshaker (www.mindshaker.de) und Gastredakteur dieses Journal-Schwerpunkts.

RAINER WITZEL ist Gründer und CEO der THOR Capital GmbH als Investorengesellschaft in mittelständischen Unternehmen, Unternehmensberater für Strategie- und Change-Management, Leadership, Coach i. A. für psychodynamische Organisationsberatung.