

# Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser

## Selbstorganisation als weitere Perspektive in der Strategie-Struktur-Diskussion

Daniel Lupp/Tobias Keil

Folgt die Struktur der Strategie oder die Strategie der Struktur? Kann das Management die Strategie oder die Struktur vorgeben? Oder ist es zielführender, wenn sich diese emergent von innen heraus entwickeln? Die dynamischen Marktveränderungen heute können als Aufforderung zu einem Perspektivenwechsel in der Strategie-Struktur-Debatte verstanden werden. Studienergebnisse zeigen, auf welche Faktoren bei der Umsetzung von Selbstorganisation zu achten ist.

Seit Beginn der 1960er-Jahre ist das Verhältnis von Organisationsstrategie und -struktur immer wieder Gegenstand kontroverser wissenschaftlicher Diskussionen. Chandlers These »structure follows strategy«<sup>1</sup> wurde Mittelpunkt zahlreicher theoretischer Auseinandersetzungen und empirischer Untersuchungen, die unter anderem in der Gegenthese von Hall und Saias »strategy follows structure«<sup>2</sup> mündeten. Bis heute geht die Mehrzahl der Ansätze von einer gegebenen oder zentral festgelegten Strategie respektive Struktur aus.<sup>3</sup> Es ist allerdings kritisch zu hinterfragen, ob mit Strategien und Strukturen, die durch das Management top-down fixiert werden, den heutigen und zukünftig zu erwartenden Herausforderungen angemessen begegnet werden kann. Denn sowohl die These Chandlers als auch ihre Gegenthese beziehen sich auf Organisationsumwelten, die sich durch weitgehend stabile, langsame und aufeinander aufbauende Entwicklungen auszeichnen.

Galan und Sanchez-Bueno<sup>4</sup> sowie Kieser<sup>5</sup> konnten zeigen, dass sich der organisationale Kontext inzwischen fundamental verändert hat und mechanistische Strukturen in dynamischen und komplexen Umwelten, wie wir sie heute durch die Digitalisierung und dynamische Marktbewegungen erleben, weniger effizient sind. Die Entwicklung und die Anwendung neuer Managementkonzepte, die Hierarchien aufbrechen, Tätigkeiten flexibilisieren, Führung dezentralisieren und damit neue Formen der Zusammenarbeit schaffen, zeigen, dass das klassische Organisationsverständnis, auf welches Chandler in seiner Argumentation zurückgreift, zunehmend an seine Grenzen gerät.<sup>6</sup> Selbstorganisation kann vor diesem Hintergrund einen neuen Blickwinkel auf die Strategie-Struktur-Diskussion ermöglichen: Anstatt Strategie oder Struktur von oben nach unten vorzugeben, können sich diese im Rahmen von Selbstorganisation aus der Organisation heraus selbst entwickeln.

### Selbstorganisation als Organisationstheorie

Selbstorganisation wird oft mit agilen Arbeitsmethoden wie Scrum, Kanban, Design Thinking oder Lean Management assoziiert. Diese Ansätze beziehen sich auf weitgehend selbstorganisierte, meist zeitlich befristete Arbeitsmethoden einzelner Teams.<sup>7</sup> Ansätze wie Unternehmensdemokratie<sup>8</sup>, die Teal-Bewegung<sup>9</sup> sowie systematische Organisationsformen wie Soziokratie<sup>10</sup> oder Holacracy<sup>11</sup> beschreiben hingegen Prinzipien, nach denen sich ganze Organisationen durch Selbstorganisation formen lassen. Die Implementation agiler Arbeitsmethoden kann deshalb auch als *inkrementelle Selbstorganisation* verstanden werden.<sup>12</sup> Abzugrenzen und der organisationalen Selbstorganisation unterzuordnen sind Modelle der Selbststeuerung und Selbstregulation, die primär Prozesse der individuellen Aufgabenpriorisierung sowie die Kontrolle individueller Kognitionen und Verhalten beschreiben.

**Mitarbeiter sollen auf Veränderungen reagieren können, ohne durch einen hierarchisch vorgegebenen Entscheidungsweg eingeschränkt zu sein.**

*Organisationale Selbstorganisation* ist somit als übergeordneter Sammelbegriff zu verstehen, der verschiedene Modelle selbstorganisierter Arbeitsweisen mit dem Ziel umfasst, eine möglichst hohe Anpassungsfähigkeit der Organisation zu erreichen: Mitarbeiter sollen kurzfristig auf Veränderungen reagieren können, ohne dabei durch einen hierarchisch vorgegebenen Entscheidungsweg, wie ihn klassische Organisationstheorien vorschlagen, gebunden und eingeschränkt zu sein.<sup>13</sup> Die Dezentralisierung von Autorität und Entscheidungsmacht sowie die Reduktion klassischer hierarchischer Prinzipien bilden dabei zentrale Bestandteile.<sup>14</sup> Während der Prozess der Delega-

### Studiendesign

Die Untersuchung befasst sich mit der Frage, welche Faktoren bei der Einführung und Umsetzung von Selbstorganisation aus Sicht der Beteiligten eine zentrale Rolle spielen. Dazu werden insgesamt 13 Probanden, fünf weibliche und acht männliche, in semistrukturierten Einzel- und Duo-Interviews befragt. In Letzteren werden Führungskräfte, Unternehmens- und Personalberater mit langjähriger Selbstorganisationserfahrung (Selbstorganisationserfahrene) Beschäftigten aus klassischen Organisationsstrukturen (Nichtselbstorganisationserfahrene) gegenübergestellt. Durch die Kontrastierung von Erfahrungen und Erwartungen lassen sich die erfolgskritischen Faktoren bei der Implementation von Selbstorganisation noch eindeutiger identifizieren. Da Selbstorganisation je nach Organisation anders umgesetzt und durch die Mitarbeiter unterschiedlich wahrgenommen wird, soll durch die ausgewählten Interviewpartner ein möglichst breites Erfahrungsspektrum in Bezug auf Alter, Berufserfahrung, Unternehmensbranche und Organisationsgröße abgebildet werden, damit sowohl Gemeinsamkeiten als auch mögliche Besonderheiten identifiziert werden können. Die Befrag-

ten werden durch gezieltes Sampling gewonnen: Aufgrund spezifischer Erfahrungen, Fachautorenschaft oder ihres beruflichen Profils in beruflichen sozialen Netzwerken wurden sie gezielt gesucht, kontaktiert, eingeladen und im Januar 2020 persönlich interviewt. Das Durchschnittsalter liegt zwischen 40 und 50 Jahren. Drei der Befragten sind in kleinen, sechs in mittelständischen Organisationen und vier in Großkonzernen beschäftigt (vgl. Abb. 1). Über offenes und axiales Codieren wird das Textmaterial der geglätteten, vollständig transkribierten Interviews mithilfe der Datenanalysesoftware MAXQDA strukturiert. Basis bilden die Hauptkategorien des Interviewleitfadens, die um aus dem Textmaterial explorierte Kategorien induktiv weiterentwickelt und ergänzt werden. Der Schwerpunkt liegt auf der Exploration individueller und organisationaler Rahmenbedingungen, die als erfolgskritisch für Selbstorganisation erlebt werden. Das wortwörtliche Aufgreifen der Inhalte der Interviewpartner, die chronologisch von Befragter (B) 1 bis 13 durchnummeriert werden, stützt den **explorativen** Charakter und ermöglicht eine möglichst hohe Konsistenz und Transparenz innerhalb des Auswertungsprozesses.

tion von Entscheidungsmacht durch Employee Empowerment sowie Structural Empowerment beschrieben wird<sup>15</sup> und damit eine Teilaufgabe der Selbstorganisation charakterisiert, umfasst Selbstorganisation als Ganzes den Umgang mit der neu verteilten Entscheidungsmacht.

Die Einführung und Umsetzung von Selbstorganisation werden dabei unterschiedlich gehandhabt: Während inkrementelle Selbstorganisation die schrittweise Reduzierung bestehender Autoritäten in einzelnen Teilbereichen umfasst, kann mit *radikaler Selbstorganisation* die vollständige Dezentralisierung innerhalb der gesamten Organisation beschrieben werden.<sup>16</sup> Populäre Unternehmensbeispiele wie FAVI, Buurtzorg oder Zappos zeigen allerdings, dass eine radikale Reduzierung von Weisungs- und Entscheidungsrechten selten vorkommt.<sup>17</sup> Diese und weitere Fallbeispiele<sup>18</sup> belegen aber auch, dass Selbstorganisation unabhängig von der Organisationsgröße funktionieren kann.

Offen bleibt jedoch, ob es darüber hinaus entscheidende Faktoren gibt, die bei der Einführung und Umsetzung von Selbstorganisation zu berücksichtigen sind. Lee und Edmondson argumentieren, dass sich das Verständnis von Führung wandelt und in der Selbstorganisation zeitlich befristet, demokratisch widerrufbar und personenungebunden ist.<sup>19</sup> Bernstein et al. bestätigen dies und ergänzen, dass Selbstorganisation Führungskräfte braucht, die in der Lage sind zu erkennen, wie Selbstorganisation ermöglicht werden kann, aber auch, wann es erforderlich ist, Hierarchieelemente beizubehalten, wenn es den grundlegenden Zielen der Organisation dient.<sup>20</sup> Romme und Endenburg appellieren zudem, dass Führungskräfte die Verantwortung tragen, Selbstorganisation vorzuleben, um eine Umsetzung in der gesamten Organisation zu ermöglichen.<sup>21</sup> Dass Verantwortung nicht nur Führungskräften zugeschrieben wird, sondern auch Mitarbeiter für die selbstorganisiert getroffenen Entscheidungen Verantwortung übernehmen, zeigen die Er-

gebnisse von Martela.<sup>22</sup> Ob alle Mitarbeiter nach mehr Verantwortung und Entscheidungsfreiheit streben, ist allerdings kritisch zu hinterfragen.

Welche Faktoren in der Einführung und konkreten Umsetzung von Selbstorganisation aus Praktikersicht besonders erfolgskritisch sind, wird in der vorliegenden Studie untersucht. Vier der acht identifizierten Faktoren stellen notwendige Voraussetzungen für eine funktionierende Selbstorganisation dar, während die weiteren vier als Erfolgsverstärker wirken. Aufgrund ihres inhaltlichen Zusammenhangs werden im Folgenden jeweils zwei Faktoren paarweise dargestellt.

### Gegenseitiges Vertrauen und Selbstvertrauen

Sowohl für Befragte mit langjähriger als auch mit geringer Selbstorganisationserfahrung stellt Vertrauen den wichtigsten Faktor für eine erfolgreiche Selbstorganisation dar: »Früher hieß es ja: »Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser«. Heute würde ich den Satz umkehren. Ich würde sagen: »Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser« (B12). Selbstorganisation geht mit einer Zunahme an Freiheiten einher. Daher ist es essenziell, den Kollegen vertrauen zu können, dass sie verantwortungsbewusst agieren und sowohl ihr Verhalten als auch ihre Entscheidungen reflektieren: »Je größer die Freiheit, desto mehr Vertrauen muss da sein, desto mehr Selbstreflexion, desto mehr Verantwortung, die der Einzelne bereit ist zu übernehmen« (B12). Einzelne Probanden berichten, dass Vertrauen vorhanden und »als Startkapital eingebracht werden muss« (B9), aber auch, dass Vertrauen durch eine zunehmende Wahlfreiheit und Autonomie der Mitarbeiter sowie durch selbstwirksames Erleben von Macht und Einflussnahme wächst: »Es korreliert miteinander. Wenn selbstorganisiertes Arbeiten läuft, bekommen die Leute mehr Vertrauen in sich selbst und mehr Vertrauen in ihre Füh-

Be-fragte	Branche und Tätigkeit	Alter	Geschlecht	Art des Interviews	Erfahrungs- bereich	Organisationsgröße (gem. § 267 HGB)
B1	Unternehmensberatung im Finanzwesen	50–60	w	Duo	klassisch	Großunternehmen
B2	Start-up-Gründung im Softwarebereich	20–30	m	Duo	Selbstorg.	Mittelstand
B3	Managementberatung und Coaching	50–60	w	Einzel	Selbstorg.	Kleinunternehmen
B4	Unternehmensberatung und Coaching	40–50	m	Einzel	Selbstorg.	Mittelstand
B5	Unternehmensberatung	50–60	m	Einzel	Selbstorg.	Mittelstand
B6	Personalreferent im öffentlichen Verkehrswesen	20–30	w	Duo	Selbstorg.	Großunternehmen
B7	Managementberatung im Softwarebereich	20–30	m	Duo	Selbstorg.	Mittelstand
B8	Unternehmensberatung	40–50	m	Einzel	Selbstorg.	Mittelstand
B9	Firmenkundenberatung im Finanzwesen	40–50	m	Duo	klassisch	Großunternehmen
B10	Firmenkundenberatung im Finanzwesen	50–60	m	Duo	klassisch	Großunternehmen
B11	Leitung Personaldezernat im Gesundheitswesen	50–60	m	Einzel	klassisch	Mittelstand
B12	Managementberatung	40–50	w	Einzel	Selbstorg.	Kleinunternehmen
B13	Unternehmensberatung	20–30	w	Einzel	Selbstorg.	Kleinunternehmen

Abb. 1 Samplestruktur und Zusammensetzung der Interviews

rungskraft« (B13). In anderen Worten: Eine funktionierende Umsetzung von Selbstorganisation spiegelt sich im vorhandenen gegenseitigen Vertrauen. Das Vertrauen sollte zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmensführung wie auch unter den Mitarbeitern bestehen. Dies stellt aus Sicht aller Befragten eine zentrale Voraussetzung für Selbstorganisation dar.

Das Vertrauen sollte zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmensführung wie auch unter den Mitarbeitern bestehen.

Vertrauen wird von den Befragten in zwei Facetten betrachtet: als Vertrauen in andere und als Vertrauen in sich selbst. Befragte mit Selbstorganisationserfahrung berichten, dass sie vor allem diejenigen Mitarbeiter als besonders erfolgreich im Umgang mit Selbstorganisation erleben, die über ein hohes Selbstvertrauen verfügen. Es ermöglicht ihnen, innerhalb der hohen Freiheitsgrade der Selbstorganisation ihre eigenen Handlungen selbstbewusst zu vertreten und zugleich kritisch zu hinterfragen. »Das heißt, wenn ich in einem Unternehmen bin, in dem ich mein Selbstvertrauen entwickeln kann, dann [...] kann auch jeder Vertrauen in meine Fähigkeiten entwickeln« (B3). Während Vertrauen in andere demnach eine notwendige Voraussetzung für Selbstorganisation bildet, ist die Umsetzung umso erfolgreicher, je besser es Organisationen gelingt, das Selbstvertrauen ihrer Mitarbeiter zu fördern.

### Verantwortungsübernahme und Menschenbild

Während in klassischen Organisationsstrukturen Verantwortung hierarchisch und meist eindeutig zugewiesen ist, bestätigen die Ergebnisse der Untersuchung, dass mit der Zunahme an Freiheitsgraden die Notwendigkeit einhergeht, dass jeder

einzelne Mitarbeiter Verantwortung übernimmt. Insbesondere Interviewpartner aus klassischen Organisationsstrukturen argumentieren jedoch, dass nicht alle Mitarbeiter zur Übernahme von mehr Verantwortung bereit sind: »Es gibt in jeder Hierarchie- und Altersstufe Menschen, [...] die ihre Eigenverantwortlichkeit in ihrer Freizeit leben und nicht in ihrem Beruf« (B3) und »sich ganz bewusst dafür entscheiden, weniger Verantwortung übernehmen zu wollen« (B11). Bei der Umsetzung von Selbstorganisation stellt es aus Sicht der Befragten daher eine wiederkehrende Herausforderung dar, die individuell verfügbaren Freiheitsgrade mit der Verantwortungsbereitschaft des einzelnen Mitarbeiters in Einklang zu bringen. Gelingt dies nicht oder besteht grundsätzlich keine Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, ist Selbstorganisation laut den Befragten nicht umsetzbar.

Bemerkenswert ist das in diesem Zusammenhang thematisierte Menschenbild. Alle Befragten zeichnen in Bezug auf Selbstorganisation das Bild eher **intrinsisch motivierter** Mitarbeiter, die willens sind, ihr Bestes zu geben, und denen lediglich die entsprechenden Rahmenbedingungen gewährt werden müssen, um sich frei zu entfalten und effektiv einzubringen. Einige der Interviewpartner aus klassischen Organisationsstruk-

#### explorativ

(lat. explorare = erkunden, erforschen) Dieses offene Verfahren wird in der Wissenschaft gewählt, wenn kein geeignetes theoretisches Modell vorhanden ist oder empirisches Wissen fehlt.

#### intrinsisch motiviert

Dieser Begriff aus der Lernpsychologie bezeichnet eine Motivation, die durch die von einer Aufgabe oder Tätigkeit ausgehenden Anreize entsteht. Als extrinsisch wird dagegen eine durch »äußere«, nicht »in der Sache« liegende Anreize (wie Belohnungen, Strafen, Zwänge) bedingte Motivation definiert.

turen vertreten jedoch tradierte Vorstellungen. Sie geben an, Menschen seien grundsätzlich extern zu motivieren: »Es braucht immer einen Anstoß und jemanden, der zeigt, warum das wichtig ist, der es nachhält, [...] du musst sie motivieren und du musst sie teilweise hochprügeln« (B9). Demgegenüber bestätigen Selbstorganisationserfahrene vielmehr die mit der Selbstorganisation assoziierten Werte, nach denen es wichtig sei, »Menschen ernst zu nehmen und ihnen etwas zuzutrauen und der Überzeugung zu sein, [...] dass Menschen in der Lage sind, Autonomie zu übernehmen und zu tragen« (B3).

Wesentlich dabei ist jedoch, und davon sind beide Gruppen von Befragten überzeugt, dass ein Menschenbild kurzfristig weder erlern- noch gezielt beeinflussbar, sondern ein interindividuelles Produkt aus Persönlichkeit, Erfahrung sowie Sozialisation ist. Die Befragten sind davon überzeugt, dass bestimmte Vorstellungen über das Wesen der Mitarbeiter nicht als essenzielle Voraussetzung für Selbstorganisation anzusehen sind: »Wir können Mitarbeitern keine Menschenbilder überstülpen« (B12). Die Selbstorganisationserfahrenen appellieren vielmehr, sich mit den eigenen impliziten Annahmen zu konfrontieren. Erfolgt dies nicht, fehle das entscheidende Bewusstsein für die Diskrepanz zu den Attributen der Selbstorganisation. Erst diese Auseinandersetzung ermöglicht es laut Selbstorganisationserfahrenen, den eigenen Standpunkt zu verstehen, den Umgang mit den höheren Freiheitsgraden zu erleichtern und damit die Umsetzung der Selbstorganisation voranzutreiben. Entscheidend ist demnach nicht die Veränderung oder Anpassung, sondern das eigene Explizit-Machen des Menschenbildes als ein Erfolgsverstärker der Selbstorganisation.

### Persönliche und organisationale Selbstreflexion

Wenn die klassischen Vorgaben nach und nach reduziert werden, da sind sich die Befragten einig, dann steigt die Gefahr von Orientierungslosigkeit und unkoordiniertem Verhalten: »Je größer die Freiheit in der Organisation, desto höher der Anspruch an die Reflexionsfähigkeit des Mitarbeiters« (B11). Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ermöglicht dem einzelnen Mitarbeiter, sein eigenes Verhalten und seine Entscheidungen kontinuierlich kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls neu auszurichten. Sie fungiert als »Element der Eigenkontrolle und Orientierung« (B5). Selbstorganisationserfahrene sind davon überzeugt: »Ohne Selbstreflexion keine nachhaltige Selbstorganisation« (B12). Damit wird sie zugleich auch zum limitierenden Faktor: »Wenn Leute nicht reflektiert darüber nachdenken, wie sie ihr Umfeld als Ressource für sich aktiv nutzen können, dann bleiben sie in dieser Passivität und warten darauf, dass jemand kommt und ihnen endlich sagt, was sie zu tun haben« (B13). Die in den klassischen Organisationstheorien enthaltenen Vorgaben werden demnach in der Selbstorganisation durch Selbstreflexion in Bezug auf das eigene Verhalten ersetzt.

### Impulse für die Praxis

- Organisationen, die Selbstorganisation einführen möchten, sollten in ihrer Team- und Personalentwicklung das gegenseitige Vertrauen wie auch das Selbstvertrauen ihrer Mitarbeiter stärken.
- Der jeweilige Freiheitsgrad im Rahmen der Selbstorganisation sollte mit der Verantwortungsbereitschaft des einzelnen Mitarbeiters in Einklang gebracht werden.
- Die Selbstreflexion sowie Prozesse, die diese regelmäßig einfordern, wirken als Elemente der Eigenkontrolle und Orientierung.
- Dennoch bleibt Führung essenziell: Führungskräfte sollten Selbstorganisation authentisch vorleben, denn sie dienen als Halt- und Strukturgeber und übernehmen die Rolle eines Enablers.

### Vorgaben werden in der Selbstorganisation durch Selbstreflexion in Bezug auf das eigene Verhalten ersetzt.

Nach Aussage der Befragten ist Selbstreflexion auf allen Hierarchieebenen notwendig: »Das heißt, dass Topführungskräfte, Geschäftsführer, Vorstand auch in eine Selbstreflexion gehen [...] und dort den Fragen nachgehen, was sich für sie in Zukunft ändert, wenn sie eben nicht mehr die Strategieentwicklung alleine machen« (B4). Nichtselbstorganisationserfahrene fordern, dass die Mitarbeiterentwicklung in diese Richtung gehen sollte, denn die persönliche Fähigkeit zur Selbstreflexion sehen auch sie als Voraussetzung für Selbstorganisation an.

Aber nicht nur Mitarbeiter und Führungskräfte sind zur Selbstreflexion aufgefordert. Je tiefgreifender es der Organisation insgesamt gelingt, sowohl ihre Ausrichtung kontinuierlich und kritisch zu hinterfragen als auch Strategie und Struktur fortlaufend neu zu evaluieren, desto eher wird die Wettbewerbsfähigkeit in einer dynamischen Umwelt sichergestellt. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion der Organisation als Ganzes verstärkt laut selbstorganisationserfahrenen Probanden die Rückkopplung innerhalb der Organisation durch einen spontanen Austausch zwischen Mitarbeitern und Management. Über die Fähigkeit zur persönlichen Selbstreflexion hinaus plädieren sie für die Etablierung von Prozessen, die die Reflexion jedes Mitarbeiters, bezogen auf die Ausrichtung der Gesamtorganisation, regelmäßig einfordern: »Was lässt sich noch besser machen? Was läuft, was läuft nicht?« (B13). Sie sind überzeugt davon, dass diese Prozesse die Anpassungsfähigkeit einer Organisation verbessern und damit die Ziele der Selbstorganisation noch wirkungsvoller umgesetzt werden können: »Erst dadurch lassen sich die Ziele der Selbstorganisation outperformen« (B2).

Während Befragte aus klassischen Strukturen Hierarchie und Organisationsstruktur als gegeben annehmen, berichten Selbstorganisationserfahrene, dass sich diese bei der Umsetzung von Selbstorganisation von innen heraus entwickeln. Die Reflexionsfähigkeit der Organisation wirkt also erfolgsverstärkend für die situative Ausrichtung.

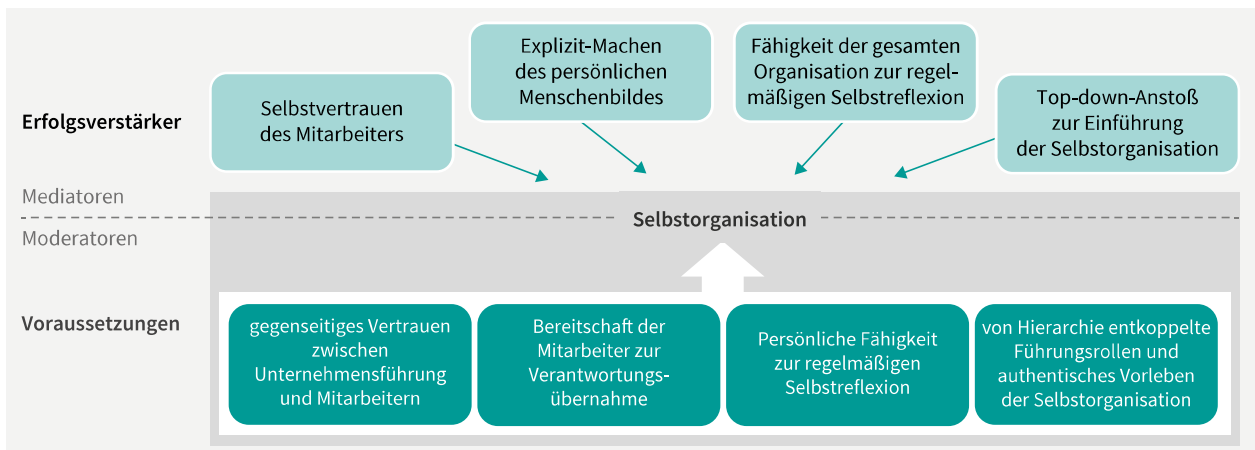


Abb. 2 Voraussetzungen und Erfolgsverstärker für Selbstorganisation

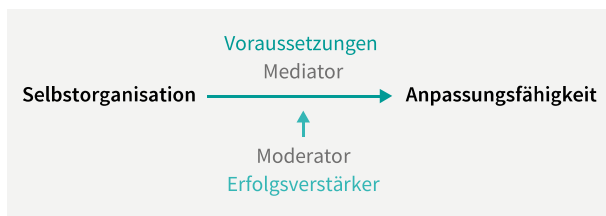


Abb. 3 Mediatoren und Moderatoren von Selbstorganisation

### Führung und Top-down-Anstoß

Während sich Selbstorganisation durch die Dezentralisierung von Autorität und Entscheidungsmacht sowie die Reduktion klassischer hierarchischer Prinzipien auszeichnet, zeigen die vorliegenden Studienergebnisse, dass Führung und Struktur dennoch wesentliche Säulen der Selbstorganisation darstellen. Entscheidend ist laut Selbstorganisationserfahrenen jedoch, »dass Hierarchie nicht unbedingt Führung heißt« (B3), »dass Selbstorganisation nicht gleichzusetzen ist mit ›keine Hierarchie‹, sondern dass es eine andere Form der Hierarchie ist« (B6), »eine fachliche Hierarchie, im Sinne von: Du musst wissen, wo du das Expertenwissen gebündelt hast. Wer ist für solche Aufgaben prädestiniert?« (B13). Alle Befragten wollen Selbstorganisation in eine Hierarchie eingebettet sehen, die jedoch »so flach wie möglich zu strukturieren« (B6) ist und deren Ebenen sich demnach reduzieren.

**Auf eine Reduktion hierarchischer Strukturen folgt keine Bedeutungsreduktion von Führung. Ganz im Gegenteil.**

Aus den Ergebnissen lässt sich die Notwendigkeit einer Entkopplung von Hierarchie und Führung ableiten. Auf eine Reduktion hierarchischer Strukturen folgt keine Bedeutungsreduktion von Führung. Im Gegenteil: Gerade aufgrund der weitreichenden Autonomie benötigen und suchen Mitarbeiter in ihren Führungskräften eine Anlaufstelle, um sich abzusichern. Sie

bieten ihnen »Halt und Orientierung« (B12). Dabei sind die Befragten mit Selbstorganisationserfahrung von einem tiefgreifenden Wandel der Führungsrolle überzeugt: »Es werden sich [...] die sozialen Aufgaben verändern, mehr hin zum Inspirator, zum Navigator, zum Kurator« (B3). Auch Nichtselbstorganisationserfahrene erwarten einen Wandel von Führung hin zur Rolle eines »Enablers [der es ermöglicht,] die einzelnen Kräfte und Stärken aus dem Team heraus zu sensibilisieren« (B10), »als Wegbereiter fungiert« (B6), sodass Mitarbeiter ihr Potenzial entfalten können. Das eingangs erwähnte Employee Empowerment wird somit zu einem zentralen Prozess von Führung in der Selbstorganisation.

Dennoch entsteht der Eindruck, dass die befragten Führungskräfte aus klassischen Strukturen in Bezug auf Selbstorganisation durchaus einen Geltungs- und Prestigeverlust fürchten: »Das kann man mit dem Begriff ›Angst vor der Freiheit‹ ganz gut beschreiben« (B4). Offensichtlich gilt es zu verdeutlichen, dass Geltungsmacht durch Selbstorganisation nicht verloren geht, sondern sich für die Organisation als Ganzes erhöht. Vor diesem Hintergrund appellieren Selbstorganisationserfahrene: »Du wirst eben nicht redundant, nur weil deine Leute mehr Verantwortung bekommen. Man muss die Rolle noch einmal neu definieren« (B13).

Ist es demnach auch die Aufgabe der Führungskräfte, Selbstorganisation einzuführen? Selbstorganisationserfahrene berichten, dass der Anstoß zur Einführung von Selbstorganisation grundsätzlich von unterschiedlichen Ebenen erfolgen kann: »Die Frage, wer das anstoßen sollte, halte ich für relativ unerheblich. Das kann aus der Mitte der Organisation sein, das kann eine Grassroots-Bewegung sein, es kann durch einen begeisterten Geschäftsführer sein« (B4). In den Duo-Interviews ergibt sich jedoch, dass besonders die Top-down-Implementation als Erfolgsverstärker anzusehen ist. Denn gerade in bislang klassisch strukturierten Organisationen ermöglicht sie, im Vergleich zu bottom-up, eine schnellere und effizientere Umsetzung neuer Strukturen. Gleichzeitig betonen alle Befragten, dass Selbstorganisation erst dann funktionieren kann, wenn die Unternehmensführung Selbstorganisation authentisch vorlebt. Denn vor allem »Führungskräfte [sind] nur bereit

dazu, wenn wiederum deren Führungskräfte es vorleben« (B1). Tun sie das nicht, werden auch die Mitarbeiter bei der Umsetzung von Selbstorganisation nicht mitwirken. Es ist also davon auszugehen, dass Selbstorganisation unabhängig davon, ob die Idee zu ihrer Einführung aus dem Management oder von den Mitarbeitern kommt, nur funktioniert, wenn sie auch von der Unternehmensführung mitgetragen und authentisch vorgelebt wird.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, ob Selbstorganisation für Organisationen aller Größenklassen gleichermaßen geeignet ist. Als Vorreiter werden von nahezu allen Interviewpartnern kleinere Mittelstandsunternehmen gesehen, da deren Umsetzungsdauer und -aufwand im Vergleich zu größeren Unternehmen deutlich geringer sind. Die erfolgreiche Nutzung jedoch sei »grundsätzlich nicht von der Unternehmensgröße abhängig« (B1). Ein Erfolgsverstärker oder eine Voraussetzung lässt sich daraus nicht ableiten. Es gibt vielmehr eine Empfehlung: Je größer das Unternehmen, desto wichtiger sei es, mit der Einführung von Selbstorganisation »zunächst in Keimzellen anzufangen« (B4).

## Selbstorganisation als Perspektive

Die vier als *notwendige Voraussetzungen* beschriebenen Faktoren werden von allen Selbstorganisationserfahrenen als unverzichtbar eingestuft. Sie ergänzen sich gegenseitig und bilden gemeinsam das Fundament für eine funktionierende Selbstorganisation. Die vier als *Erfolgsverstärker* identifizierten Faktoren bauen darauf auf. Sie stellen einzelne Kriterien dar, die den Erfolg der Umsetzung von Selbstorganisation verstärken können. Im Gegensatz zu den Voraussetzungen sind sie jedoch nicht voneinander abhängig, sondern können einzeln oder auch gemeinsam eingesetzt werden (vgl. Abb. 2).

In anderen Worten: Wird organisationale Selbstorganisation (als unabhängige Variable) mit den Zielen, die durch Selbstorganisation erreicht werden sollen (z. B. hohe Anpassungsfähigkeit als abhängige Variable), in ein Verhältnis gesetzt, lässt sich den Ergebnissen der Studie zufolge die Hypothese aufstellen, dass alle Voraussetzungen gemeinsam als *Mediatoren* wirken, also den Zusammenhang zwischen Selbstorganisation und ihren Zielen erst ermöglichen, während die Erfolgsverstärker die Stärke des Zusammenhangs als *Moderatoren* beeinflussen (vgl. Abb. 3).

Die Ausgangsfrage, ob die Struktur der Strategie oder die Strategie der Struktur folgt, lässt sich somit um eine neue Perspektive erweitern. Klassische Organisationstheorien werden

### emergent

Bezeichnet die Entstehung neuer, kohärenter, nicht vorhersehbarer Strukturen und Muster innerhalb komplexer Systeme, die sich erst durch die Interaktion ihrer Einzel-elemente ergeben.

zwar in der Praxis auch zukünftig relevant sein, mit der steigenden Komplexität und Dynamik ihrer Umwelten wird es jedoch zunehmend wichtiger, sie zu hinterfragen. Anstatt Strategie oder Struktur von oben nach unten vorzugeben, erscheint es in dynamischen Umwelten zielführend, dass sich diese im Rahmen von Selbstorganisation **emergent** entwickeln können.

**In dynamischen Umwelten erscheint es zielführend, dass sich Strategie und Struktur dank Selbstorganisation emergent entwickeln.**

Mit der vorliegenden Untersuchung können die Ansätze einzelner Autoren zu einer erfolgreichen Implementation von Selbstorganisation in Teilen bestätigt und ergänzt werden. Dies gilt für die oben angeführten Ergebnisse von Lee und Edmondson<sup>23</sup> sowie Bernstein et al.<sup>24</sup>, nach denen Selbstorganisation ein alternatives Führungsverständnis erfordert. Des Weiteren weist Martela<sup>25</sup> bereits auf den Zusammenhang von Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme hin. Die vorliegenden Ergebnisse bestärken diese Befunde und zeigen, dass Selbstorganisation ohne die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme nicht realisierbar ist. Auch der Appell von Romme und Endenburg<sup>26</sup>, dass Selbstorganisation für eine erfolgreiche Einführung vor allem durch die Führungskräfte vorgelebt werden sollte, wird durch die Untersuchung gestützt.

Die Faktoren, die in dieser Studie herausgearbeitet wurden, können Organisationen dabei unterstützen, die Grundlage für eine funktionierende Selbstorganisation zu legen. Durch die Differenzierung in Voraussetzungen und Erfolgsverstärker können sie gezielt in der Praxis angewandt werden. Damit ergänzen sie die bisherigen Erkenntnisse zur organisationalen Selbstorganisation.

Nicht zuletzt in der anhaltenden Corona-Krise, mit Homeoffice als neuem Arbeitsalltag, ist die Bedeutung kurzfristig adaptierbarer, angepasster Strategien und Organisationsstrukturen in einem sich immer wieder verändernden, unvorhersehbaren Umfeld deutlich geworden. Die Herausforderung, Organisationen zunehmend durch sich selbst organisierende Mitarbeiter aufzubauen und sich emergent entwickeln zu lassen, ist damit aktueller denn je. Die Analyse langfristiger Vor- und Nachteile von Selbstorganisation anhand von Krisenzeiten könnte Gegenstand künftiger Untersuchungen sein.

### Anmerkungen zu den Begriffskästen

emergent – Kock, A. et al.: Emergenz in Projektlandschaften.

In: Schultz, C./Hölzle, K. (Hrsg.): Motoren der Innovation. Zukunftsperspektiven der Innovationsforschung, Wiesbaden 2014, S. 117–131.

explorativ – Wirtschaftspsychologische Gesellschaft: Explorative Forschung und hypothesenprüfende Forschung – das Forschungsziel, (<http://www.wpgs.de>), <http://tinyurl.com/klbasod> (letzter Zugriff: 18.08.2021).

intrinsisch motiviert – Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: intrinsische Motivation, (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <http://tinyurl.com/pljuyxm> (letzter Zugriff: 18.08.2021).

### Zusammenfassung

Die Strategie-Struktur-Debatte kann mit dem Begriff der Selbstorganisation um eine neue Perspektive erweitert werden. Der Wandel der Organisationsumwelten hin zu mehr Komplexität und Dynamik bringt das klassische Verständnis von Organisationstheorien zunehmend an seine Grenzen. Es erscheint nicht mehr als zielführend, Strategie oder Struktur ausschließlich zentral durch das Management vorzugeben. Eine explorative Studie mit Führungskräften sowie Unternehmens- und Personalberatern zeigt, welche zentralen Faktoren es bei der Umsetzung von Selbstorganisation zu berücksichtigen gilt. Neben gegenseitigem Vertrauen und der Bereitschaft, mehr Verantwortung zu übernehmen, erweisen sich die Fähigkeit zur regelmäßigen Selbstreflexion sowie ein neues Führungsverständnis als Voraussetzungen, ohne die eine funktionierende Selbstorganisation nicht möglich scheint. Gleichzeitig können ein hohes Maß an Selbstvertrauen, das Explizit-Machen des subjektiven Menschenbildes, die Stärkung der Reflexionsfähigkeit der gesamten Organisation sowie ein Top-down-Anstoß den Erfolg einer Implementation von Selbstorganisation zusätzlich begünstigen.

### Abstract

Self-organization becomes another important perspective in the context of strategy and structure. The ongoing change of organizational environments, towards more complexity and dynamics, takes the classic understanding of organizational theory to its limits. It no longer proves to be constructive to have strategy or structure determined exclusively by the management. An explorative study with executives as well as management and personnel consultants shows which central factors need to be considered when implementing more self-organization in organizations. In addition, to mutual trust and the willingness to take on more responsibility, the ability for regular self-reflection and a new understanding of leadership emerge as requirements. Without this, self-organization does not seem possible. At the same time, a high degree of self-confidence, becoming aware of one's own personal conception of man, strengthening the reflective capacity of the organization as a whole, and a top-down impulse can additionally promote the success of an implementation of self-organization.

### Anmerkungen

- 1 Chandler, A.: *Strategy and Structure. Chapters in the History of Industrial Enterprise*, Cambridge 1962.
- 2 Hall, D./Saias, M.: *Strategy Follows Structure*. In: *Strategic Management Journal*, 1. Jg., 1980, H. 1, S. 149–163.
- 3 Martela, F.: *What Makes Self-Managing Organizations Novel? Comparing how Weberian Bureaucracy, Mintzberg's Adhocracy, and Self-Organizing Solve Six Fundamental Problems of Organizing*. In: *Journal of Organization Design*, 8. Jg., 2019, H. 23, S. 1–23.
- 4 Galan, J./Sanchez-Bueno, M.: *Research Notes and Commentaries. The Continuing Validity of the Strategy-Structure Nexus*. In: *Strategic Management Journal*, 30. Jg., 2009, H. 11, S. 1234–1243.
- 5 Kieser, A.: *Der Situative Ansatz*. In: Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.): *Organisationstheorien*, Stuttgart 2019, S. 168–195.
- 6 Groß, M.: *Synergetische Unternehmensführung. Wie Mensch und Maschine gemeinsam zukunftsfähige Unternehmen gestalten*. In: Groß, M./Müller-Wiegand, M./Pinnow, D. (Hrsg.): *Zukunftsfähige Unternehmensführung*, Berlin 2019, S. 3–32.
- 7 Brandes, U. et al.: *Management Y – Agile, Scrum, Design Thinking & Co.*, Frankfurt am Main 2014.
- 8 Sattelberger, T./Welpel, I./Boes, A. (Hrsg.): *Das demokratische Unternehmen*, Freiburg 2015.
- 9 Laloux, F.: *Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Brüssel 2014.
- 10 Strauch, B./Reijmer, A.: *Soziokratie – Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen*, München 2018.
- 11 Robertson, B. J.: *Holacracy – Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*, München 2016.
- 12 Lee, M. Y./Edmondson, A.: *Self-Managing Organizations: Exploring the Limits of Less Hierarchical Organizing*. In: *Research in Organizational Behavior*, 37. Jg., 2017, S. 35–58.
- 13 Silva, A./Müller Guerrini, F.: *Self-Organized Innovation Networks from the Perspective of Complex Systems – A Comprehensive Conceptual Review*. In: *Journal of Organizational Change Management*, 31. Jg., 2018, H. 5, S. 962–983.
- 14 Kopina, D.: *Reinventing Organizations. Model of Self-Organized Process Organization (SOPO)*. In: *Organizacija*, 52. Jg., 2019, H. 2, S. 127–141.
- 15 Baird, K./Tung, A./Su, S.: *Employee Empowerment, Performance Appraisal Quality and Performance*. In: *Journal of Management Control*, 2020, DOI: 10.1007/s00187-020-00307-y.
- 16 Lee, M. Y./Edmondson, A., a. a. O.
- 17 Müller, C.: *Hierarchiefreie Organisationen – Was bei der Umsetzung zu beachten ist*. In: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 89. Jg., 2020, H. 1, S. 30–37.
- 18 Laloux, F., a. a. O.; Zeuch, A.: *Alle Macht für niemand. Aufbruch der Unternehmensdemokraten*, Hamburg 2015.
- 19 Lee, M. Y./Edmondson, A., a. a. O.
- 20 Bernstein, E. et al.: *Beyond the Holacracy Hype*. In: *Harvard Business Review*, 94. Jg., 2016, H. 7, S. 38–49.
- 21 Romme, G./Endenburg, G.: *Construction Principles and Design Rules in the Case of Circular Design*. In: *Organization Science*, 17. Jg., 2006, H. 2, S. 287–297.
- 22 Martela, F., a. a. O.
- 23 Lee, M. Y./Edmondson, A., a. a. O.
- 24 Bernstein, E. et al., a. a. O.
- 25 Martela, F., a. a. O.
- 26 Romme, G./Endenburg, G., a. a. O.



**Daniel Lupp, M. Sc.**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter,  
Institut für Arbeitswissenschaft,  
Ruhr-Universität Bochum  
daniel.lupp@ruhr-uni-bochum.de



**Prof. Dr. Tobias Keil, MBA**  
Professor für Wirtschaftspsychologie,  
FOM Hochschule für Oekonomie  
& Management  
tobias.keil@fom.de