

**Selbstorganisation in der Schweiz**

---

# **Selbstorganisation als Treiberin gesellschaftlichen Wandels?**

**Mensch – Organisation – Wirtschaft**  
Mit Erkenntnissen einer quantitativen Studie.

Juli 2022



**Publikation**

Juli 2022

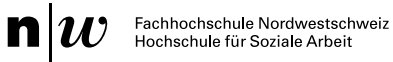
**Autor\*innen**

Marisa Gawron

Thomas Gander

Peter Zängl

*Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz*

**Projektmanagement**

Beda Baumgartner

*Anny-Klawa-Morf-Stiftung*

**Mit Gastbeiträgen von**

Samuel Hoehn

Christian Rüther

**Herausgeberin**

Anny-Klawa-Morf Stiftung, Bern

Falkenplatz 11

Postfach

3001 Bern

info@anny-klawa-morf.ch

T: 031 313 33 25

Die Studie kann in gedruckter Form unter der E-Mail-Adresse info@anny-klawa-morf.ch bezogen werden. Ab einer Bestellmenge von 5 Stück wird ein Unkostenbeitrag von CHF 6.00 pro gedrucktes Exemplar verlangt.

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Anny-Klawa-Morf-Stiftung.

# Abstract

In dieser dreiteiligen Publikation wird das Potenzial von selbstorganisierten Unternehmen für die Gesellschaft auf unterschiedlichen Ebenen untersucht und diskutiert. In Teil I wird ein theoretischer Überblick hergestellt, um auf der Makroebene das Wirtschaftssystem und auf der Mesoebene verschiedene Organisationsmodelle zu beleuchten. In Teil II werden die Ergebnisse der ersten quantitativen Studie in der Schweiz zum Thema Selbstorganisation präsentiert. Für die Studie wurde ein Messinstrument entwickelt, um die Ausprägung von Selbstorganisation bestimmen zu können. Durch die Implementation von Selbstorganisation werden Veränderungen initiiert, die über die Veränderung von hierarchischen Strukturen hinausgehen. Mitarbeitende mit hohem Selbstorganisationsgrad sind insgesamt zufriedener. Ein entscheidender Faktor für das Gelingen einer Selbstorganisation ist ein partizipativer Transformationsprozess. Von den Studienergebnissen ausgehend wird in Teil III der Publikation erörtert, was bei einer Transformation beachtet werden sollte und welches Potenzial Selbstorganisation für die Gesellschaft im Sinne von Spill-Over-Effekten haben könnte.

Die vorliegende Publikation ist das Ergebnis eines Kooperationsprojektes zwischen der Anny Klawa-Morf Stiftung und der Hochschule für Soziale Arbeit an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Beide Organisationen haben in der strategischen und operativen Gestaltung des Projektes eng und vertrauensvoll zusammengearbeitet.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Teil I: Theoretischer Überblick</b>	<b>5</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2. Makroebene: Mehr Demokratie wagen</b>	<b>7</b>
2.1 Das Modell der Wirtschaftsdemokratie	7
2.2 Solidarökonomie	11
2.3 Lokale Ökonomie / Gemeinwesen Ökonomie	13
2.4 Gemeinwohl-Ökonomie	15
2.5 Zusammenfassung	17
<b>3. Mesoebene: Der Blick auf Organisationen</b>	<b>18</b>
3.1 Soziokratie	21
3.2 Holokratie	27
3.3 Wesentliche Unterschiede zwischen Holokratie und Soziokratie	28
3.4 Evolutionäre Organisationen	29
3.5 Was gibt's noch?	35
<b>4. Umsetzung von Selbstorganisation</b>	<b>36</b>
4.1 Mikroebene: Menschenbilder und Führungsverständnis	36
4.2 Kritik an Modellen der Selbstorganisation und blinde Flecken	38
4.3 Schlussfolgerungen	41

<b>Teil II: Studie</b>	<b>44</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>44</b>
1.1 Ausgangslage	44
1.2 Forschungsstand	46
1.3 Empirisches Vorgehen und Erkenntnisinteresse	51
<b>2. Messbarkeit von Selbstorganisation</b>	<b>54</b>
2.1 Verständnis von Selbstorganisation	54
2.2 Messkriterien des Selbstorganisationsgrades	56
<b>3. Stichprobenbeschreibung</b>	<b>58</b>
<b>4. Ausgewählte Ergebnisse und Interpretationen</b>	<b>59</b>
4.1 Ausprägung von Selbstorganisation	59
4.2 Politisch-strukturelle Dimensionen und Selbstorganisation	62
4.3 Menschenbild und Führungsverständnisse	65
4.4 Transformation – Der Weg in die Selbstorganisation	71
4.5 Wohlergehen und Zufriedenheit	83
<b>5. Zusammenfassung und Diskussion</b>	<b>86</b>
5.1 Zentrale Ergebnisse	86
5.2 Diskussion	88
5.3 Kritische Beleuchtung der Ergebnisse	92
5.4 Weiterführende Fragen	94
5.5 Fazit	95

---

**Teil III: Ausblick** **97**

---

**1. Transformation** **97**

---

1.1 Prozessmodell für Organisationsentwicklung 97

---

1.2 Wann Transformation (nicht) sinnvoll ist 100

---

**2. How to make it spill?** **101**

---

**3. Spill-Over-Effekte** **105**

---

3.1 Potenzial auf der Mikroebene 105

---

3.2 Potenzial auf der Mesoebene 105

---

3.3 Potenzial auf der Makroebene 106

---

3.4 Selbstorganisation als mögliche Treiberin  
gesellschaftlichen Wandels 107

---

**Quellenverzeichnis**

---

Literatur 110

---

Elektronische Quellen 115

---

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis 116

---

Items- und Skalenverzeichnis 117

---

**Anhang**

---

Anhang 1: Veränderungswünsche 119

---

Anhang 2: Überblick statistische Ergebnisse 120

---

# Teil I: Theoretischer Überblick

**Dene wos guet geit, giengs besser,  
giengs dene besser, wos weniger guet geit  
Was aber nid geit, ohni dass's dene  
Weniger guet geit wos guet geit**

(Manni Matter)

## 1. Einleitung

Manni Matter deutete 1970 mit seinem Wortspiel die soziale Ungleichheit an, die bis heute immer grösser wird. Für viele Menschen, Unternehmen und Organisationen ist dies ein Grund, alternative Wirtschaftsmodelle kennenlernen und entwickeln zu wollen. Unternehmen, die sich für alternative Wirtschaftsmodelle interessieren, hinterfragen bestehende Strukturen und Machtkonstellationen. Alternative Wirtschaftsmodelle verfügen möglicherweise über Potenzial, Veränderungen zu initiieren und mit einem neuen Wertekonsens die Wirtschaft in eine sozialverträglichere und nachhaltigere Richtung zu prägen. Dieses Potenzial wollen wir untersuchen.

Wir wollen mit der vorliegenden Publikation im theoretischen **Teil I** einen Überblick über alternative Wirtschaftsmodelle geben und verschiedene Organisationsmodelle, die für ein alternatives Wirtschaften prädestiniert sein könnten, beschreiben. Dadurch soll Handlungsspielraum für Unternehmen geschaffen werden, der ihnen ein alternatives Wirtschaften eröffnen könnte. Wir nehmen sozial verträglichere Wirtschaftsformen in den Blick und untersuchen verschiedene Auswirkungen auf gesellschaftlicher Ebene und ihre Wechselwirkungen miteinander. Da unter alternativen Wirtschaftsmodellen unterschiedliche Ansätze subsumiert werden, konzentrieren wir unsere Darstellungen und Analysen auf folgende:

- Wirtschaftsdemokratie
- Solidarische Ökonomie
- Lokale Ökonomie / Gemeinwesenökonomie
- Gemeinwohl-Ökonomie.

Da die Diskussion um alternative Wirtschaftsmodelle überwiegend auf der sozial-, gesellschafts- und wirtschaftspolitischer Ebene (Makroebene) geführt wird, erkennen wir dort blinde Flecken. Für eine demokratische Wirtschaftsordnung braucht es demokratische Organisationen mit partizipativen Entscheidungsfindungsprozessen. Wir richten daher den Fokus im zweiten Teil des ersten Kapitels auf die Ebene der Organisationen und Unternehmen (Mesoebene), da wir diese wiederum als Bindeglied zwischen individuellem Handeln (Mikroebene) und sozial-, gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Verhältnissen (Makroebene) sehen. Im Fokus stehen verschiedene Modelle der Selbstorganisation, da in der Theorie dieser Modelle viele Übereinstimmungen zu alternativen Wirtschaftsmodellen zu finden sind. Gegenstand des Kapitels sind drei Modelle der Selbstorganisation: Soziokratie, Holokratie und evolutionäre Organisationen. Wir stellen deren wichtigste Prinzipien dar, die sich auf Organisationskultur, Entscheidungsformen, Leadership und Führungsmodelle beziehen. Ausserdem setzen wir uns mit der Kritik an solchen Organisationsformen auseinander.

In **Teil II** wird auf den in Teil I beschriebenen Selbstorganisationsmodellen aufgebaut. Über Selbstorganisationsmodelle gibt es bisher kaum empirische Daten, weswegen eine quantitative Studie für diese Publikation durchgeführt wurde. Die neu gewonnenen Erkenntnisse sollen zum Diskurs über Selbstorganisation beitragen und diesen fördern. Die Ergebnisse der ersten quantitativen Studie im deutschsprachigen Raum werden vorgestellt und diskutiert. Die Studie berücksichtigt insbesondere die Mikroebene, also die Perspektive von Mitarbeitenden in Selbstorganisationen.

Unserer Untersuchung zu Grunde liegt die Annahme, dass Selbstorganisation aus zwei verschiedenen Motiven eingeführt wird, wie Buchmann/Kaegi (2020) in ihrer Untersuchung in elf Unternehmen mit Selbstorganisation feststellten: Entweder geht es um Gewinnmaximierung oder um die Akzeptanz des Menschen als ganze Person und somit um den Wunsch einer sinn erfüllten Arbeit. Nach dem Aufzeigen der bestehenden Forschungslage und der Forschungslücke wird das Verständnis von Selbstorganisation definiert und die Kriterien für die Messung der Ausprägung von Selbstorganisation vorgestellt. Anschliessend werden die Ergebnisse der Fragestellungen dargestellt und diskutiert.

In **Teil III** diskutieren wir das Potenzial von Selbstorganisation für die Gesellschaft im Sinne eines «Spill-Over-Effekts». Zuerst stellen wir einige Handlungsempfehlungen für Transformationsprozesse für die Praxis vor. Danach werden wir auf den Erkenntnissen aus Teil II aufbauend darlegen, welches



Potenzial Selbstorganisation auf allen Ebenen – für Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Organisationen und Individuen – haben könnte. Wie wirken sich alternative Wirtschaftsmodelle auf das Leben von Individuen, auf die Arbeitswelt und auf die Gesellschaft aus? Inwiefern beeinflussen diese veränderten Lebensumstände wiederum politische Diskurse und gesellschaftliche Veränderungsprozesse? Könnte Selbstorganisation zu umfassenden gesellschaftlichen Veränderungsprozessen beitragen? Kann dies zu einer nachhaltigeren und sozialverträglicheren Wirtschaft führen?

## **2. Makroebene: Mehr Demokratie wagen**

Unter alternativen Wirtschaftsmodellen subsumieren wir unterschiedliche Ansätze im Kontext einer demokratischen, solidarischen und sozialen Wirtschaftsordnung. Allen gemeinsam ist, dass sie Antworten auf eine zunehmende Ungleichheit und Ungerechtigkeit finden wollen. Das Paradigma einer allein auf Wachstum orientierten Wirtschaftsordnung mit dem Menschenbild eines Homo oeconomicus löst sich auf, da es in allen Subsystemen der Gesellschaft – Politik, Wirtschaft, Soziales, Kultur – an seine Grenzen stösst. Monopolisierungen auf der Angebots- und der Nachfrageseite führen zu einem immer stärkeren Auseinanderdriften von Eigentums- und Vermögensverhältnissen in der Gesellschaft.

Wir wählen aus der Vielzahl der alternativen Wirtschaftsmodelle die aus, bei denen wir Verbindungen zu unserer Ausgangsthese der gegenseitigen Interdependenz von Wirtschaftssystem und Organisationsform sehen. Im Folgenden werden diese vier Wirtschaftsmodelle vorgestellt:

- Wirtschaftsdemokratie
- Solidarökonomie
- Lokale Demokratie / Gemeinwesen Ökonomie
- Gemeinwohl-Ökonomie.

### **2.1 Das Modell der Wirtschaftsdemokratie**

Demokratie ist zwar als Regierungsform anerkannt, wird aber mit Wirtschaftsformen eher weniger in Verbindung gebracht. Ebenso wird das Modell einer Sozialen Marktwirtschaft (deutscher Prägung) immer häufiger kritisiert. Wie kann also eine Wirtschaft demokratisch sein? Unter Wirtschafts-

demokratie verstehen wir einen demokratischen Sozialismus, der danach strebt, kapitalistische Strukturen der Unterdrückung und der Ausbeutung zu überwinden. Unter dem Leitbild des demokratischen Sozialismus' erfolgt eine starke Betonung der sozialen Gerechtigkeit, die mit gesellschaftlicher Kontrolle einiger Wirtschaftssektoren einher geht und verwirklicht werden soll. Dem entsprechend unterliegt Privateigentum einer besonderen sozialen Verantwortung. Damit einher geht die Kritik an der wirtschaftlichen Autokratie und an der Unzulänglichkeit der politischen Demokratie wie sie schon von Fritz Naphtali 1928 (1977) beschrieben wurde. Die Demokratisierung der Wirtschaft wurde bereits zur grundlegenden Forderung der 68er Bewegung. Die Wirtschaftsdemokratie sollte einen 'Dritten Weg' zwischen Privatkapitalismus und Staatssozialismus werden. In den 1980er Jahren erlebte die Idee der Wirtschaftsdemokratie insbesondere in Osteuropa eine Renaissance mit sehr unterschiedlichen Protagonisten wie beispielsweise Lech Walesa und Michail Gorbatschow, aber auch darüber hinaus Papst Johannes Paul II. – letzterer mit seiner Enzyklika *Laborem exercens* am 14. September 1981, in der er den «Vorrang der Arbeit vor dem Kapital» sozialetisch begründete.

In der Schweiz thematisierte der Schweizerische Gewerkschaftsbund die Wirtschaftsdemokratie 1976 im Zusammenhang mit der Mitbestimmungsinitiative. Heute kreist der hegemoniale Diskurs nicht mehr um eine «Demokratisierung aller demokratisierbaren Bereiche» (Spieler & Howald 2011), sondern um die neoliberale «Privatisierung aller privatisierbaren Bereiche» (ebd.). Beiden Diskursen gemeinsam ist die Überzeugung, dass so konträre Menschenbilder, wie ein autonomes der Selbstbestimmung in der Politik und ein heteronomes der Fremdbestimmung in der Wirtschaft, sich gegenseitig ausschliessen. Der auf Privateigentum und Markt fokussierte Neoliberalismus sucht folgerichtig die politische Demokratie zurückzudrängen, den Staat immer mehr der Wirtschaft zu unterwerfen und ihn auch noch in seinen Restbeständen mit Konzepten des New Public Managements (NPM) auf die Karikatur des «Kunden», statt auf den «Citoyen» auszurichten. Der demokratische Sozialismus sollte auf der anderen Seite die Einheit des Menschenbildes nicht weniger konsequent vertreten, aber im Sinn einer umfassenden Partizipation der Menschen an allen Entscheidungen, die sie in Politik und Wirtschaft betreffen. Es ist nicht möglich, dass ein partizipatives Menschenbild im demokratischen Staat und ein autoritäres in der kapitalistischen Wirtschaft auf Dauer miteinander koexistieren können. Von daher bleibt die Vision der Wirtschaftsdemokratie für den demokratischen Sozialismus aktuell und wegleitend.

Spieler und Howald (2011) schlagen vier Bereiche vor, in denen die Demokratisierung der Wirtschaft vorangetrieben werden sollte:

- Wirtschaftspolitische Steuerungen
- Mitwirkungsrechte im Service public
- Ausbau des Genossenschaftswesens
- Förderung der wirtschaftlichen Mitbestimmung.

### **Wirtschaftspolitische Steuerung**

Spieler und Howald mahnen «strengere Vorschriften gegen die Produktion schädlicher Güter und ein gerechteres Steuersystem» (ebd.) im Pharma- und Rohstoffbereich an. Diese führen insbesondere im globalen Süden zu sozialer Ungerechtigkeit. Auch würden Eingriffe in den Bankensektor – beispielsweise zur Vermeidung des Klumpenrisikos der Schweizer Banken für die hiesige Wirtschaft – zur Demokratisierung gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen beitragen.

### **Service Public**

Im Bereich öffentlicher Dienste und Dienstleistungen betonen sie die solidarische Bedeutung zentraler Infrastrukturaufgaben, «gekoppelt mit flächendeckender Versorgungssicherheit, mit Arbeitsplatzsicherheit, Lohngleichheit und ökologischer Nachhaltigkeit.» (ebd.). Bürger\*innen dürften nicht auf «die Karikatur von KundInnen» reduziert werden, die von Entscheidungsfindungen ausgeschlossen werden. Die neoliberalen Leitbilder und kapitalistischen Logiken im Bereich des Service Public führen zur Exklusion des beschäftigten Personals, der betroffenen Konsument\*innen und der Gemeinden bei der Mitsprache richtungsweisender Entscheidungen und Mitentscheidungsrechten bei deren Vollzug.

Verwaltungen beugen sich dem Trend des New Public Management und setzen auf privatwirtschaftliche Entscheidungsstrukturen. So wird ein falsches Bild vom Bürger und der Bürgerin als egoistischen Wirtschaftssubjekten gefördert, und Abwehrkämpfe können mit dem Klischee der konservativen Besitzstandswahrung diffamiert werden. (ebd.).

Spieler und Howald plädieren dafür, die Beschäftigten stärker in die täglichen Entscheidungen einzubeziehen, um einerseits deren Motivation zu stärken und zum andern ein neues staatsbürgerliches Bewusstsein zu fördern. Dieser Gedanke findet sich in fast allen Konzepten von sogenannten

demokratischen Unternehmen wieder, bei denen Partizipation und «Entscheidungsbeteiligungen» der Organisationsmitglieder eine zentrale Rolle spielen.

Auch könnte so der Service Public eine Vorbildfunktion für die Privatwirtschaft darstellen, da in dem Leitbild der Wirtschaftsdemokratie der Staat als Eigentümer von Unternehmen und allenfalls auch als Grosskunde und Wirtschaftsförderer aktiv zur Verbreitung demokratischer Strukturen in privaten Unternehmen beitragen würde.

### **Genossenschaften**

Als das zentrale Wirtschaftssubjekt einer demokratischen Wirtschaft sehen Spieler und Howald (ebd.) Genossenschaften. Allerdings müsste ihr solidarischer Inhalt sowie ihre finanziellen und juristischen Wirkungen wieder gestärkt werden, da sie aufgrund des marktwirtschaftlichen Drucks geschwächt wurden. Sie schlagen dazu u.a. die Einrichtung eines Fonds für kleinere und mittlere Familienbetriebe vor, deren Eigentümer\*innen keine Nachfolger\*innen finden. Diese könnten aufgekauft und in Genossenschaften umgewandelt werden. Zudem sollte das Genossenschaftsrecht revidiert werden, sodass es die Finanzierung erleichtert und die demokratische Transparenz der Grossgenossenschaften verbessert. In ihrer Zukunftsvision würden so Kapitalgesellschaften durch Genossenschaften und Stiftungen abgelöst werden, die sich nicht vorrangig an der Renditemaximierung orientieren. Dafür notwendig ist auch der Ausbau des Wahlrechtes der Genossenschaftsmitglieder, damit es ständig ein- und ausgeübt werden kann. Generell wäre zu prüfen, wie das Genossenschaftswesen weiter modernisiert respektive reformiert werden kann, damit diese Rechtsform bei Unternehmensgründungen attraktiv ist.

### **Mitbestimmung**

Spieler und Howald sprechen sich für eine Revision des Gesellschaftsrechts aus, die mehr Mitbestimmung in Aufsichtsräten und ein Betriebsrätesystem vorsehen würde. Sie plädieren für eine umfassende Mitbestimmung der Belegschaften, die vom Arbeitsplatz über den Betrieb bis zur Unternehmenspolitik reicht. Und obwohl die Mitbestimmung in den Stiftungsräten der Pensionskassen weitreichend ist, fehlen auch hier demokratische Instrumente, wonach Pensionskassenkapitalien beispielsweise nur in sozial verantwortungsvolle und ökologisch nachhaltige Unternehmen investiert werden dürfen, sowie ein Industriefonds für einen sozialökologischen Umbau der Wirtschaft. Hier zeigen sich die Verbindung von Wirtschaftsdemokratie und Fragen der ökologischen Gerechtigkeit.

## Weiterführende Ressourcen

- Naphtali, Fritz (1977). Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Wegen und Ziel.
- Spieler, Willy (2013). Wirtschaftsdemokratie als visionärer Kerngehalt der SP Schweiz.
- Dörre, Klaus (2010). Wirtschaftsdemokratie - eine Bedingung individueller Emanzipation.
- <https://wirtschaftsdemokratie.ch>

## 2.2 Solidarökonomie

Eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Begriff der «Solidarökonomie» beziehungsweise «solidarischen Ökonomie» oder auf Englisch: «Solidarity Economy» stellt eine fachliche Herausforderung dar, da es keine eindeutige oder allgemein verbindliche Definition von Solidarökonomie gibt. Der Begriff umfasst verschiedene miteinander verflochtene strategische Diskursstränge und damit verbundene vielfältige soziale Praktiken und Organisationsformen. Diese bauen auf keinem einheitlichen Theoriegebäude auf und können nicht in einer klar abgrenzbaren Klammer sozialer Bewegungen zusammengefasst werden.

In der Solidarischen Ökonomie wird Wirtschaften perspektivisch meistens als «ganzheitlicher» Prozess begriffen: «Ökonomie» ist ein anderes Wort für «Wirtschaft». Es umfasst den Umgang mit Ressourcen jeglicher (materieller und immaterieller) Art, ihrer Nutzung und Umwandlung durch menschliche Arbeit und die Art und Weise, wie die Ergebnisse dieser Arbeit zwischen denen verteilt werden, die sie nutzen. (Exner/Kratzwald 2012: 9)

Der definitiven Unschärfe gegenüber steht eine weitgehende Übereinstimmung darüber, dass Solidarökonomie als offenes, gesellschaftliches Projekt ein grosses innovatives Potenzial in sich birgt. Das Potenzial zielt auf eine andere Form des Wirtschaftens ab, die programmatisch mit Begriffen und Werten wie «solidarisch», «ökologisch», «nachhaltig», «lokal», «demokratisch», «selbstbestimmt» und mehr verknüpft ist. Exemplarisch für die vielfältigen Ansprüche, die mit der Solidarischen Ökonomie verbunden werden, kann die Begriffsbestimmung von Müller-Plantenberg und Stenzel (2008: 30) zitiert werden:

Solidarische Ökonomie ist eine andere Art zu produzieren, zu verkaufen, zu konsumieren beziehungsweise zu leben. Indem die Arbeit kollektiv, solidarisch und hierarchiefrei organisiert wird, stellt die Solidarische Ökonomie eine Strategie für die Bekämpfung der sozialen Ausgrenzung und der Prekarisierung der Arbeitsverhältnisse dar. Wichtige Prinzipien sind die Selbstverwaltung, Kooperation, ökologisches Handeln und Gemeinschaftsorientierung der Wirtschaftsunternehmen. Die Einrichtung regionaler Kreisläufe durch die Besinnung auf die regionalspezifischen Potentiale hat zusätzlich eine ökologisch und sozial stabilisierende nachhaltige Wirkung auf die Region. Die erwirtschafteten Gewinne fließen nicht mehr ab, sondern eine regionale Wertschöpfung kommt zustande.

Mit dem Begriff «Solidarität» beziehungsweise «solidarisch» werden im Zusammenhang mit Solidarischer Ökonomie bestimmte Qualitäten wie Zusammenhalt und gegenseitige Unterstützung, aber auch Selbsthilfe verstanden. Solidarität sollte also keineswegs mit Uneigennützigkeit oder Hilfe in einem paternalistischen, wohlthätigen oder fürsorglichen Sinne verwechselt werden. Betont wird damit vielmehr die (kollektive) Verfolgung legitimer eigener Ziele und Interessen auf der Basis von Gegen- und Wechselseitigkeit («Reziprozität»). Das heisst, zusammen mit «Gleichgesinnten» oder anderen Akteur\*innen, die von gleichen oder ähnlichen Problemen betroffen sind, können Ziele besser realisiert werden (vgl. Voss 2010: 12).

Solidarwirtschaft bezeichnet so gesehen lokal begrenzte Zusammenarbeitsformen unterschiedlicher Akteur\*innen zur Sicherung des Lebensunterhalts in Kontext sozialer Vulnerabilität. Dreh- und Angelpunkt dieses Verständnisses ist dabei das solidarische Denken und Handeln, das sich in Form von Tausch, veränderten Konsumweisen, über ehrenamtliches Engagement bis hin zur Vergabe von Kleinkrediten zeigen kann. Der Beitrag der Solidarökonomie zur Vermeidung von Armut und Erwerbslosigkeit besteht darin, dass in diesen Netzwerken – insbesondere auch für Menschen, die arm und/oder erwerbslos sind, oder gefährdet sind, dies zu werden – neue Optionen eröffnet werden, einen eigenen bescheidenen Lebensunterhalt zu erwirtschaften und am gesellschaftlichen Leben teilzuhaben.

### **Weiterführende Ressourcen**

- Altvater, Elmar, Sekler, Nicola (Hg.) (2006). Solidarische Ökonomie. Hamburg: VSA: Verlag.
- Exner, Andreas/Kratzwald, Brigitte (2012): Solidarisch Ökonomie und Commons. INTRO. Eine Einführung.
- Voss, Elisabeth (2010): Wegweiser Solidarische Ökonomie. Anders Wirtschaften ist möglich!
- <https://www.bne-brandenburg.de/glossar-solidarische-oekonomie/>

## **2.3 Lokale Ökonomie / Gemeinwesen Ökonomie**

Im Modell der Lokalen Ökonomie sind der Raum sowie die darin bestehenden sozialen Probleme und Potenziale das zentrale Ordnungsmerkmal. Das Lokale ist einerseits Wirtschaftsraum und bietet zum anderen Möglichkeiten zu seiner Reproduktion. Im Fokus stehen die Einmischung der handelnden Wirtschaftssubjekte in die Entwicklung des Sozialraums (Gemeinwesen) sowie die Förderung der lokalen Produktion und Distribution von Gütern und Dienstleistungen. Dabei soll die ökonomische Selbsthilfe der Bewohnenden unterstützt und ihre Handlungskompetenz gestärkt werden. Die lokale Ökonomie ist auf den lokalen Arbeitsmarkt und eine regionale Infrastruktur- und Sozialpolitik bezogen. Ziel des örtlich gebundenen Wirtschaftens ist insbesondere die Analyse und Vernetzung von Ressourcen, die aus dem lokalen Raum heraus entstehen beziehungsweise vorhanden sind. Dies beinhaltet gleichermaßen einen hohen Partizipationsgrad der Menschen vor Ort. Die Voraussetzung für eine lokale Ökonomie ist die enge Verzahnung von privatem, staatlichem und informellem Sektor – unabhängig davon, ob dort privatwirtschaftliche oder soziale Unternehmen dominieren. Diese Vernetzung schliesst sowohl mikro- als auch makroökonomische Sichtweisen ein, wobei sowohl privatwirtschaftliche als auch soziale Unternehmen miteinbezogen werden können. Weiter sind bei lokalökonomischen Mechanismen die Austauschprozesse und Vernetzungen zwischen privatem, staatlichem und informellem Sektor zu untersuchen und gegebenenfalls Vernetzungen zu fördern oder anzustossen. Die Analyse ist also Voraussetzung für lokalökonomische Projekte. Vernetzungen stellen auch endogene Potenziale des Lokalen dar. Letztendlich wird hier die enge Interdependenz der Lokalen Ökonomie mit dem Gemeinwesen deutlich. Die Akteur\*innen – und vor allem die Individuen der Lokalen Ökonomie – sind abhängig von der jeweiligen Überlebensfähigkeit des Gemeinwesens und seinen endogenen Poten-

tialen. Grundsätzlich gilt, dass lokale Bedarfe mit lokaler Arbeit und überwiegend lokalen Ressourcen gedeckt werden.

Lokale Ökonomie ist begrifflich und konzeptionell eng mit der sogenannten Gemeinwesenökonomie verbunden, die als eine Wirtschaft «von unten» verstanden werden kann. Da «das Lokale» in der lokalen Ökonomie nicht zwangsläufig das Gemeinwesen sein muss, sondern auch einen weiteren Raumbezug, zum Beispiel durch kommunale Grenzen, aufweisen kann, bildet die Gemeinwesenökonomie mit ihrem örtlichen Bezug auf das Gemeinwesen einen Teil der lokalen Ökonomie ab. Die Gemeinwesenökonomie hat ihren Ursprung in der Sozialen Arbeit und zielt auf eine Kritik und Veränderung entmündigender gesellschaftlicher Verhältnisse ab. Ihr Schwerpunkt liegt in der sozialen Integration, während es in der lokalen Ökonomie eher um die Einbindung der lokalen wirtschaftlichen Potentiale geht. Henn, Behling und Schäfer (2020) verorten die lokale Ökonomie im Quartier mit dort verantwortungsbewusst handelnden Akteur\*innen. Sie postulieren (ebd.: 14) insbesondere vier spezifische Funktionen, die zur Quartiersentwicklung beitragen sollen:

- Nahversorgungsfunktion
- Beschäftigungsfunktion
- Kommunikations- und Integrationsfunktion
- Aufwertungsfunktion.

Für die Gemeinwesenökonomie stehen Massnahmen zur Stärkung oder gar Rettung des Gemeinwesens im Vordergrund.

Es geht um die Wiederherstellung eines Selbstbewusstseins der Beteiligten und Generierung eines Gemeinde-Bewusstseins. Betroffene Individuen sollen in die Lage versetzt werden, die Möglichkeit der Selbsthilfe wahrzunehmen und sich diesen Schritt auch zuzutrauen und Verantwortung zu übernehmen. So kann die Gemeinwesenökonomie zum wirtschaftlichen Handeln animieren und selbst zum Wirtschaftsfaktor werden. (Hillen 2006: 9)



## Weiterführende Ressourcen

- Henn/Behling/Schäfer (2020). Lokale Ökonomie – Konzepte, Quartierskontexte und Interventionen.
- Hillen, Sebastian. (2006). Der Begriff «Lokale Ökonomie». Bedeutung, Abgrenzung und Potential.
- Elsen, Susanne. (2004). Wirtschaftsförderung – Gemeinwesenökonomie – Soziale Ökonomie.

## 2.4 Gemeinwohl-Ökonomie

Das Wirtschaftsverständnis der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) basiert auf dem Grundsatz, dass das Wirtschaften in erster Linie dem demokratisch definierten Gemeinwohl dienen soll. Als zentrale Grundwerte der Gemeinwohl-Ökonomie werden Menschenwürde, Solidarität, Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit und Demokratie betont.

Am Beginn steht ein sinnvolles Produkt, das menschliche Grundbedürfnisse befriedigt, ohne ökologische Lebensgrundlagen zu zerstören und ohne die demokratischen Grundwerte zu verletzen. Ein Unternehmen ist kein Selbstzweck, es muss neben der Finanz- auch eine Gemeinwohl-Bilanz geben. (Felber 2011)

Um dies zu erreichen, bedarf es einer Gemeinwohl-Bilanz oder Matrix, in der die unternehmerische Tätigkeit nicht nur nach ökonomischen, sondern auch nach ökologischen, sozialen und demokratischen Zielen abgebildet wird (vgl. Abbildung 1). Auf dieser Basis wird beispielsweise die Höhe der unternehmerischen Steuerlast entschieden oder wer öffentliche Aufträge erhält. Produkte und Dienstleistungen sollen so klimafreundlicher gestaltet werden und eine Transformation hin zu einer intelligenten und vor allem ethischen Marktwirtschaft gelingen. Die Gemeinwohl-Ökonomie kann als ein Siegel für nachhaltige Unternehmensführung verstanden werden: Sie setzt hohe Standards und verfolgt den Anspruch, die Wirtschaftsordnung so zu verändern, dass gemeinwohl-orientierte Unternehmen eine bessere Überlebensfähigkeit auf dem Markt haben. Jedes Unternehmen soll jährlich einen Bericht abgeben, inwieweit bestimmte Verfassungswerte mit ihren Anspruchsgruppen gelebt werden. Dieser Bericht wird von GWÖ-Auditor\*innen überprüft und zertifiziert. Dabei werden alle Felder der Gemeinwohl-Bilanz bewertet, so-

dass sich eine Punktzahl ergibt, die einen klaren Orientierungspunkt über die Gemeinwohl-Orientierung eines Unternehmens gibt.

Mit negativen Punktwerten fließen vor allem folgende Sachverhalte in die Bewertung ein:

1. Verletzung der IOL Arbeitsnormen/Menschenrechte
2. Feindliche Übernahmen
3. Massive Umweltbelastungen der Ökosysteme
4. Ungleichbezahlungen von Frauen und Männer
5. Nichtoffenlegung aller Beteiligungen und Töchter.

Elemente der Selbstorganisation sind insbesondere durch die Aspekte C1 (Ethik) und C4 (Partizipation) abgedeckt. Dabei wird auch bewertet (B4), inwiefern die Mit-Arbeiter\*innen zu Mit-Eigentümer\*innen werden können.

## GEMEINWOHL-MATRIX 5.0



WERT	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
<b>BERÜHRUNGSGRUPPE</b>				
<b>A: LIEFERANT*INNEN</b>	<b>A1</b> Menschenwürde in der Zulieferkette	<b>A2</b> Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette	<b>A3</b> Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette	<b>A4</b> Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette
<b>B: EIGENTÜMER*INNEN &amp; FINANZ-PARTNER*INNEN</b>	<b>B1</b> Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln	<b>B2</b> Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln	<b>B3</b> Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung	<b>B4</b> Eigentum und Mitentscheidung
<b>C: MITARBEITENDE</b>	<b>C1</b> Menschenwürde am Arbeitsplatz	<b>C2</b> Ausgestaltung der Arbeitsverträge	<b>C3</b> Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden	<b>C4</b> Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz
<b>D: KUND*INNEN &amp; MITUNTERNEHMEN</b>	<b>D1</b> Ethische Kund*innenbeziehungen	<b>D2</b> Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmern	<b>D3</b> Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen	<b>D4</b> Kund*innen-Mitwirkung und Produktransparenz
<b>E: GESELLSCHAFTLICHES UMFELD</b>	<b>E1</b> Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen	<b>E2</b> Beitrag zum Gemeinwesen	<b>E3</b> Reduktion ökologischer Auswirkungen	<b>E4</b> Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

Gemeinwohl-Ökonomie: [www.ecogood.org](http://www.ecogood.org)

Abbildung 1: Gemeinwohl-Matrix 5.0

## Weiterführende Ressourcen

- Felber, Christian 2018. Gemeinwohl-Ökonomie.
- Felber, Christian 2011. Traut euch, euch mit Wirtschaft zu beschäftigen.
- Handbuch zur GWÖ-Matrix: [www.ecogood.org/de/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/](http://www.ecogood.org/de/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/)
- YouTube-Kanal GWÖ

## 2.5 Zusammenfassung

Die hier beschriebenen alternativen Wirtschaftsmodelle entwickeln auf allen Ebenen – Menschen, Markt, Staat – Konzepte, die Armut, Ungleichheit und Ungerechtigkeit entgegenwirken sollen. Gemeinsam ist diesen Modellen, dass sie Wertschöpfung nicht nur als Gewinnmaximierung verstehen, sondern dass das Wirtschaften nachhaltig sein und sich an den vorhandenen Ressourcen orientieren sowie dem Gemeinwohl dienen soll. Alle Modelle stellen nicht das Wachstum der Wirtschaft ins Zentrum ihrer Überlegungen. Vielmehr richten sie sich nach demokratischen Grundsätzen aus, indem sie überwiegend beteiligungsorientiert und partizipativ ausgerichtet sind.

Das Modell der Wirtschaftsdemokratie kann als Meta-Modell für alternative Wirtschaftsformen verstanden werden, da sich aus ihr der Veränderungsbedarf für alternatives Wirtschaften ableiten lässt. Dieser Veränderungsbedarf liegt insbesondere in den folgenden vier Punkten:

- Wirtschaftspolitische Steuerungen
- Mitwirkungsrechte im Service public
- Ausbau des Genossenschaftswesens
- Förderung der wirtschaftlichen Mitbestimmung.

Um alternative Wirtschaftsmodelle verwirklichen zu können, bedarf es vor allem der Einführung demokratischer respektive partizipativer Elemente. Diese müssen aktive Mitwirkung, Mit- und Selbstbestimmung aller Marktteilnehmenden ermöglichen.

In der bisherigen Diskussion um alternative Wirtschaftsmodelle stehen verschiedene Wirtschaftsordnungen im Vordergrund. Bisher wenig besprochen werden in diesem Kontext Ansätze, wie «das Demokratische» im Wirtschaftsleben verwirklicht werden soll beziehungsweise kann. Organisationssoziologische Theorien und Modelle werden eher nur am Rande erörtert. Zentral aber ist die Frage, wie Legitimationsansprüche auf den verschiedenen Ebe-

nen durchgesetzt und verwirklicht werden können. Auf der Mesoebene geht es um die demokratisch ausgeübte Kontrolle *über* Unternehmen. Zum einen ist da die Rechtsform des Unternehmens, die es für Arbeitnehmende überhaupt möglich macht Anteile oder Mitbestimmungsrechte zu erhalten. Hier existieren in der Schweiz bereits Grundlagen, wie beispielsweise die grosse Tradition der genossenschaftlichen Organisation, durch die eine rechtliche Mitbestimmung in einem gewissen Mass möglich ist. 1.34% aller eingetragenen Unternehmen sind Genossenschaften (vgl. Genossenschaftsmonitor 2020: 5). Diese Zahl ist in den letzten Jahren leicht gestiegen. Die Förderung von alternativen Unternehmensformen – oder eben auch Genossenschaften – wird auf politischer Ebene jedoch nicht breit vorangetrieben. Zum anderen geht es bei der Mesoebene aber auch um die Möglichkeit der konkreten betrieblichen Mitbestimmung. Hier gab es seit den 1990er Jahren keine grossen Fortschritte in der Schweiz, die einer weitergehenden Mitbestimmung den Weg geebnet hätten. Die Rechte von Personalvertretungen sind, wie oben erwähnt, sehr eingeschränkt, ihre Handlungsmöglichkeiten klein und ihr rechtlicher Schutz nicht stark ausgebaut. Hauptsächlich aber fehlt die Möglichkeit, in strategischen Gremien wie einem Verwaltungsrat oder einer Konzernleitung durch direkten Einsitz Einfluss auf die strategischen Entscheide des Unternehmens auszuüben. Die Umsetzung von demokratischen Strukturen auf der Mesoebene sind auch von den politischen Rahmenbedingungen auf der Makroebene abhängig. Wie kann eine Gemeinwohl-Ökonomie durch eine Kombination aus demokratischer Planung und Marktelementen ermöglicht werden? Hier ist bisher kein breiter politischer Wille zu erkennen – weder auf Ebene der Rechtsformen noch auf derjenigen der demokratischen Planung –, neue Wege und Möglichkeiten zu schaffen.

### **3. Mesoebene: Der Blick auf Organisationen**

Unseren Überlegungen zugrunde liegt die These, dass demokratische und partizipative Wirtschaftsmodelle nur dann funktionieren können, wenn die Organisationen ebenfalls demokratische und partizipative Strukturen aufweisen. Andernfalls bleibt das demokratische Ansinnen des Wirtschaftens auf halber Strecke stehen, da die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz und im Betrieb ausgeschlossen bleiben, und die Gestaltung der eigenen Arbeitstätigkeit lediglich im Rahmen einer vom Management gewährten (Schein-) Partizipation möglich ist (vgl. Aron 1981; Beck et al. 1996; Moldaschl 2004).

Um einen beteiligungsorientierten Anspruch in Organisationen zu verwirklichen, bedarf es strukturell verankerter und individuell wahrgenommener Mitbestimmungsrechte, die Einfluss auf demokratieförderliche Handlungsbereitschaften und damit auf Einstellung und Verhalten der in den Organisationen handelnden Menschen haben. Gleichzeitig fördert dies die Bindung der Arbeitnehmer\*innen an den Betrieb. Hierzu gehört auch die Umsetzung, beziehungsweise Verwirklichung, *organisationaler Gerechtigkeit*. Organizational Justice setzt sich zusammen aus:

- Procedural Justice: bezieht sich auf die Art und Weise, wie Vergütungen verteilt werden
- Distributive Justice: bezieht sich auf die wahrgenommene Gerechtigkeit der Verteilung
- Interaktionale Gerechtigkeit: bezieht sich auf die Sensibilität, mit der Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten behandelt werden; wird unterteilt in informationale Gerechtigkeit und interpersonale Gerechtigkeit. (Cropanzano/Bowen/Gilliland 2007).

In hierarchischen Betrieben sind Legislative (strategischer Bereich) und Exekutive (operativer Bereich) eher voneinander getrennt. Die Unternehmensleitung bestimmt die Vision und die Strategie, während deren Umsetzung «in der Linie» erfolgt. In Unternehmen mit einem hohen Anteil an demokratischen, partizipativen und selbstorganisatorischen Elementen wird diese Trennung aufgehoben. Mitarbeitende haben Anteil an legislativer Macht, indem sie über die Vision und Ausrichtung mitbestimmen können. Kennzeichnend hierfür ist häufig ein vereinbartes Vetorecht gegenüber funktionaler Führung.

Im Folgenden stellen wir drei Ansätze zur Selbstorganisation – Soziokratie, Holakratie und evolutionäre Organisationen – vor, da in der Konzeption dieser Modelle viele Übereinstimmungen zu alternativen Wirtschaftsmodellen zu finden sind und sie den Anspruch haben, beteiligungsorientiert zu sein. Das Soziokratische Kreismodell (SKM) kann als Ausgangspunkt für verschiedene Ansätze gesehen werden und wird daher etwas ausführlicher dargestellt. Es besticht durch seine klaren Formalstrukturen und insbesondere durch sein Ritual zur Entscheidungsfindung, dem «Konsentprinzip». In Anschluss an die Soziokratie beschreiben wir das Modell der Holakratie, das insbesondere eine strikte Trennung von Person und Rolle in einer Organisation vorsieht. Die evolutionären Organisationen nach Laloux, der mit seiner Veröffentlichung «Reinventing Organizations» 2014 einen wichtigen Beitrag zu der Diskussion um Modelle der Selbstorganisation geleistet hat, bilden den

Abschluss des Kapitels. Eine umfassende, qualitativ hochwertige und auch kritische Zusammenfassung verschiedener Ansätze zur Selbstorganisation und insbesondere zu den Themen Soziokratie, S3 und Holakratie Frederic Laloux' «Reinventing Organizations» und «New Work» findet sich in der Publikation von Christian Rütter (2018).

Das Prinzip der Selbstorganisation erfreut sich wachsender Beliebtheit als ein alternatives Managementmodell, von dem man sich mehr Flexibilität bei der Bewältigung von Umweltveränderungen verspricht. Die Mitarbeitenden fühlten sich mehr eingebunden, seien durch die Formulierung einer gesellschaftspolitischen Sinngebung ihrer Organisation bereit, mehr Verantwortung für die ganze Organisation zu übernehmen, und würden in ihrem ganzen Potential angesprochen. Dies führe zu messbar weniger Kosten und mehr Erträgen auch in Bereichen, die über das gelieferte Produkt hinausgehen, zum Beispiel in einer erhöhten Kundenzufriedenheit, bezüglich ökologischer Bedingungen oder im sozialen Bereich der Berücksichtigung von Angehörigen (vgl. Laloux 2014: 66). So oder so ähnlich lesen sich euphorische Beschreibungen zur Selbstorganisation. Abgesehen von den Einflüssen der (Selbst-)Organisationsform auf Einstellungen und Verhalten der Mitarbeitenden – mehr dazu in Teil II und Teil III – liegt im Kern der Selbstorganisation die Art und Weise ihrer Entscheidungsfindung. So wird in solchen Organisationsformen zumindest ein Teil der hierarchischen Funktionen in Arbeitssysteme funktional untergeordneter Organisationseinheiten verlagert und dort mit partizipativen, respektive demokratischen Verfahren entschieden. Solches Vorgehen erfordert einen Paradigmenwechsel, der alle Beteiligten neu herausfordert. Klassische und stabile Machthierarchien werden aufgebrochen und durch flexible und temporäre Arten von Fachhierarchien ersetzt. Dazu braucht es eine klare Struktur für die Bereitstellung von Entscheidungsarenen, -gefässen und -ritualen, die sich von denen in hierarchischen Organisationen unterscheiden. Die Entscheidungsfindung in Selbstorganisation ist daher eher als ein Beratungsprozess zu verstehen. Sie ist dezentral, sachorientiert und variabel ausgerichtet. Der gemeinsame Nenner, auf den sich alle Modelle der Selbstorganisation bringen lassen, ist die Frage nach der Entstehung von Ordnung. Ordnung, welche näher bestimmt wird mit Begriffen wie «Vorhersehbarkeit», «Gesetzlichkeit», «Bestimmbarkeit», «Determination», «Wiederholung», «Bestätigung» und «Muster», ist für unser Denken und Leben notwendig. «Eine Welt ohne Ordnung wäre weder erkennbar noch denkbar» (Riedl 1990: 25). Ohne Ordnung «könnte niemand von uns seinen täglichen Geschäften nachgehen oder seine elementarsten Bedürfnisse befriedigen» (vgl. von Hayek 1980: 57). Diese Ordnung bezieht sich auf die schon genannten Entscheidungsrituale, aber auch auf ihre

Organisationsstruktur, ihr Führungsverständnis – Selbstorganisation ist nicht *führungslos* – ihr Verhältnis und ihr Verständnis von gesellschaftlicher und ethischer Verantwortung sowie ihre organisationalen internen und externen Kooperationsformen.

### 3.1 Soziokratie

*Christian Rütther & Peter Zängl*

Die Soziokratie ist ein Organisationsmodell, das Gerard Endenburg (1970) in den 60er Jahren in den Niederlanden entwickelte und in seinem eigenen Unternehmen anwandte. Sein Anliegen bestand darin, eine Organisation zu schaffen, in der Führungskräfte und Mitarbeitende partnerschaftlich und effektiv zusammenarbeiten und bei dem alle Mitarbeitende auf ihrer Ebene mitentscheiden können. Zentral für Endenburgs soziokratisches Kreismodell (SKM) ist die Frage, wie Macht oder Herrschaft auf der Basis von Gleichwertigkeit und gemeinsamen Zielen gesteuert werden kann. Er sieht eine Organisation als eine Gemeinschaft von Menschen, die versuchen, eine gemeinsame Vision der Gesellschaft zu verwirklichen und gemeinsam Ziele zu erreichen. Dazu wird die Organisation in Kreisen aufgebaut, in denen die Mitglieder gemeinsam entscheiden, was die Rahmenbedingungen für ihre Arbeit sind. Nicht die Führungskraft allein entscheidet über die Richtung und den Rahmen des Teams oder des Unternehmens, sondern der Kreis entscheidet auf Basis von Gleichwertigkeit. In den Teams arbeiten Menschen, die miteinander verbunden sind und gemeinsame Interessen oder Ziele haben. Sie teilen Macht und Herrschaft. Sie sind gleichwertig und herrschen nicht *übereinander*, sondern *miteinander*.

#### 3.1.1 Ausgangspunkt: Sinn und Vision

Jede Gruppe braucht ein gemeinsames Ziel, das die Gruppe vereint. In der Soziokratie richtet sich die Organisation als Ganzes aber auch in ihren Teilbereichen (hier: Kreise) anhand einer Vision, einer Vorstellung einer besseren Welt, aus. Die konkreten Angebote an diese Umgebung sollen helfen, die derzeitige in die gewünschte Gesellschaft zu transformieren. Durch den Erwerb der angebotenen Produkte und Dienstleistungen soll die Welt in die gewünschte Richtung verändert werden. Eine Vision ist also das gewünschte zukünftige Bild der Umgebung und der Gesellschaft. Dieses zukünftige Bild bezieht sich auf die Welt ausserhalb der Organisation, die mit Hilfe ihrer Produkte und Dienstleistungen erreicht werden soll. Die Vision ist

das Ziel der Organisation, der Existenzzweck, der Sinn und die Grundlage der gemeinsamen Arbeit.

Karl Weick (1995) beschreibt den Prozess des «sensemaking» als zentral für «das Organisieren». Er entwickelt sieben Kriterien, die das Sinngeben ausmachen und die für eine Visionsentwicklung im soziokratischen Verständnis von Bedeutung sind:

1. Die Sinngenerierung konstruiert Identität; d.h. sie versetzt Mitglieder einer Organisation dazu, sich zu positionieren bis dazu hin sich abzugrenzen («das will ich» bzw. «das will ich nicht»).
2. Sinnggebung ist retrospektiv; d.h. der Sinn und der Prozess der Sinnggebung muss immer wieder überprüft werden.
3. Sinnggebung interagiert mit einer reagierenden Umwelt; d.h. Reaktion und Interaktion sind zirkulär: Der Sinn einer Organisation bezieht sich auf die jeweilige Umwelt, die selbst wiederum Einfluss auf die Sinnggebung hat.
4. Sinnggebung ist sozial; d.h. es braucht insbesondere in Organisationen (soziale) Aushandlungsprozesse über ihren Sinn.
5. Sinnggebung ist ein infiniter Prozess (siehe auch Retrospektivität); d.h. der Sinn einer Organisation kann sich durchaus ändern. Es braucht Rituale, Mechanismen etc. zur stetigen Visionsentwicklung.
6. Sinnggebung ist immer begrenzt und nie vollständig; d.h. ändern sich die Rahmenbedingungen, ändert sich möglicherweise auch der Sinn einer Organisation.
7. Sinnggebung folgt eher der Plausibilität als der Genauigkeit; d.h. ein soziokratischer Grundsatz lautet «Tue mehr mit ungefähr». Wichtig ist nicht die perfekte Beschreibung des Sinns, sondern das gemeinsame Commitment.

Folgende Fragen können bei Beschreibung der Vision respektive bei der Sinnggebung helfen:

- Welches Bild der Zukunft wünschen wir und streben wir mit unserer Arbeit an?
- Wie würde die Welt aussehen, wenn alle Menschen unsere Produkte oder Dienstleistungen erwerben würden?

### **3.1.2 Arbeitsprinzip: Dynamische Steuerung**

Das SKM folgt dem Prinzip der dynamischen Steuerung von Leiten, Ausführen und Messen. *Leiten* bedeutet das Festlegen der Rahmenbedingungen, die



Planung und Steuerung des operativen Geschäfts sowie die Auswertung der Messergebnisse. Dies liegt im Verantwortungsbereich des Kreises, in dem auch die Führungskraft als gleichwertiges Mitglied sitzt.

*Ausführen* ist das Handeln anhand der vom Kreis festgelegten Grundsätze. Der Plan wird von den Kreismitgliedern umgesetzt, die diesen gemeinsam beschlossen haben. Meistens koordiniert die Führungskraft diese Ausführung und die Mitarbeitenden entscheiden innerhalb ihrer Rollen eigenverantwortlich. *Messen* ist die Rückmeldung, inwieweit der Plan umgesetzt werden konnte und welche Ergebnisse die Ausführung erzeugt hat. Diese Rückmeldungen müssen ausgewertet und für das gemeinsame Lernen aufbereitet werden (z.B. durch Vorschläge für Anpassungen).

Diese drei Funktionen laufen permanent hinter- und nebeneinander. So gibt es eine ständige Rückkopplung zwischen Leiten, Ausführen und Messen. Dieser dynamische Prozess gestaltet eine Vielzahl von Abläufen in alltäglichen und organisatorischen Kontexten.

### **3.1.3 Basisprinzipien**

Sinn, Vision und dynamischer Prozess bilden die Grundlage der vier Basisprinzipien (Konsent, Kreisstruktur, doppelte Verknüpfung und offene Wahl) der Soziokratie (vgl. hierzu auch Strauch 2022).

#### *1. Der Konsent*

Das wichtigste Element im SKM ist die Entscheidungsfindung nach dem sog. Konsent-Prinzip. Dabei geht es prinzipiell in Abgrenzung zum Konsens nicht um die perfekte oder beste, sondern um eine machbare Lösung, die es dem Kreis ermöglicht weiterzuarbeiten und die im Toleranzbereich aller Mitglieder im Hinblick auf das gemeinsame Ziel liegt. Diese ist der Mindeststandard, der kleinste gemeinsame Nenner oder die grösste gemeinsame Schnittmenge. Jede Entscheidung wird mit einem Prüfdatum und mit Messkriterien versehen. Der Kreis blickt dann zurück und misst anhand der vereinbarten Kriterien, inwieweit die Praxis durch den gemeinsamen Beschluss abgebildet wird oder ob an dem Beschluss etwas verändert werden muss. Alle Entscheidungen haben eine Vorläufigkeit und können verändert werden, wenn neue wesentliche Informationen dazukommen. Jedes Kreismitglied kann in einem solchen Falle seinen Konsent zu einem gefassten Beschluss zurückziehen und den Punkt neu auf die Agenda setzen lassen.

#### *2. Die Kreisstruktur*

Im SKM besteht die Organisation aus verschiedenen Kreisen, die innerhalb ihrer Grenzen autonom ihre Grundsatzentscheidungen treffen (vgl. Grafik

und Tabelle). Ein Kreis ist eine semi-autonome und selbstorganisierte Einheit mit einem eigenen gemeinsamen Ziel: Eine Gruppe von Menschen möchte gemeinsam etwas Bestimmtes erreichen. Im Kontext der Soziokratie kann das eine ganze Organisation mit ihrer Vision, Mission und den konkreten Angeboten sein oder eine einzelne Abteilung oder ein einzelnes Team mit ihren bzw. seinen Dienstleistungen für externe oder interne Kund\*innen. Das gemeinsame Ziel ist wesentlich für die Konstitution des Kreises: Es ist seine Existenzgrundlage. Auf der Kreisebene werden die Grundsatz- und Rahmenentscheidungen getroffen. Ein Kreis trifft sich meistens alle vier Wochen und beschliesst im Konsent auf Basis der Gleichwertigkeit aller Mitarbeitenden Rahmenbedingungen, die für das Tagesgeschäft der jeweiligen Organisationseinheit gelten. Der Kreis trifft somit die normativen und strategischen Entscheidungen für seinen eigenen Herrschaftsbereich.

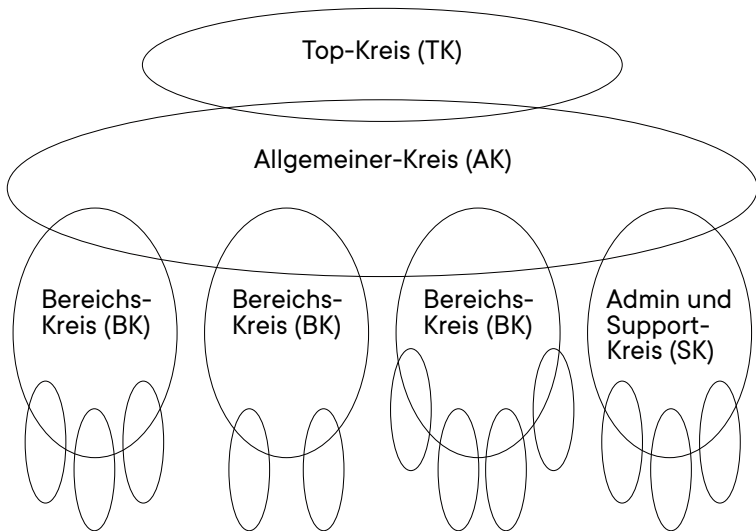


Abbildung 2: Beispiel für ein soziokratisches Kreismodell (eigene Darstellung)

Art	Zusammensetzung	Rechte und Aufgaben
Top-Kreis	Vier externe Expert*innen, wobei darunter ein*e Delegierte*r der Eigentümer*innen/Mitglieder sein kann, die CEO einer Organisation und ein*e Delegierte*r aus dem Allgemeinen Kreis	Oberstes Organ der Organisation, legt die Rahmenbedingungen für den allgemeinen Kreis fest
Allgemeiner Kreis	CEO, die Bereichsleitung, sowie je ein*e Delegierte*r aus den Bereichskreisen	Koordiniert die Entscheidungen, die alle Bereiche betreffen, legt die Rahmenbedingungen für die Bereichs-Kreise fest
Bereichs-Kreis	Bereichsleitung, die Abteilungsleitung, sowie je ein*e Delegierte*r aus den Abteilungs-Kreisen	Koordiniert die Entscheidungen, die alle Abteilungen betreffen, legt die Rahmenbedingungen für die Abteilungs-Kreise fest
Admin & Support-Kreis	Besonderer Bereichs-Kreis mit allen Support- und Administrationsfunktionen, wie z.B. Personal, IT, Buchhaltung, Finanzen	Unterstützt die anderen Bereichs-Kreise/Produktion bei ihrer Arbeit
Abteilungs-Kreis	Abteilungsleitung, die Teamleitungen sowie je ein*e Delegierte*r aus den Teamkreisen	Koordiniert die Entscheidungen, die alle Teams darunter betreffen, legt die Rahmenbedingungen für die jeweiligen Teams fest
Team-Kreis	Teamleitung und Mitarbeitende des Teams	Organisiert die eigene Arbeit innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen von Abteilungs-Kreis

Tabelle 1: Kreise und Aufgaben in Soziokratie (eigene Zusammenfassung)

### 3. Die doppelte Verknüpfung

Zwischen den Kreisen gibt es eine doppelte Verknüpfung, d.h. jeweils zwei Personen nehmen an beiden Kreissitzungen teil. Die Verbindung zwischen zwei Kreisen ist doppelt, da sowohl ein\*e Leiter\*in als auch ein gewähltes Mitglied (Delegierte\*r) vollständig im Entscheidungsprozess des nächsthöheren Kreises eingebunden sind. Der Wahlort und die Legitimation der beiden ist aber unterschiedlich: Die Leitung wird in der Regel vom nächsthöheren Kreis gewählt. Dies sind die Delegierten der Teilnehmenden des Heimatkreises, die dann nach «oben» geschickt werden. Diese doppelte Verknüpfung soll die beiden Funktionen *Leitung* und *Messung* trennen und so sichergestellt werden, dass die Informationen fließen und die Belange beider Kreise optimal miteinander verbunden werden.

#### 4. Die offene Wahl

Die Kreise wählen die Personen für die Funktionen und Aufgaben im Konsent nach offener Aussprache. Dabei gibt es folgende Funktionen, die ein Kreis braucht, um seine soziokratischen Prozesse zu gewährleisten:

1. Leitung des Kreises (vom nächsthöheren Kreis)
2. Moderation der Kreism Meetings
3. Sekretär\*in und Logbuchführer\*in
4. Delegierte für den nächsthöheren Kreis.

Ergänzend zu diesen vier Rollen können auch alle weiteren Rollen und Funktionen vom Kreis offen gewählt werden. Damit erhält jedes Mitglied vom eigenen Kreis eine klare Aufgabenbeschreibung und einen Auftrag für die Ausführung. Durch den offenen Wahlvorgang bekommen alle Mitglieder des Kreises eine Beurteilung über ihre Stärken und Schwächen in Bezug auf die jeweilige Rolle. Gleichzeitig trägt dieses Verfahren zur Selbstfindung der Gruppe bei und dient der Identitätsbildung.

#### 3.1.4 Verbreitung

Seit Mitte der 70er Jahre wird Endenburgs Ansatz vom Soziokratischen Zentrum in den Niederlanden verbreitet und in vielen Unternehmen angewandt. Inzwischen gibt es in Österreich, Deutschland und der Schweiz eigene soziokratische Zentren, in denen die Ausbildung interner und externer Soziokratieberater\*innen verortet sind. Daneben gibt es auf internationaler Ebene „sociocracy for all“ mit vielen Online-Schulungsmöglichkeiten.

#### Weiterführende Ressourcen

- Endenburg, Gerard (1998). Sociocracy. As Social Design.
- Endenburg, Gerard/Buck, John (2005). Die kreativen Kräfte der Selbstorganisation.
- Rütter, Christian (2010). Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis.
- Strauch, Barbara (2022). Soziokratie. Kreistrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen, Politik und Gesellschaft.
- <https://www.sociokratie.org>

## 3.2 Holakratie

*Christian Rütter & Peter Zängl*

Die Holakratie ist vom Ursprung her eine amerikanische Adaption der Soziokratie, die sich nachher eigenständig weiterentwickelt hat und sich signifikant von ihrem Ursprung unterscheidet. Daher gibt es noch wesentliche Übereinstimmungen mit dem Soziokratischen Kreismodell. Gleichzeitig legt die Holakratie andere Schwerpunkte.

Eigentümerin der Marke «Holakratie» ist Holacracy One. Diese haben ein Zertifizierungs- und Lizenzierungssystem entwickelt, das einerseits die Qualität des Modells sichern soll und andererseits ein Franchise-Unternehmen ist. Holacracy One hat eine Verfassung entwickelt, in der die Grundlagen der Holakratie beschrieben sind.

Die wesentlichen Verfassungsinhalte sind in fünf Artikeln festgesetzt:

1. Organisationsstruktur
2. Regeln der Zusammenarbeit
3. Tactical Meetings
4. Verteilte Befugnis
5. Governance Prozess.

Die Verfassung selbst wird in einem teilweise offenen Prozess überarbeitet und angepasst. Aktuell gilt die Verfassung 5.0.

Die «Geburt» des holokratischen Unternehmens beginnt mit der Unterzeichnung der Verfassung. Mit diesem Ritual geht die Macht vom jeweils obersten Gremium («Kreis der Unterzeichner\*innen» = «Ratifizierer\*innen», zum Beispiel Board/CEO/Managerin) auf die Verfassung über. Dann gelten die neuen Spielregeln. Dieser Kreis der Unterzeichner\*innen ist das übergebende Gremium, die ehemalige «Quelle der Macht». Dieser Kreis oder dessen Nachfolger können die Verfassung jederzeit wieder entmachten oder annullieren und so den Ursprungszustand wiederherstellen. Wenn Holacracy One die Verfassung updatet, dann kann der Kreis der Unterzeichner sich auch für ein Upgrade entscheiden. Die Ratifizierer\*innen können die Verfassung also auch verändern. Unabhängig davon kann sich die Organisation, die jetzt durch Rollen, Kreise, Domains und Policies repräsentiert wird, im Rahmen der Regeln der Verfassung evolutionär weiterentwickeln. Dieser Prozess wird «Governance» genannt und in den monatlichen Governance-Meetings entschieden. Der Kreis, der über die Verfassung die oberste Macht

bekommt, wird Anker-Kreis genannt. Dieser ist meistens identisch mit dem «Kreis der Unterzeichner» vor der Geburt.

Seit der neuen Verfassung 5.0 vom Herbst 2021 ist es auch möglich, nur einzelne Artikel der Verfassung in Kraft zu setzen. Obligatorisch ist der Artikel 1 Organisationstruktur. Darüber hinaus können alle weiteren Artikel individuell und wahlweise hinzugefügt werden.

### **3.3 Wesentliche Unterschiede zwischen Holakratie und Soziokratie**

Jedes der beiden Modelle hat für sich den Anspruch, für alle Organisationen zu passen. Das Narrativ der Holakratie versucht der Soziokratie das Feld der NPOs zuzuschieben und der Holakratie den Business-Bereich zu sichern. Das ist sicherlich kritisch zu hinterfragen, genauso wie der eigene Universalanspruch beider Ansätze. Die Grundfrage ist, ob ein Unternehmen «etwas von der Stange kauft» oder sich etwas maßschneidern möchte. Beides hat seine Vor- und Nachteile. Die «Stangenware» ist erprobt und klar, während beim Maßschneider viel von dem «Schneider» abhängt und es zusätzlich den Entwicklungsaufwand braucht. Holakratie ist sicher mehr «Stangenware» als die Soziokratie, weil mehr vorgeschrieben ist und es weniger Raum für individuelle Anpassungen gibt als bei der Soziokratie.

Weitere Unterschiede sind:

- In der Soziokratie entscheidet der Einwand-Geber unabhängig, ob ein Einwand schwerwiegend ist. In der Holakratie müssen sowohl Vorschläge als auch Einwände bestimmte Anforderungen erfüllen. Jeder Einwand wird anhand von vier Fragen validiert und ist erst dann gültig. (Verfassung 5.3.2 und 5.3.3.)
- Die Soziokratie hat keine spezifischen Vorgaben über das operative Alltagsgeschäft. Da gibt es viele Varianten, wobei die traditionelle lineare Struktur in der Praxis durchaus sehr verbreitet ist. Die Holakratie arbeitet ausschließlich auf Basis von selbstorganisierten Rollen-Strukturen.
- Wenn ein Kreis in der Soziokratie zu keiner Entscheidung kommt, dann wird die Entscheidung in den nächsthöheren Kreis delegiert. In der Holakratie gibt es dazu ein eigenes Vorgehen unter dem Titel «Prozessversagen» (5.5. der Verfassung).

### Weiterführende Ressourcen

- Holacracy – Einführung: <https://medium.com/about-holacracy/part-1-the-living-map-d59be0b31cdd>
- Holacracy-Wiki: [http://wiki.holacracy.org/index.php?title=Main\\_Page](http://wiki.holacracy.org/index.php?title=Main_Page)
- Moreno, Helga: Holacracy. Against the conformist management style. [www.templatemonster.com/blog/holacracy-against-conformist-management-styles/](http://www.templatemonster.com/blog/holacracy-against-conformist-management-styles/)
- Pisoni, Adam: Herés why you should care about holacracy, in fast company: [www.fastcompany.com/3045848/hit-the-ground-running/heres-why-you-should-care-about-holacracy](http://www.fastcompany.com/3045848/hit-the-ground-running/heres-why-you-should-care-about-holacracy)
- Robertson, Brian. 2016. Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt.

## 3.4 Evolutionäre Organisationen

*Christian Rüter & Peter Zängl*

Wie kann eine Organisationsform des 21. Jahrhunderts aussehen? Frederic Laloux (2014) schreibt dazu in seinem Vorwort:

Wir sehnen uns nach mehr, nach einer radikal anderen Weise der Zusammenarbeit in Organisationen. Aber ist das wirklich möglich oder nur Wunschenken? Wenn es möglich ist, Organisationen zu schaffen, die mehr von unserem menschlichen Potenzial zugänglich machen, wie würden sie dann aussehen? Wie können wir sie verwirklichen?

Als theoretische Grundlage für evolutionäre Organisationen verweist Laloux auf die Integrale Theorie von Ken Wilber und Spiral Dynamics (SD) von Don Beck und Chris Cowan, die er zum Teil auch verbindet. Spiral Dynamics wurde von Beck und Cowan auf Basis der Forschungen von Clare Graves entwickelt. Clare Graves postulierte in den 1950er bis 1970er Jahren mit Hilfe von psychologischen Tests an seinen Studierenden eine Ebenen-Theorie der Persönlichkeitsentwicklung.

Graves' Theorie besagt, dass der Mensch infolge der zwischen äußeren Bedingungen und innerem neuronalen System stattfindenden Interaktion neue bio-psycho-soziale Aktionssysteme bildet, die aufgetretene existentielle Probleme lösen [können]. Diese Aktionssysteme sind abhängig von der kulturellen und individuellen Entwicklung des Menschen.

Laloux hat Organisationen beforscht, die nicht mehr eine traditionelle, hierarchisch geprägte Organisationskultur aufweisen und die nach seinem Verständnis bereits den nächsten Schritt in der kulturellen Evolution im Sinne der Spiral Dynamics gemacht haben. Dabei hat er in unterschiedlichen Branchen Beispiele dieser neuen Form gefunden und in Interviews und Betriebsbesichtigungen kennengelernt. Er hat bei den von ihm untersuchten Organisationen drei wesentliche «Durchbrüche» identifiziert, die für ihn charakteristisch für evolutionäre Organisationen sind:

1. Selbst-Organisation, Selbst-Management
2. Ganzheitlichkeit
3. Evolutionärer Zweck/Sinn.

### **3.4.1 Selbst-Organisation, Selbst-Management**

Selbst-Organisation/Selbst-Management bedeutet ein System ohne Führungskraft. Dies gelingt bei evolutionären Organisationen, indem die Mitarbeitenden einzeln oder das Team als Ganzes die Führungsfunktionen übernehmen. Führung und Aus-Führung sind nicht mehr getrennte Einheiten, sondern verbunden. Die Entscheidungs- und Gestaltungsmacht wird im hohen Masse an die handelnden Personen delegiert. Sie können fast alle Entscheidungen in ihrem Tätigkeitsfeld selbst treffen und stimmen sich bei Themen, die mehrere Menschen betreffen, im Team oder mit den Betroffenen ab. Selbst-Organisation zeichnet sich durch folgende Aspekte aus:

1. Selbstführung und Selbstverantwortung statt externer Führung
2. Selbst- und Gruppen-Controlling
3. Subsidiarität statt Zentralismus.

Die Entscheidungsmacht wird an die Peripherie oder an die Basis verlagert. Nicht mehr «oben» entscheidet, sondern «unten» vor Ort und im direkten Kunden\*innen- oder Klient\*innenkontakt. Nicht mehr eine Zentrale oder eine Führungskraft macht Vorgaben, sondern die einzelnen Personen und Teams entscheiden eigenständig, wie sie ihre Arbeit aufteilen und die Bedürfnisse



der Kund\*innen befriedigen. Personalentscheidungen werden ebenfalls von den Mitarbeitenden getroffen. Zentrale Dienste unterstützen die Arbeit statt sie zu strukturieren.

Zur Verwirklichung der Selbst-Organisation oder Selbstführung beschreibt Laloux ausgewählte Methoden. Für Laloux ist das Kernelement der Selbstorganisation **die konsultative Einzelentscheidung**. Danach kann jede Person jede Entscheidung für jeden Aufgabenbereich treffen, solange sie im Vorfeld den Ratschlag aller betroffenen Personen sowie der vorhandenen Expert\*innen einholt und den Prozess transparent gestaltet. Sie muss deren Meinung nicht übernehmen, aber sie muss diese zumindest in ihren Entscheidungen berücksichtigen. In evolutionären Organisationen herrscht eine **hohe Transparenz** aller wesentlichen Informationen. Dies beinhaltet üblicherweise auch finanziellen Daten, Gehälter oder Leistungsindikatoren der einzelnen Teams.

Den Mitarbeitern wird das Vertrauen entgegengebracht, dass sie mit guten und schlechten Nachrichten umgehen können. Es gibt keine Kultur der Angst, deshalb müssen Teams mit schlechten Resultaten nicht den Schutz der Anonymität suchen. Den Teams, die durch eine schwierige Phase gehen, wird das Vertrauen entgegengebracht, dass sie sich der Situation stellen und nach Lösungen suchen. (Laloux 2015: 111)

**Konflikte** werden in evolutionären Organisationen offen und direkt angesprochen. In den meisten Organisationen gibt es einen ähnlich gelagerten Eskalationsprozess für die Lösung von Konflikten, wobei die nächste Stufe nur dann zum Einsatz kommt, wenn auf der aktuellen Stufe keine Lösung gefunden werden kann:

- Direktes Ansprechen und Klärung im Dialog
- Einschaltung einer Vermittler\*in
- Einschaltung eines Gremiums von betroffenen Kolleg\*innen
- Oberste Führungskraft ergänzt das Gremium

In evolutionären Organisationen gibt es keine festen Stellenbeschreibungen, sondern Mitarbeitende können eine **Vielzahl von Rollen** einnehmen. Eine bestimmte Rolle lässt sich anhand folgender Kriterien spezifizieren:

- Verantwortungs- und Tätigkeitsbereich
- Entscheidungskompetenzen
- Evaluationskriterien für eine gute Rollenausübung
- Zielsetzungen für eine gute Rollenausübung
- Schnittstellenkontakte
- Sinn und Zweck der Rolle.

**Weitere Elemente** der Selbstführung sind:

- Festlegung von Vergütungen und Anreizen auf Teamebene
- wenige Besprechungen, häufig anlassbezogen oder kurz
- radikal vereinfachtes Projektmanagement
- ein Minimum an Plänen und Budgets
- Fokus auf Team-Resultate, Personal-Beurteilungen auf Basis der eigenen Peer-Gruppe
- Gruppendruck (Peer-Pressure) – Vergleich mit Kolleg\*innen, interne Ranglisten
- Druck vom Markt (Market-Pressure) – Kund\*innen fordern und bestimmen.

### **3.4.2 Ganzheitlichkeit**

Ganzheitlichkeit meint, dass alle Mitarbeitenden sich ganz als Menschen einbringen können: Als spirituelle und verletzbare Wesen, als Familienmensch, mit allen Facetten, mit eigenen Wertvorstellungen und Besonderheiten. Die Mitarbeitenden zählen als ganzheitliche Menschen, nicht nur als «Produktionsfaktor». Die eigene Persönlichkeit darf und soll eingebracht und die unproduktiven Teile sollen nicht am Eingangstor abgegeben werden. Wenn das ermöglicht wird, dann fühlen sich Mitarbeitende wohl und können ihre Talente einbringen. Es entsteht eine Vertrauensatmosphäre, in der ein konstruktives Miteinander herrscht und die Kund\*innen noch besser betreut werden können. Arbeiten macht Spass und der Arbeitsplatz wird zu einem Raum der Begegnung, der gerne besucht wird. In den meisten Fällen steigt dadurch auch die Produktivität. Das geschieht fast von allein und daher kann dieser ganzheitliche Zugang nicht als Mittel zum Zweck missbraucht werden, sondern basiert auf einem grundsätzlich positiven Menschenbild, das gelebt werden muss.

In vielen traditionellen Organisationen gibt es diesen menschlichen Zugang nicht. Richtlinien und teilweise unerreichbare Zielvorgaben «von oben» engen die Mitarbeitenden ein und machen sie zu einer rein rechnerischen

Grösse im Betriebsablauf. In einer solchen Umgebung tragen häufig viele eine professionelle Maske oder machen nur noch Dienst nach Vorschrift. Auf der einen Seite geht es in evolutionären Organisationen stark darum, dass positive Werte und Leitlinien innerhalb der Organisation gelebt werden (Kongruenz und Integrität). Diese Werte schaffen die Grundlage für eine sichere Umgebung, in denen sich Mitarbeitende auch öffnen und sich verletzlich zeigen können. Auf der anderen Seite braucht es konkrete Massnahmen, die ein Leben dieser Werte ermöglichen, Beziehungs- und Dialog-Räume schaffen, sowie Zeit-Räume geben, in denen der Mensch sich mit seiner Ganzheit einbringen kann.

Einzelne Massnahmen/Aspekte zur Verwirklichung der Ganzheitlichkeit (Auswahl):

- Hunde dürfen am Arbeitsplatz anwesend sein
- Betriebskindergarten mit offenen Türen zum Arbeitsplatz
- Ein Werte-Tag oder Werte-Meetings
- Jährliche Fragebögen zu den Werten des Unternehmens
- Kontemplative Übungen, Meditations-Möglichkeiten
- Team-Supervision, kollegiale Beratung
- Einzel-Coaching für alle Mitarbeitenden
- Keine Statussymbole oder Titel
- Keine festen Stellenbeschreibungen
- Besondere Räume für Begegnung
- Ökologisches und soziales Engagement
- Keine festen Arbeitszeiten, sondern Freiraum, Flexibilität und gemeinsame Verträge.

### **3.4.3 Evolutionärer Zweck/Sinn**

Laloux geht davon aus, dass jede Organisation einen ihr innewohnenden Zweck oder Sinn hat, einen Auftrag für die Welt, eine Daseinsberechtigung. Diese Form der Ausrichtung gibt es auch in der Holakratie. In der Soziokratie wäre das die Vision einer besseren Welt.

Dieser Daseinszweck ist mehr als der Sinn der handelnden Personen, die Struktur oder Kultur der Organisation; er offenbart sich durch ein achtsames Zuhören und Spüren anstelle einer rationalen Festlegung. Der Daseinszweck gibt die Richtung vor. Die innere oder äussere Umwelt gibt Feedback, inwieweit die Organisationen es schafft, den Weg in diese Richtung zu gehen. Das flexible Reagieren ersetzt das weit verbreitete Konzept des «Planens und Kontrollierens» und entspricht damit dem Prinzip der dynamischen

Steuerung, das wir aus der Soziokratie kennen. Das Unternehmen wird als lebendiges Wesen gesehen, das ein Eigenleben hat und sich im gewissen Sinn in der Welt verwirklichen möchte. Grundlegend für diese Betrachtungsweise ist ein Perspektiven-Wechsel von Zweck zu Mittel. In vielen Organisationen geht es darum, möglichst viel Geld zu verdienen. Das Ziel sind der Shareholder-Value, der finanzielle Wertzuwachs des Unternehmens, oder laufende Gewinne. In evolutionären Organisationen gibt es einen wirklichen Zweck, eine Daseinsberechtigung im Austausch mit der Umgebung und den mit den Kund\*innen. Das Geld ist nur das Mittel dafür. Es zeigt gegebenenfalls einen finanziellen Erfolg an, ermöglicht Investitionen, um den Zweck noch besser zu erfüllen, und sichert den Mitarbeitenden hoffentlich ein gutes Leben. Geld dient dem eigentlichen Zweck und ist nicht der Zweck an sich. Laloux beschreibt eine Reihe von Praktiken, um auf den evolutionären Sinn zu hören:

- Spüren: Ohne Struktur einfach die Frage stellen: «Warum gibt es unsere Firma? Was bringen wir der Welt, das sie braucht?» Und dann Räume schaffen, in denen dieser Frage nachgegangen werden kann, ohne ein erwartetes Ergebnis oder eine Tagesordnung.
- Spirituelle Praktiken: Wie zum Beispiel meditative Praktiken oder Visualisierungen, um die Intuition zu spüren.
- Der leere Stuhl: Während der normalen Meetings repräsentiert ein leerer Stuhl den evolutionären Sinn einer Organisation. Mitarbeitende können sich draufsetzen, in die Organisation hinein-spüren und aus derer Perspektive reden.
- Grossgruppenmethoden: Wie zum Beispiel Theorie U, Appreciative Inquiry, Future Search oder Open Space. Diese Formate helfen in besonderen Situationen alle Mitarbeitenden zusammenzubringen und gemeinsam in Gesprächen Antworten auf dringende Fragen zu erhalten. Dabei können auch Stakeholder des Unternehmens eingeladen werden, um den Blick noch mehr zu weiten.
- Hinweise von aussen spüren und berücksichtigen.

### **Weiterführende Ressourcen**

- Frederic Laloux (2015). Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.
- Frederic Laloux/Etienne Appert (2017). Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.

### 3.5 Was gibt's noch?

Neben den genannten Modellen gibt es zahlreiche andere Organisationsformen, die gleiche oder ähnliche Merkmale wie die genannten aufweisen. Einige davon seien hier in einer sicher unvollständigen Liste genannt:

- Accelerate.  
Kotter, J.P. (2015). Accelerate. Strategische Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen. Vahlen.
- Beta Codex/ Beyond Budgeting.  
Pfläging, Niels (2003). Beyond Budgeting, Better Budgeting. Ohne festes Budget zielorientiert führen und erfolgreich steuern. Haufe.
- Das demokratische Unternehmen.  
Sattelberger, Thomas/Welpe, Isabell/Boes, Andreas (2015). Das demokratische Unternehmen: neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Haufe.
- Das kollegial geführte Unternehmen.  
Oesterreich, Bernd/Schröder, Claudia (2016). Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. Vahlen.
- Die fraktale Fabrik.  
Warnecke, Hans-Jürgen (1992). Die fraktale Fabrik. Springer.
- Die Wertstrom-Organisation.  
Scheller, Torsten (2021). Die Wertstrom-Organisation. Agilität radikal zu Ende gedacht. Vahlen.
- Innovation eXchange.  
Hamel, G. (2008). Das Ende des Managements. Unternehmensführung im 21. Jahrhundert.
- Lebendiges Führen und neue Methoden  
Zur Bonsen, Matthias/ Herzog, Jutta (2010). Leading with Life. Lebendigkeit im Unternehmen freisetzen und nutzen. Gabler.
- Management 3.0.  
Apelo, Jurgen (2011). Management 3.0. Pearson Education. (Theoriebuch)
- Musterbrecher.  
Wüthrich/Kaduk/Osmetz/Hammer (2013). Musterbrecher. Die Kunst das Spiel zu drehen. Murmann.

- Netzwerkorganisation.  
Interview/Hangout mit Heiko Fischer. [www.mixhackathon.org/content/hackathon-hangout-heiko-fischer?\\_ga=1.248452551.1330998733.1451788371](http://www.mixhackathon.org/content/hackathon-hangout-heiko-fischer?_ga=1.248452551.1330998733.1451788371)
- Purpose Driven Organizations.  
Fink, Franziska/ Möller, Michael (2018). Purpose Driven Organizations. Sinn – Selbstorganisation – Agilität. Schäffer-Poeschel (mehr Zusammenfassung als Modell).
- Unternehmensdemokratie.  
Zeuch, Andreas (2015). Alle Macht für Niemand. Aufbruch der Unternehmensdemokraten. Murmann.

## 4. Umsetzung von Selbstorganisation

### 4.1 Mikroebene: Menschenbilder und Führungsverständnis

Weinert (1998: 672) definiert Menschenbilder als «Grundannahmen, welche Einstellungen und Erwartungen von Führungskräften gegenüber Zielen, Fähigkeiten, Motiven und Werten von Mitarbeitenden prägen und beeinflussen».

Pfister (2019: 4) beobachtet, dass das Bild des Menschen in der Arbeit sich über die letzten Jahrzehnte laufend verändert hat. Die Menschenbilder der entsprechenden Dekaden beschreiben, wie der Mensch ist, wie er arbeitet und wie er zu führen ist. Mit jedem Entwicklungsschritt wird dem komplexen Wesen Mensch mehr Rechnung getragen. Insgesamt hat diese Entwicklung in den Bereichen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft positive Veränderungen bewirkt, zum Beispiel durch die Vermenschlichung von Arbeit, mehr Autonomie und Gestaltungsspielraum oder durch die stärkere Berücksichtigung individueller Bedürfnisse. Die Entwicklung der Menschenbilder ist nie abgeschlossen, da sie immer auch einen Ausdruck der derzeitigen erlebten Welt darstellt. Das Menschenbild steht in Wechselwirkung zum Führungs- und Organisationsverständnis bzw. hält Pfister (vgl. ebd.: 6) fest, dass die Sicht von Führungspersonen auf Menschen ihr Führungs- und Organisationsverständnis prägt. Ein vom Taylorismus geprägtes Führungsverständnis geht davon aus, dass Menschen von Natur aus faul sind und deshalb angetrieben und diszipliniert werden müssen. Hierzu dienen Führungsmethoden wie Kontrolle, Anweisungen, Sanktionsandrohungen bis hin zu

einem Klima, das von Druck und Angst geprägt ist. Organisationen, die ihre Führungsprinzipien an einem systemischen Menschenbild orientieren, suchen hingegen Mitarbeitende, die eigenverantwortlich Entscheidungen treffen und mitdenken wollen. Die systemische Organisationstheorie geht davon aus, dass Anweisungen und Apelle nicht geeignet sind, um das Verhalten von Menschen zu verändern. Das Verhalten von Mitarbeitenden gezielt zu ändern – sei es durch Belohnungssysteme, leistungsorientierte Gehaltsmodelle, Zielvereinbarungen oder durch Bestrafungen wie beispielsweise Blossstellungen oder andere psychische Druckmittel – ist nicht zielführend oder wirkt gar kontraproduktiv. Eine Folge davon ist, dass Mitarbeitende ihr Verhalten an den Erwartungen der Vorgesetzten orientieren, mit der Hoffnung nicht aufzufallen. Für dynamische und komplexe Umgebungen, wie sie Organisationen heute antreffen, sind die von Taylorismus geprägte Führungsgrundsätze unzureichend (vgl. Oesterreich/Schröder 2019: 18).

Es wurde in den vorhergehenden Kapiteln deutlich, dass die verschiedenen Selbstorganisationsmodelle eher an systemischen als an direktiven oder autokratischen Führungsverständnissen orientiert sind. Selbstorganisationen begegnen der zunehmenden Komplexität mit agilen Organisationsstrukturen, während hierarchische Organisationsstrukturen weniger flexibel sind. Die «evolutionäre» Denkweise von Selbstorganisation widerspricht den vom Taylorismus geprägten Führungsverständnissen aus Zeiten des Fordismus, in dem gezielt zu einer instrumentellen Arbeitshaltung erzogen wurde. Kontrolle, Regelwerke und Belohnung, so die These, sollten deshalb in Selbstorganisationen weniger häufig vorkommen als in hierarchisch geführten Organisationen. Das Hinterfragen der bestehenden Menschenbilder sowie der Organisationsstrukturen und Führungsverständnisse müsste in Selbstorganisationen ein essenzieller Bestandteil und Voraussetzung für deren Weiterentwicklung sein. Da Menschen im deutschsprachigen Raum jedoch meist eher mit direktiven Führungsverständnissen sozialisiert sind, ist es fraglich, ob die internalisierten Führungsverständnisse einfach losgelassen werden können. Die Theorien der Selbstorganisationen formulieren zwar ein (romantisierendes) Ideal an Führungsverständnissen, aber es bestehen keine Anhaltspunkte darüber, ob diese in Selbstorganisationen angenommen oder umgesetzt werden. Der Gedanke, dass eine veränderte Organisationsstruktur die internalisierten Verständnisse von Führung einfach und schnell verändern könnte, scheint sehr optimistisch oder gar utopisch zu sein. So ist anzunehmen, dass in Selbstorganisationen eher Menschen arbeiten (wollen), die den direktiven Führungsgrundsätzen weniger zustimmen. Dieser Annahme wird in Teil II dieser Publikation nachgegangen.

## 4.2 Kritik an Modellen der Selbstorganisation und blinde Flecken

Bei aller Euphorie und Begeisterung für Modelle der Selbstorganisation ist es ebenso wichtig zu analysieren, ob und wenn ja, wo die Modelle Grenzen haben. Stellvertretend für viele kritische Positionen zur Selbstorganisation sei hier auf den Organisationssoziologen Stephan Kühl verwiesen, der sich fundiert, kritisch und konstruktiv mit diesem Themenfeld u.a. in seinem Buch «Wenn die Affen den Zoo regieren» auseinandersetzt. Im Folgenden gehen wir auf seine Kritik ein.

Kühls theoretischer Heimathafen ist die Systemtheorie Luhmannscher Prägung. Kernstück seiner Luhmann-Adaption ist sein Organisationsverständnis, bestehend aus den drei Elementen einer Organisation: Zweckbestimmung, Hierarchie und Mitgliedschaft (Kühl 2011). Entlang dieses Dreischritts argumentiert Kühl in seinen späteren Veröffentlichungen gegen das Funktionieren von selbstorganisierten Unternehmen. Konzepte der Selbstorganisation ordnet Kühl den Moden und Mythen im Management zu (Kühl 2017). Im Kern beschreibt er vier Kritikpunkte.

### 1. Kritikpunkt: Alte Inhalte mit neuen Begrifflichkeiten

Selbstorganisation sei nach seinem Verständnis eine alte Managementmode mit neuer Begrifflichkeit (vgl. u.a. Kühl 2018). Er bezieht sich dabei auf die Arbeiten von Alfred Kieser, der in seinem Artikel «Moden und Mythen im Management» beschreibt, was es braucht, einen Management Bestseller zu schreiben – alle seine Punkte treffen auf Laloux (2015) Reinventing Organization zu. Gleichzeitig weist Kieser die Existenz von Moden und Mythen im Management empirisch nach. Kühl nimmt diesen Gedanken auf und beschreibt die wiederkehrenden Bemühungen und Diskussionen zu Stichworten wie «Mitbestimmung», «Enthierarchisierung» oder «Beteiligung». Agilität, Selbstorganisation, Soziokratie und viele mehr seien nur Bestandteile der aktuellen Diskussion bzw. ihres reproduzierten Standes.

«Es war alles schon mal da»:

- Teilautonome Gruppen (20er Jahre)
- Human Relation Schule, Informalität (40/50er Jahre)
- Humanisierung der Arbeitswelt (70er Jahre)
- Lean Management (90er Jahre)
- New Economy (2000er Jahre)
- Agilität/Reinventing (aktuell).



Kühls Ausführungen zur mangelnden Originalität sind gut nachvollziehbar und berechtigt. Allerdings geht es nicht darum, wer «etwas erfunden» hat, sondern um die Suche nach passenden Modellen und Instrumenten als Mittel, um die Ziele einer Organisation zu erreichen. Demgegenüber wären allenfalls die Veröffentlichungen zu Modellen der Selbstorganisation zu kritisieren, bei denen der Eindruck entsteht, sie seien das Ziel und nicht das Mittel. Selbstorganisation zum Selbstzweck kann nicht funktionieren. Die Kernfrage ist: Warum soll Selbstorganisation eingeführt werden? Welches Ziel wird damit verfolgt? Dies entspricht auch dem bereits genannten und von Kühl geteiltem Verständnis von Organisationen als «System mit einer Zweckbestimmung».

### *2. Kritikpunkt: Weniger Hierarchie führt zu Machtkämpfen*

Kühls (2019) zweiter Kritikpunkt bezieht sich auf den Zusammenhang von Hierarchie und Macht. Weniger Hierarchie führe in erster Linie zu mehr Machtkämpfen in einer Organisation. Wenn alle in der Organisation mitreden können, würden keine klaren Entscheidungen mehr getroffen und Auseinandersetzungen um Rang, Position und Funktionen in der Organisation zunehmen.

Kühls Argument der steigenden Machtkämpfe durch Enthierarchisierung ist komplex und ebenso berechtigt. Aber auch hier ist anzumerken, dass im Kontext von Hierarchie und Führung, Habitus und Habitualisierung keine starren Muster in Lebensformen, Sozialverhalten und Umgangsformen von Mitgliedern einer Organisation beschreiben, sondern dass sich diese entwickeln und damit verändern. Dies zeigt sich allein bei den Beschreibungen der unterschiedlichen Persönlichkeitstheorien, welche die Beziehungen in einer Organisation (z.B. Leadership) erklären wollen. Unterschiedlichste Führungs- und Motivationstheorien wie beispielsweise die Great Man Theory, McGregors XY Theory, sowie verschiedene Anreiz-Beitrags-Theorien zeigen, wie sich in den vergangenen Jahrzehnten Anspruchshaltungen, Selbstverständnisse und (Sozial-)Verhalten in der Arbeits- und Organisationswelt verändert haben. Der entscheidende Faktor mit Einfluss auf die Präsenz von Machtkämpfen ist weniger das Vorhandensein von mehr oder weniger Hierarchie, sondern die Sinnsuche und -findung in der eigenen Tätigkeit (vgl. hierzu Sensemaking nach Karl Weick 1995). Kühls Gegenthese lautet daher: «Je mehr ich einen Sinn in meiner Tätigkeit sehe, umso mehr verlieren Positions- und Machtkämpfe ihre Relevanz, da der Sinn meines Tuns nicht mehr bloss auf das Anwachsen meines Einflusses basiert.»

### 3. Kritikpunkt: Entformalisierung

Kühls Kritik bezieht sich weiter auf die – seiner Meinung nach – in Konzepten der Selbstorganisation beschriebene Entformalisierung – sei es in Bezug auf Regelwerke oder auch bei der Auflösung von Organisationsstrukturen oder Abteilungs-grenzen (Kühl 2017, 2018). Er begründet dies damit, dass weniger Formalstrukturen zu mehr Komplexität führen würden. Der Ruf nach weniger Bürokratie sei also mindestens zweischneidig. Formalstrukturen bieten doch Handlungssicherheit, Verlässlichkeit und dienen letztlich auch der Vereinfachung.

An dieser These zeigt sich das Grunddilemma vieler kritischer Positionen zur Selbstorganisation: Der Begriff der Selbstorganisation wird als Containerbegriff für die unterschiedlichsten Modelle wie beispielsweise Soziokratie, Holakratie, Agilität oder New Economy verwendet. Dadurch werden zum Teil Modelle (z.B. Soziokratie) mit Methoden (z.B. Scrum) vermischt, was eine Zuordnung der Kritik (in diesem Falle von Kühl) zu einem spezifischen Modell unmöglich macht. Ohne Zweifel ist die Vereinfachung ein zentrales Prinzip der meisten Modelle der Selbstorganisation. Dies heisst aber nicht, dass sie strukturlos oder gar formfrei wären. Beispielhaft sei hier auf das holokratische Modell verwiesen, das sich durch eine hohe Formalstruktur (Betriebssystem, festes Verfahren bei operativen und strategischen Meetings etc.) auszeichnet. Demgegenüber weist die Urform der Soziokratie vier Prinzipien aus, die für alle Beteiligten transparent sind und die ein hohes Mass an Verlässlichkeit garantieren. Die Vereinfachungen beispielsweise in soziokratischen Modellen beziehen sich insbesondere auf die operative Ebene. Vorhandene Rationalitätsmythen – also Instrumente und Verfahren, die zwar Rationalität suggerieren, aber dem eigentlichen Unternehmensziel nicht dienen – sollen abgebaut werden. Genau in diese Richtung geht auch der Ansatz von Gary Hamels (2020) *Humanocracy*, der auf die Vermeidung beziehungsweise den Abbau von Bürokratie abzielt.

### 4. Kritikpunkt: Pendelbewegung anstatt Evolution

Schliesslich kritisiert Kühl (2017; 2018; 2019) den vielen Konzepten der Selbstorganisation zugeschriebenen evolutionären Charakter. Zum einen speist sich seine Argumentation aus der Rezeption vorhandener Konzepte. Andererseits analysiert er, dass es keine optimale Organisationsform gibt. Alle Modelle sind mit Kosten verbunden. Bei der Wahl des aktuell für richtig gehaltenen Modells stehe die Reduktion dieser Kosten im Vordergrund. Entscheidet man sich in der Organisation für eine eher zentrale Struktur, führe dies früher oder später zu einer Gegenbewegung in Richtung Dezentralisierung. Ebenso verhält es sich beim wechselseitigen In- und Outsourcing von Produktionsteilen und schliesslich – so Kühl – träfe dies auch auf einmal mehr und dann wie-

der weniger Hierarchie zu. In Abgrenzung zu den evolutionären Metaphern von Laloux und anderen, beschreibt Kühl dies als Pendelbewegung. Da der Rückschwung des Pendels, also die Rückkehr zu vormaligen Konzepten und Modellen, als Niederlage oder gar Missmanagement empfunden werden könnte, würden für die «alten» Modelle einfach neue Wörter erfunden. Wäre dies tatsächlich so wie Kühl es beschreibt, dann wären Innovationen im Management nicht vorhanden und Organisationen würden mit ihren Modellen und Instrumenten immer nur zwischen den Extrempositionen des Pendels hin- und herschwingen.

Diskutabel ist sicher die, insbesondere von Laloux vertretene, Position einer zwangsläufig evolutionären Entwicklung im Management, die ein besser oder schlechter von Modellen beinhaltet oder gar darwinistischer Natur ist. Anstelle eines evolutionären Verständnisses von Organisationsentwicklung, die immer eine gewisse Zwangsläufigkeit der Entwicklung impliziert, steht das Luhmannsche (respektive Kühlsche) Verständnis, dass Organisationen aus *Entscheidungen* bestehen. Entscheidungen und sogenannte Entscheidungsprämissen sind lose miteinander gekoppelt. Dies ermöglicht:

- *Variationen*: Veränderungen von Entscheidungen
- *Selektion*: Ausbildung von Entscheidungen zu Strukturen/Entscheidungsprämissen und
- *Retention*: Restabilisierung der Ergebnisse der Selektion, die dann korrigiert werden.

Modelle der Selbstorganisation setzen genau hier mit ihren alternativen Organisationsstrukturen und partizipativen Entscheidungsprozessen an.

### 4.3 Schlussfolgerungen

Die hier beschriebenen Organisationsmodelle zeigen, dass beteiligungsorientierte Organisationen über substanzielle, demokratische Strukturen verfügen. Diese erschliessen den Beschäftigten die Möglichkeit, Einfluss auf kritische Entscheidungsprozesse zu nehmen, und zwar sowohl

- *operativ*: arbeitsplatzbezogen,
- *taktisch*: mittelfristig, personalpolitisch als auch
- *strategisch*: durch langfristige, unternehmenspolitische Betriebsentscheidungen.

Die Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten sind in der Selbstorganisation besonders ausgeprägt. Die Organisationskultur ist kooperativ und es existieren Instrumente und Gefässe für die Förderung von Fehler- und Konfliktkultur. Darüber hinaus besteht eine hohe innerbetriebliche Transparenz. Alle haben Zugang zu allen notwendigen Informationen. Der Sinn und die Vision der Organisation stehen im Vordergrund ebenso wie das Ziel einer menschengerechten Gestaltung und Organisation des Arbeitsalltags. Eine weitere wichtige Rolle bei der Umsetzung von Prinzipien der Selbstorganisation ist die Eigentümer\*innenschaft. Bereits 1999 hat Weber fünf Formen «demokratischer Unternehmen» unterschieden:

- Partnerschaftsunternehmen mit Gewinnbeteiligung
- Grossunternehmen mit indirekter paritätischer Mitbestimmung gemäss Mitbestimmungsgesetz
- Demokratische Reformunternehmen mit erweiterter indirekter Mitbestimmung und häufig Mitarbeitendenkapitalbeteiligung bzw. Kapitalneutralisierung
- Genossenschaften und selbst verwaltete Unternehmen
- Kommunitäre Gemeinschaften.

Ein Vergleich der im ersten Kapitel beschriebenen alternativen Wirtschaftsmodelle (Makroebene) mit Konzepten der Selbstorganisation (Mesoebene) zeigt eine hohe Übereinstimmung in ihren jeweiligen Werten, Strategien und operativen Ansätzen. Ein zentraler Punkt bei beiden Ebenen ist der Paradigmenwechsel weg von einer Wertschöpfung, die als Gewinnmaximierung verstanden wird, hin zum Verständnis der Sinnfindung beziehungsweise der Visionsentwicklung. An die Stelle einer Wachstumsorientierung tritt die Betonung des Gemeinwesens und des Gemeinwohls. Auf beiden Ebenen wird die Frage der Eigentümer\*innenschaft thematisiert. Genossenschaftlich geprägte Ansätze werden dabei favorisiert. Eine besondere Rolle – sowohl auf der Ebene der Wirtschaftsmodelle wie auch auf der Ebene der Organisationsmodelle – spielen die Mitbestimmung und die Partizipation. Sie bilden die Voraussetzung für die Verwirklichung der jeweiligen Ansätze.

Darüber hinaus hat Weber (1999) in einer Untersuchung demokratischer Unternehmen herausgefunden, dass sich solche Organisationsformen seitens ihrer Mitarbeitenden auszeichnen, durch:

- eine höhere Leistungsmotivation,
- ein höheres Engagement und Akzeptanz,
- eine höhere Arbeitszufriedenheit,
- teilweise auch eine höhere Produktivität und Profitabilität,
- einen höheren Grad an Identifikation und emotionaler Bindung an die Organisation und
- einen bewussteren und effizienteren Umgang mit den Arbeitsmitteln.

Ebenso legen die Studien von Weber (1999) nahe, dass je demokratischer eine Organisation ist,

- desto prosozialer, solidarischer und sozial verantwortlicher handeln Mitarbeitende,
- desto höher ist das ethische Bewusstsein,
- desto stärker ist das ausserbetriebliche demokratische und gesellschaftliche Engagement und
- desto stärker ist die Identifikation mit dem Betrieb.

Ausgehend von diesen Überlegungen untersuchen wir im Folgenden, welche Auswirkungen Modelle der Selbstorganisation auf Mitarbeitenden im Kontext von Arbeit und Wohlbefinden haben. Wir stellen folgende These auf: Die Organisationsform beeinflusst das Handeln ihrer Mitarbeitenden (Mikroebene) innerhalb und ausserhalb der Organisation in den verschiedenen Subsystemen der Gesellschaft auf der Meso- und Makroebene (Familie, Wirtschaft, Politik, Soziales, Kultur). Davon lässt sich folgende Forschungsfrage ableiten: Wie geht es Mitarbeitenden, die in real existierenden alternativen Wirtschaftsmodellen arbeiten, in ihrem Berufs- und Privatleben?

# Teil II: Studie

## 1. Einleitung

### 1.1 Ausgangslage

Grundlage dieser Studie ist die Annahme, dass Selbstorganisation positive Auswirkungen auf Bildung, soziale Kohäsion und politische Beteiligung haben kann und zu einer nachhaltigeren und sozialverträglicheren Wirtschaft beitragen könnte. Neben den häufig diskutierten positiven Aspekten von Selbstorganisation scheint jedoch eine Frage bisher wenig Beachtung gefunden zu haben: Wie geht es eigentlich den Mitarbeitenden in selbstorganisierten Unternehmen? Und hat Selbstorganisation wirklich Potenzial für die Gesellschaft auf der Mikro-, Meso- und Makroebene? Der Arbeitsalltag beeinflusst Mitarbeitende nicht nur in den jeweiligen Institutionen und Organisationen, sondern auch in weiteren Lebensbereichen. Im Idealfall «wirkt» Selbstorganisation gewinnbringend sowohl auf der Mikroebene (bei den Mitarbeitenden) wie auch auf der Mesoebene (in der Organisation). In den letzten Jahren hat das Konzept der Selbstorganisation das Interesse von vielen Organisationen vor allem durch das Versprechen geweckt, den Firmenerfolg durch eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigern zu können. Für Führungspersonen, die ungern kontrollieren und Druck aufsetzen, ist dies eine willkommene Managementstrategie. In Zeitschriften für Organisationsentwicklung, Arbeitsgesellschaft, Sozialmanagement, Organisationspsychologie, Changemanagement und dergleichen werden regelmässig Artikel über agile Methoden und Arbeitsmodelle veröffentlicht. «Agile Arbeit», «agile Organisationsmethoden» oder diverse «Selbstorganisationsmodelle» werden als problemlösende Alleskönner angepriesen und sollen Innovationen für eine erfolgreiche und nachhaltige Wirtschaft vorantreiben.

In der Diskussion von Konzepten der Selbstorganisation wird jedoch häufig vergessen, dass sie meist auf «empirischen Anekdoten» aufbauen und eher eine Art «Pop-Kultur des Managements» darstellen (Minnig/Zängl 2016). Das Streben nach Selbstorganisation oder ähnlichen Konzepten wird von Managements häufig damit begründet, dass sie die Zufriedenheit ihrer Mit-

arbeitenden fördern wollen, da glückliche Mitarbeitende effizienter arbeiten. So wird die Zufriedenheit der Mitarbeitenden instrumentalisiert, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, den Erfolg zu steigern und als Arbeitgeber\*in attraktiver zu werden.

Babbel (o.J.: 5-14) veranschaulicht diese Mentalität treffend in einem Booklet. Unternehmen können die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden demnach am besten «nachhaltig» durch regelmässige Reflexion und Weiterentwicklungsangebote fördern. Die Vorteile von glücklichen Mitarbeitenden werden von Babbel unter drei Punkten zusammengefasst:

- *Leistung*: Produktivität, weniger Fluktuation und Fehlzeiten, Einstellung gegenüber Kund\*innen
- *Kultur*: Arbeitsklima, Zugehörigkeitsgefühl, Vertrauen
- *Image*: Marke Arbeitgeber\*in, Reputation, Kund\*innenbeziehung.

Es existieren bisher jedoch keine Belege dafür, dass Mitarbeitende in Selbstorganisationen tatsächlich zufriedener sind. Ebenso gibt es keine empirischen Erkenntnisse über die Gestaltung des Transformationsprozesses und dessen Auswirkungen. Es gibt aber Belege dafür, dass agile Organisationen erfolgreicher sind. Daher könnte angenommen werden, dass die Motivation und das eigentliche Ziel vordergründig der Organisationserfolg *und nicht* die Zufriedenheit der Mitarbeitenden selbst zu sein scheint. Wie Buchmann und Kaegi (2020) feststellten, liegen der Einführung von Selbstorganisation zwei verschiedene Motive zugrunde: Gewinnmaximierung *oder* Akzeptanz des Menschen als ganze Person und der Wunsch nach sinnerfüllter Arbeit. Wenn Studien nur den wirtschaftlichen Erfolg untersuchen und nicht gefragt wird, was für die Mitarbeitenden in Bezug auf Selbstorganisation wichtig ist oder wie es ihnen geht, dann scheint das Ziel der Mitarbeitendenzufriedenheit fragwürdig. Das Ziel des Erfolgs durch gesteigerte Zufriedenheit der Mitarbeitenden widerspricht den Grundprinzipien der meisten Selbstorganisationsmodelle. So kann in Frage gestellt werden, ob Selbstorganisation mit diesem motivationalen Hintergrund überhaupt umsetzbar ist.

Die Betrachtung von Motivation, Ziel und Umsetzungsvorgehen der Transformation zur Selbstorganisation sollte deswegen in empirischen Untersuchungen berücksichtigt werden, da diese Faktoren mutmasslich entscheidend für langlebige und widerstandsfähige Selbstorganisationen sind. Wenn Selbstorganisationen das Versprechen nicht halten können, dass es Mitarbeitenden in ihnen besser oder zumindest gut geht, dann muss besser überlegt werden, ob die Einführung einer Selbstorganisation tatsächlich sinnvoll ist. Die Diskussion über die Einführung einer Selbstorganisation und das

damit verbundene Ziel kann nicht ohne die Mitarbeitenden geführt werden. Da es bisher keine empirischen Erkenntnisse gibt, die die Perspektive der Mitarbeitenden berücksichtigt, wird in dieser Studie der Fokus auf Herausforderungen und Potenziale in Selbstorganisation aus Sicht der Mitarbeitenden gelegt.

## 1.2 Forschungsstand

Bisher gibt es über Selbstorganisation und Transformationsprozesse nur wenige empirische Erkenntnisse. Stattdessen gibt es eine Fülle an Manifesten und Managementliteratur, was es für neu Interessierte schwierig macht einen Überblick über Methoden, Ansätze und Modelle zu erhalten. In diesem Kapitel wird zuerst ein aktueller Artikel von Gölzner und Beyer (2022) zusammengefasst, welcher einen guten Überblick über «agile Organisationsmodelle» bietet. Danach werden die wichtigsten Erkenntnisse der einzigen deutschsprachigen Studien über Agilität und Selbstorganisation aufgegriffen. Es handelt sich um eine quantitative Untersuchung der Deutschen Unternehmensjuristen, die 104 hochrangige Führungspersonen über Agilität befragten. Die andere Studie ist vom Institut für Angewandte Psychologie der Zürcher Fachhochschule ZHAW und präsentiert Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung in agilen Unternehmen aus der Schweiz. Sie berücksichtigt in ihren Erkenntnissen und ihrer Diskussion auch die Perspektive der Mitarbeitenden, wobei diese nicht in der Stichprobe vertreten zu sein scheinen.

Abgesehen von diesen beiden Studien scheint es keine weiteren empirischen Grundlagen über «Agilität» oder Selbstorganisation im deutschsprachigen Raum zu geben. Da die Forschungslage dünn ist, werden nachfolgend die Ergebnisse beider Studien kurz zusammengefasst.

### 1.2.1 Überblick

Der aktuelle Artikel von Gölzner und Beyer (2022: 66-72) in der Zeitschrift *Unternehmensentwicklung und Change Management* bietet einen anschaulichen Überblick zur Orientierung über verschiedene agile Organisationsmodelle. Die Autoren verfolgen die Frage, wie stark Agilität bei den verschiedenen Modellen ausgeprägt ist und formulieren Empfehlungen für die Wahl des passenden Modells. Sie definieren die «agile Organisation» als eine Organisation, die versucht auf die steigenden komplexen Anforderungen an Unternehmen flexibel und schnell zu reagieren. Die Transformation führe zu veränderten Betrachtungsweisen auf Hierarchie, Funktion und Führungsanspruch. Zudem



liege jeder agilen Organisation ein «Purpose» oder eine «Sinnorientierung» zu Grunde. Sie identifizieren vier Entwicklungen der organisationalen Agilität: Agile Strömung, Soziokratische Strömung, Integrale Strömung und Mischformen. Danach ordnen sie bekannte Modelle in die Ströme ein. Weiter werden zwei Merkmale zur Kategorisierung vorgeschlagen: Die Einteilung in eine «Betrachtungsebene» und in eine «Sichtweise auf die Organisation» (vgl. ebd.: 67-70). Wie stark eine Organisation «agil ist», bewerten die Autoren nach vier Kriterien: (1) Verantwortungsübernahme der Mitarbeitenden, (2) Verteilung von Macht und Führung, (3) Persönlichkeitsentwicklung und (4) Anpassungsfähigkeit. Sie ziehen das Fazit, dass eine Transformation eine Investition in das Unternehmen ist und davon ausgegangen werden muss, dass die Leistungen zuerst abnehmen werden. Das Unternehmen muss stabil sein und die oberste Hierarchiestufe muss der Transformation zustimmen, dafür motiviert sein und Vertrauen in die Entscheidungen im Prozess haben. Allen Transformationsprozessen sei gemeinsam, dass zu Beginn auf die Mitarbeitenden eingegangen werden und sie aktiv in den Transformationsprozess miteinbezogen werden müssen, da ohne ihr «aktives Zutun keine Transformation gelingen kann» (vgl. ebd.: 71f.).

Die Übersicht über die Ströme und Selbstorganisationsmodelle, die Einordnung in ein Kategoriensystem und die Bewertung der Ausprägung der Agilität ermöglichen eine gute Orientierung. Der Fokus liegt auf dem Unternehmenserfolg und die Perspektive der Mitarbeitenden wird nicht berücksichtigt. Umso interessanter ist, dass die Kriterien für die Ausprägung von Agilität mehrheitlich von den Mitarbeitenden abhängen (Kriterien 1, 2 und 3). Die Autoren halten auch fest, dass eine Transformation nur unter Miteinbezug der Mitarbeitenden möglich ist. Das Ziel ist also der Organisationserfolg, aber die Verantwortung dafür soll durch Agilität von den Mitarbeitenden getragen werden und wird als Managementmethode dargestellt.

### **1.2.2 Quantitative Studie: Deutsche Unternehmensjuristen**

Die Studie der deutschen Unternehmensjuristen scheint Agilität ebenfalls als strategische Führungsmethode zur Erfolgssteigerung zu betrachten. In der Einleitung der Studie von Körner und Schreiner (2019: 22f.) wird die Aussage getroffen, dass agile Organisationen Mitarbeitende in den Mittelpunkt stellen: Agilität, also die Fähigkeit «raschen Wandel zu erkennen und gleichzeitig daran teilzuhaben» und «das Portfolio schnell an die Bedürfnisse der Märkte und Zielgruppen anzupassen», gehe nur mit den «richtigen Menschen im Unternehmen». Deswegen werden Mitarbeitende «in das Zentrum des Unternehmens gestellt», wobei das Ziel immer die Gewinnerzielung durch die Sicherung der eigenen Marktposition ist. Konkret bedeutet «Mit-

arbeitende in den Mittelpunkt stellen», dass deren «Entwicklungsfähigkeit (...) mehr und mehr zu den wichtigsten Kernkompetenzen» gehört, auf die bei Neuanstellungen geachtet werden sollte.

Die Stichprobe der Studie besteht aus höheren Leitungs- und Führungspersonen<sup>1</sup> (vgl. ebd.: 42f.). Diese erhoffen sich durch die Einführung von agilen Arbeitsweisen interne Prozesse zu optimieren, Tempo zu machen, die Zufriedenheit der Kund\*innen zu steigern, die Zusammenarbeit im Unternehmen zu verbessern und eine Kostenoptimierung zu erreichen (vgl. ebd.: 46). Treiber für Agilitäts-Strategien sind in den meisten Fällen die CEOs und Ressortleiter\*innen (vgl. ebd.: 52). Als grösste Veränderungen durch agile Arbeitsweisen werden der Wandel bei Arbeitszeit und Arbeitsort und die damit einhergehende Flexibilität, Veränderungen von Führung und eine Tendenz zur Anstellung von Freelancer\*innen und befristeten Mitarbeitenden aufgeführt (vgl. ebd.: 60). Die Führungspersonen geben an, dass sie bei den Mitarbeitenden eine Arbeitserleichterung festgestellt haben (rund 59%) und die Mitarbeitenden gemischte Gefühle zwischen «Frust und Lust» hätten (71%). Je stärker die Veränderung mit Kommunikation, Weiterbildung und Coaching begleitet werde, desto grösser sei die Arbeitserleichterung bei den Mitarbeitenden (vgl. ebd.: 64). Ein Drittel der befragten Führungspersonen gibt an, dass die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden gestiegen sei und dass Projekte und Prozesse besser laufen würden. Als Risiko werden ungeklärte Rechtsbeziehungen, Koordinationsmängel, Widerstand gegen die Neuerungen und ausufernde Budgets genannt (vgl. ebd.: 73). Agile Arbeit verbessere Prozesse und Wettbewerbsfähigkeit, wobei die Motivation der Belegschaft dabei deutlich ansteigt, obwohl einige Belegschaftsgruppen agile Arbeit eher als Bedrohung und nicht als Chance sehen (vgl. ebd.: 76f.). Agile Arbeitsmethoden werden von 97% der verantwortlichen Führungspersonen als unverzichtbar bewertet, wobei nur 43% eine Strategie für agiles Arbeiten entwickelt haben (vgl. ebd.: 82). Körner und Schreiner (ebd.: 88f.) fassen zusammen, dass aus Sicht der Stichprobe zwei Drittel der Mitarbeitenden in den Unternehmen die agile Arbeitsweise begrüssen würden und die Einführung einen hohen Kommunikationsaufwand fordert. Belastend seien vor allem offene Rechtsfragen und die Einführung von agilen Methoden.

---

1 Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass die Ergebnisse die *Wahrnehmung* von 104 CEO/COO/CHRO/CIO über die Belegschaft widerspiegeln und nicht direkt die Perspektive der Belegschaft.

### 1.2.3 Qualitative Studie: IAP Zürcher Fachhochschule

In der qualitativen Studie «Arbeitswelt 4.0» (vgl. Majkovic et al. 2019) vom Institut für Angewandte Psychologie der Zürcher Fachhochschule ZHAW werden Ergebnisse aus qualitativen Interviews mit in «Agilität erfahrenen» Vertreter\*innen aus der Praxis präsentiert. Es fehlen genaue Angaben zur Stichprobe, jedoch scheinen die porträtierten Personen eher hochrangigere Mitarbeitende zu sein (insofern Funktionsstufen existieren).

Die Studienautor\*innen halten einleitend fest, dass in der Schweiz noch keine Studie existiert, die die Verbreitung von agilen Methoden und Modellen untersucht. Es fehlen «detaillierte Auskünfte über den Veränderungsprozess und seine positiven und negativen Konsequenzen auf Entscheidungsprozesse, Fehlerkultur und Unternehmenskultur» (vgl. ebd.: 4). Die unklare Bedeutung von «Agilität als diffuses Buzzword» wird von der Stichprobe betont (vgl. ebd.: 6). Als Treiber für die Implementierung (vgl. ebd.: 10–12) werden hohe Anpassungsfähigkeit und «Employer Branding» genannt. Unternehmen implementieren also Agilität auch, weil sie dadurch attraktiver für zukünftige «Talente» sein wollen. Weiterhin sollen Entscheidungsprozesse beschleunigt oder Hierarchie- und Machtverhältnisse aufgelöst werden.

Als Widerstände und Hindernisse (vgl. ebd.: 13) werden vor allem Unsicherheiten, Befürchtungen, Aufwand, Überforderung, das Bedürfnis nach präzis definierten Rahmenbedingungen oder Rollenunklarheiten bei den Mitarbeitenden genannt. Im Veränderungsprozess (vgl. ebd.: 17) muss vieles beachtet werden. Eine Fehlerkultur muss etabliert und der Veränderungsprozess bottom-up, also aus der Initiative der Mitarbeitenden, gestaltet werden. Transparente Kommunikation ist dabei für den «konstruktiven Umgang mit Widerstand und die Beachtung emotionaler und prozeduraler Bedürfnisse der Mitarbeitenden» ein zentraler Aspekt eines «umsichtig konzipierten Veränderungsprozesses». Unbedingt nötig seien Methodentrainings. «Kommunikationsbarrieren und unzureichender Austausch zwischen den Hierarchiestufen» werden als Hindernis bei der Transformation gesehen. Als Personalentwicklungsmassnahmen wurden unter anderem externe Coaches miteinbezogen, Kurzschulungen über Agilität durchgeführt und top-down Einführungsstrategien vermieden (vgl. ebd.: 18). Bei der Erläuterung der Misserfolgskriterien wird erklärt, dass «Agilität nicht als Selbstzweck ohne konkrete Benennung der Zielsetzung eingeführt werden sollte» und «ein mangelndes Onboarding der Mitarbeitenden im Kick-Off die Gefahr [beinhaltet], dass Mitarbeitende den Sinn des Wandels nicht nachvollziehen können und Unsicherheiten hinsichtlich der zukünftigen Arbeitsgestaltung entstehen» (vgl. ebd.: 22). Es wird unter anderem resümiert, dass Agilität «stark strukturierte Prozesse und klare Kommunikation» braucht und dass

die Umstellung ein umfassender Veränderungsprozess ist, der auch von Rückschlägen und Widerständen geprägt wird (vgl. ebd.: 33), viel länger als angenommen dauert (vgl. ebd.: 21) und tendenziell zu naiv angegangen wird. Das kann zu Ernüchterungen führen (vgl. ebd.: 27).

Die Autor\*innen empfehlen den Prozess professionell begleiten zu lassen und alle Mitarbeitenden in die Umgestaltung miteinzubeziehen. Es soll gemeinsam reflektiert werden, warum eine agile Arbeitsweise angestrebt wird und was der Mehrwert für Unternehmen und Mitarbeitende ist (vgl. ebd.: 33).

### **1.2.4 Forschungslücke**

In den bisher vorhandenen empirischen Studien liegt der Fokus auf dem Unternehmenserfolg und die Managementperspektive steht im Vordergrund. Roghé et al. (2017) bestätigten, dass agile Unternehmen erfolgreicher sind. In ihrer Studie wurden die wichtigsten Erfolgsfaktoren für «Top Performer»<sup>2</sup> untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass «Agilität» der wichtigste Erfolgsfaktor ist.

Der Bericht der quantitativen repräsentativen Studie zu «Agiler Arbeit» der deutschen Unternehmensjuristen (vgl. Körner/Schreiner 2019) hebt den wirtschaftlichen Erfolg durch die Einführung von Agilität ebenfalls hervor, wobei einige besorgniserregende Aussagen nicht weiterverfolgt werden. So gäbe es als Folge von Agilität mehr befristete Arbeitsverträge und eine zunehmende Auslagerung an Freelance-Personal. Zudem nehmen über 70% der befragten Führungspersonen bei den Mitarbeitenden gemischte Gefühle «zwischen Frust und Lust» wahr und eine der grössten Herausforderung bei der Implementation von Agilität sei der Widerstand der Mitarbeitenden. Diese Erkenntnisse stehen im Widerspruch zur Förderung von Arbeitssicherheit, Arbeitszufriedenheit und zu der Überzeugung, dass Transformation nur mit Mitarbeitenden gemeinsam oder sogar nur bottom-up *durch* die Mitarbeitenden möglich ist.

Obwohl die dritte Studie des Instituts für Angewandte Psychologie IAP der ZHAW «Arbeitswelt 4.0» (vgl. Majkovic et al. 2019) klar einen anderen Fokus als die Unternehmensjuristen verfolgt und mehr auf Erfahrungen in Bezug auf Zusammenarbeit und Wohlergehen als auf wirtschaftliches Wachstum eingeht, wird die Perspektive der Mitarbeitenden zu wenig sichtbar. Mitarbeitende wurden offenbar nicht in der Stichprobe berücksichtigt. Die Studie liefert nützliche Daten für interessierte Organisationen, da die Ergebnisse viele klare Anhaltspunkte für die Implementation von Selbstorganisation beinhalten. Interessanterweise zeigen beide Studien auf, dass klare und transparente Kommunikation und der Miteinbezug der Mitarbeitenden unabdingbar für die Transformation sind.

---

2 Firmen mit schnellem Wachstum und höherem Profit

In der bisherigen empirischen Datenlage können also Forschungslücken identifiziert werden. Es fällt auf, dass die Perspektive der Mitarbeitenden fehlt. Diese wurde bisher nicht gezielt erhoben und es existieren keine Daten darüber, wie gut Mitarbeitende in die Veränderungsprozesse miteinbezogen werden und wie zufrieden sie mit dem Veränderungsprozess und mit Selbstorganisation sind. Weiter existieren keine Anhaltspunkte darüber, welche Veränderungen konkret durch die Transformation entstehen und wie es den Mitarbeitenden in selbstorganisierten Unternehmen geht.

### **1.3 Empirisches Vorgehen und Erkenntnisinteresse**

Aus der aufgezeigten Forschungslücke entstand die Idee, eine Studie in Schweizer Unternehmen mit Selbstorganisationen durchzuführen. Dabei sollten gezielt deutschsprachige Mitarbeitende befragt werden, um erste Anhaltspunkte über ihre Perspektive zum Thema Selbstorganisation zu erhalten. Halten die Organisationen die Versprechen aus der Managementlehre? Sind die Arbeitnehmenden tatsächlich zufrieden? Wird der Transformationsprozess so partizipativ umgesetzt, wie es von Studien und Fachartikeln empfohlen wird?

Es ist das Ziel, allen interessierten Mitarbeitenden und Unternehmen weitere empirische Grundlagen zur Orientierung zur Verfügung zu stellen. Dabei geht es auch darum, Mitarbeitende zu empoweren und ihnen wissenschaftlich fundierte Argumente an die Hand zu geben, damit sie im Transformationsprozess gezielt Forderungen stellen können. Zudem soll der Diskurs zum Thema Selbstorganisation durch die neuen Erkenntnisse gefördert werden.

Es werden folgende Hauptfragestellungen verfolgt:

1. Inwiefern ist Selbstorganisation in den untersuchten Organisationen ausgeprägt?
2. Inwiefern sehen Mitarbeitende Zusammenhänge zwischen politischen Dimensionen und Selbstorganisation?
3. Inwiefern sind Führungsverständnisse der Mitarbeitenden relevant für Selbstorganisation?
4. Welche Veränderungen entstehen durch die Transformation konkret und inwiefern ist Partizipation im Transformationsprozess wichtig für die Selbstorganisation?
5. Wie geht es Mitarbeitenden in selbstorganisierten Unternehmen?

Der Fragebogen wurde mit EFS Survey konzipiert. Die Feldphase dauerte von Mitte Oktober 2021 bis Ende Januar 2022. Im Vorfeld wurde ein Kontaktformular<sup>3</sup> an verschiedene deutschsprachige Organisationen gesendet und im Newsletter sowie im Forum des Netzwerks Selbstorganisation<sup>4</sup> auf die Umfrage aufmerksam gemacht. 31 Organisationen mit rund 3540 Angestellten oder Freiwilligen sind der Einladung gefolgt und haben über einen Hyperlink ihre Kontaktdaten im Kontaktformular hinterlassen, um ihr Interesse an der Studienteilnahme zu bekunden. Nach einer Internetrecherche wurden weitere Unternehmen kontaktiert, sodass die Umfrage an 38 Organisationen mit rund 4550 Mitarbeitenden versendet werden konnte. Da wir insbesondere die Perspektive der Mitarbeitenden erheben wollten, wurden die Kontaktpersonen darauf hingewiesen, dass die Umfrage vor allem an Personal ohne Kaderfunktionen weitergeleitet werden soll, insofern Funktionsstufen dieser Art in der Organisation existieren. Über die Handhabung der Weiterleitung der Umfrage an Mitarbeitende bestehen jedoch kaum Anhaltspunkte. Durch einzelne Rückmeldungen ist bekannt, dass einige Organisationen die Umfrage in ihrem Intranet geteilt und andere sie ausschliesslich an Kaderangestellte und nicht an Mitarbeitende ohne Führungsfunktionen versendet haben. Ausserdem kann nicht ausgeschlossen werden, dass einige Organisationen die Umfrage nicht weiter beachtet haben. Wir schätzen, dass der Link an ca. 1000–2000 Mitarbeitende weitergeleitet wurde. Der Fragebogen wurde von 675 Personen geöffnet (Brutto gesamt), von 302 Personen begonnen (Ausschöpfungsquote 45%) und von 218 Personen vollständig ausgefüllt (Beendigungsquote 32%). Von den 302 Personen, welche die Umfrage begonnen haben, wurde der Fragebogen von 28% abgebrochen und von 72% beendet. Die letzten Seiten erhoben vor allem demographische Daten (Alter, Geschlecht, Erwerbsumsatz etc.), die vordergründig der Stichprobenbeschreibung dienen. Total konnten deshalb 241 Fälle für die Auswertung berücksichtigt werden, was bei 1500 Mitarbeitenden einem Rücklauf von 16% entspricht.

Die genaue Anzahl der Population<sup>5</sup> kann nur schwer eruiert werden, da einerseits keine eindeutige Definition von «Selbstorganisation» vorliegt und es andererseits keine Register oder ähnliches zur Erfassung von selbstorganisierten Unternehmen gibt. Somit ist nur eine grobe Schätzung möglich. Es wird vermutet, dass es in der Schweiz ca. 100–200 entsprechende Organisationen gibt. Wird mit einem Durchschnittswert von 100 Mitarbeitenden

---

3 Kobotoolbox.org

4 Danke an das Netzwerk Selbstorganisation und an Matthias Giger, die unseren Flyer auf der Website netzwerkselfstorgansation.net und im Newsletter geteilt haben.

5 Gesamtzahl der Personen, von welchen die Meinung abgebildet werden soll.

pro Organisation gerechnet, ergibt dies eine geschätzte Population von 10'000 bis 20'000 Personen. Auf dieser Grundlage können keine verlässlichen Angaben zur Repräsentativität der Studie gemacht werden. Die Studie ist für die geschätzte Population auf dem Konfidenzniveau von 95% und einer Fehlerspanne von 5%<sup>6</sup> nicht repräsentativ<sup>7</sup>. Zur Stichprobe zugelassen wurden alle Mitarbeitenden aus Organisationen, welche sich selbst als «agil» oder als «Selbstorganisation» bezeichnen, in der Transformation sind oder eine Transformation planen.

Die Stichprobe weist mit rund 45% einen sehr hohen Anteil an Kaderangestellten auf. Es wird angenommen, dass die Stichprobe für die Population der Kaderangestellten in deutschsprachigen Selbstorganisationen repräsentativ ist. Dies entspricht jedoch nicht unserer Definition der Population und verfehlt das angestrebte Ziel, die Perspektive der Mitarbeitenden zu repräsentieren und mindert damit die Repräsentativität der Studie. Eine weitere Beeinträchtigung der Repräsentativität stellt den Effekt der positiven Selbstselektion dar: Umfragen werden häufig von Befürwortenden ausgefüllt. Dies kann zu besseren Ergebnissen führen. Die statistisch gesicherten Aussagen sind also ausschliesslich für die Stichprobe gültig, wobei verallgemeinernde Rückschlüsse auf die Population in Form von plausiblen Annahmen gemacht werden können. Die allgemeingültigen Annahmen müssten jedoch in weiteren Studien verifiziert werden.

Die Fragen im Fragebogen wurden einerseits aus bereits vorhandenen reliablen Skaleninstrumenten und andererseits aus eigens für diese Umfrage entworfenen Skalen zusammengesetzt. Die entworfenen Messinstrumente sind reliabel und weisen gute bis sehr gute Werte in ihrer Güte auf.<sup>8</sup> Bei den meisten Fragen handelte es sich um geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. Durch den Pretest konnten Kürzungen und Verbesserungen vorgenommen und die Ausfüllzeit auf 20 Minuten reduziert werden. Die meisten Abbrüche wurden auf den ersten vier Seiten beobachtet. Die quantitative Auswertung wurde mit IBM SPSS Version 27 durchgeführt. Die Antworten im offenen Antwortfeld wurden nicht nach einer qualitativen Auswertungsmethode ausgewertet, werden aber exemplarisch in den Ergebnissen aufgenommen, um die Perspektive der Mitarbeitenden deutlicher hervorzuheben.

---

6 Die Umfrage wäre bei einer Fehlerspanne von 7% im statistischen Sinne repräsentativ.

7 Bei einer Populationsgrösse von 10'000 benötigte Fälle: 370, bei einer Populationsgrösse von 20'000 benötigte Fälle: 377.

8 Siehe dazu Sozialwissenschaftliches Skalenverzeichnis.

## 2. Messbarkeit von Selbstorganisation

Bisher gibt es keine einheitlichen Definitionen von Selbstorganisation und nur wenige (teilweise nicht veröffentlichte) Versuche, Selbstorganisation für empirische Zwecke messbar zu machen. Deswegen wird in diesem Kapitel im ersten Schritt dargestellt, welches Verständnis von Selbstorganisation der Studie zu Grunde liegt. Im zweiten Schritt werden die empirischen Messkriterien von Selbstorganisation vorgestellt. Diese stellen einen Versuch dar, Selbstorganisation zu messen und werden zur Diskussion gestellt.

### 2.1 Verständnis von Selbstorganisation

Grob zusammengefasst wird in dieser Studie «Selbstorganisation» als Sammelbegriff für Organisationen verstanden, die ausschliesslich kapitalistisch geprägte Management- und Unternehmensverständnisse kritisch hinterfragen und an neuen Formen von Zusammenarbeit interessiert sind. Die Organisationsziele beinhalten einen gesellschaftlichen Mehrwert oder Nutzen sowie strategische Überlegungen in Bezug auf Sozial- und Umweltverträglichkeit, Förderung von Diversität und Bekämpfung von Diskriminierung. Zudem beinhalten Selbstorganisationen in diesem Verständnis immer die Dimension Sinnhaftigkeit. Wenn wir einen grossen Teil unseres Lebens mit Erwerbsarbeit verbringen, sollte diese Zeit nicht nur einen (fairen) Lohn garantieren, sondern auch persönliche Interessen, Weiterentwicklung und Freude ermöglichen. An dieser Stelle muss jedoch kritisch hinzugefügt werden, dass nicht alle Menschen das Privileg geniessen, einer sinnstiftenden und erfüllenden Arbeit (oder überhaupt einer Arbeit) nachzugehen. Auch die sinnerfüllteste Arbeit kann nicht auf Dauer ausgeführt werden, wenn dadurch kein Einkommen für die Bestreitung des Lebensunterhalts erzielt werden kann. Gewiss ist dies eine kühne Forderung, aber in einer idealen Welt hätten alle Menschen das Recht, einer sinnstiftenden Tätigkeit nachgehen und davon leben zu können, wenn sie dies wollen. Dazu gehört auch, dass Care- und Reproduktionsarbeit angemessen entlohnt werden muss.

Ein weiterer zentraler Punkt für unser Verständnis von Selbstorganisation ist die Verteilung von Macht in einer Organisation. Macht sollte auf allen Ebenen verteilt und nicht an einzelne Personen gebunden sein. Dies führt zu Entscheidungsstrukturen, die allen Mitarbeitenden (strategische und operative) Mitsprache und Mitentscheidung auf allen Ebenen der Organisation ermöglichen. Weiter tragen Menschenbilder und Führung zu einem



positiven Arbeitsklima und zu Potenzialentfaltung der Mitarbeitenden bei. Macht wird in Selbstorganisationen nicht genutzt, um Druck aufzusetzen oder Konkurrenzverhalten zu fördern. Nach unserem Verständnis von Selbstorganisationen sollten folgende Kriterien erfüllt sein:

- Kritische Hinterfragung von ausschliesslich kapitalistisch geprägten Organisationszielen
- Strategische Überlegungen zu gesellschaftlichem Mehrwert und Sozialverträglichkeit
- Sinnhaftigkeit von Arbeit
- Macht einzelner Personen wird reduziert und verteilt
- Mitsprache und Mitentscheidung aller Mitarbeitenden wird auf allen Ebenen gewährleistet
- Förderung von positivem Arbeitsklima und persönlicher Entwicklung.

Wir stellen nicht den Anspruch, dass diese Punkte bereits in (werdenden) Selbstorganisationen erfüllt sein müssen, sondern sie werden als grundlegende Haltung für den Transformationsprozess erachtet. Zentral ist weiterhin, dass die Zufriedenheit der Mitarbeitenden nicht für den Organisationserfolg instrumentalisiert wird, insbesondere wenn Mitarbeitende nicht in strategische Prozesse miteinbezogen werden. Wir verstehen unter Selbstorganisation also eine Organisation, die (kapitalismus-)kritische Überlegungen zur Wirtschaftsweise anstellt, das eigene Wirtschaften auf Diskriminierung, Sozialverträglichkeit und Förderung von Diversität hin reflektiert und dahingehende Optimierungen schrittweise umsetzt. Zudem werden die Verknüpfung von Arbeit und Sinnhaftigkeit gefördert, der Abbau von Machtakkumulation angestrebt und Selbstorganisation als ganzheitlicher Prozess und nicht als gewinnbringende Managementmethode betrachtet.

In der Stichprobe sind wahrscheinlich auch Organisationen enthalten, die diesem Verständnis von Selbstorganisation nicht zustimmen würden und die Kriterien somit nicht erfüllen. Somit wird erwartet, dass in der Stichprobe auch Fälle mit tiefem Selbstorganisationsgrad vorhanden sind.

## 2.2 Messkriterien des Selbstorganisationsgrades

Aus unserem Verständnis von Selbstorganisation wurden Messkriterien entwickelt, um die Ausprägung von Selbstorganisation in der Organisation jedes Falles abbilden zu können.

Da Selbstorganisation als übergeordneter Sammelbegriff genutzt wird, war es herausfordernd, Kriterien für die Bestimmung der Ausprägung von Selbstorganisation anhand eines «Selbstorganisationsgrades» festzulegen. Der Selbstorganisationsgrad basiert auf elf Kriterien, die unterschiedlich stark gewichtet wurden. Die Kriterien basieren auf den in Teil I dargestellten Ansätzen und dem soeben in vorhergehenden Kapitel 2.1 formulierten Verständnis von Selbstorganisation.

### Zusammensetzung Selbstorganisationsgrad (SOSC)

Kriterium	Gewichtung	Mögliche Punktzahl
Partizipation in Entscheidungsfindungsprozessen	Dreifach	0-12
Arbeitssinn/ Sinnhaftigkeit	Dreifach	0-12
Arbeitsklima (Umgang der Mitarbeitenden untereinander)	Einfach	0-4
Kontrolle von Arbeit und Leistung	Zweifach	0-8
Ausprägung personengebundener Macht/ Machtakkumulation	Zweifach	0-8
Aufgaben- und Rollenspielraum	Dreifach	0-12
Ausprägung persönlicher Potentialentfaltung	Zweifach	0-8
Wahrgenommene Präsenz von Vision/ Ziel der Organisation	Zweifach	0-8
Gesellschaftliche Verantwortungsübernahme	Einfach	0-4
Lohntransparenz, Mitentscheidung und Lohngerechtigkeit	Zweifach	0-8
Form der Entscheidungsfindungsprozesse <sup>9</sup>	Vierfach	0-16
<b>Total möglich</b>		<b>100</b>

Tabelle 2: Kriterien Selbstorganisationsgrad (eigenes Messinstrument)

<sup>9</sup> Konsens, Konsent, Konsultativer Einzelentscheid, demokratisch, direktiv unter Miteinbezug, direktiv ohne Miteinbezug oder Mischformen.

Bei der Festlegung der Kriterien und der Interpretation des Selbstorganisationsgrades ist einiges zu beachten. Bei jedem Kriterium konnten zwischen null und vier Punkte erreicht werden. Null Punkte bedeuten, dass Selbstorganisation bei diesem Fall in diesem Kriterium nicht vorhanden ist. Vier Punkte bedeuten eine starke Ausprägung von Selbstorganisation in diesem Kriterium. Total konnten 44 Punkte erreicht werden. Da aber einige Kriterien für die Ausprägung von Selbstorganisation entscheidender sind als andere, wurde eine Gewichtung der Kriterien vorgenommen. So ist eine maximale Punktzahl von 100 möglich.

Wahrscheinlich fällt auf, dass einige Kriterien nicht exklusiv auf Selbstorganisationen zutreffen. So kann ein gutes Arbeitsklima, Präsenz des Organisationsziels oder die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung auch in anderen Organisationen vorhanden oder ausgeprägt sein. Wir gehen jedoch davon aus, dass in Selbstorganisationen diese Kriterien besonders ausgeprägt sein sollten. Aus diesem Grund wurden sie trotzdem als Kriterium in den Selbstorganisationsgrad aufgenommen aber im Vergleich zu anderen Kriterien weniger stark gewichtet.

Da die Messkriterien häufig auf subjektiven Einschätzungen der Mitarbeitenden beruhen, kann der Selbstorganisationsgrad nicht als vollständig objektive Skala betrachtet werden. Die Verteilung der Ergebnisse der einzelnen Kriterien wurde genutzt, um eine Grundlage für die Punkteverteilung zu schaffen. Aus diesem Grund wurden die Punkte für den Selbstorganisationsgrad nicht nach den Werten der Antworten, sondern die Antworten im Verhältnis zur Stichprobenverteilung betrachtet und die Punkte nach der Verteilung vergeben. Dies löst zwar das Problem nicht vollständig, schwächt jedoch dessen Auswirkungen ab.

Der Score stellt einen Versuch dar, den Selbstorganisationsgrad messbar zu machen. Der Score kann gewiss verfeinert und weiterentwickelt werden, doch bietet er eine verlässliche Einschätzung über den aktuellen Stand der in der Stichprobe vertretenen Organisationen und weist eine sehr gute Reliabilität<sup>10</sup> auf. Das heisst, mit dem Score können verlässliche Aussagen über den Selbstorganisationsgrad gemacht werden und dieser ist (statistisch) vertrauenswürdig für unser Verständnis von Selbstorganisation.

---

10 Siehe Skalenverzeichnis.

### 3. Stichprobenbeschreibung

Die Stichprobe ist zwischen 16 und 63 Jahre alt und weist ein durchschnittliches Alter von 43 Jahren auf. Der Median des Alters liegt bei 45 Jahren. Fast Zweidrittel der Stichprobe bezeichnet sich als weiblich, während 37,6% sich mit dem männlichen Geschlecht identifizieren. Drei Personen sind nicht-binär/gender-queer, vier Personen präferieren die Antwortoption «keine Antwort» und eine Person wählte die Option «Andere».

Dreiviertel der Stichprobe haben einen Abschluss auf Tertiärstufe. Die Stichprobe weist somit im Verhältnis einen höheren Bildungsstand als die durchschnittliche Schweizer Bevölkerung auf. Dieses Phänomen wird allgemein in vielen Studien themenunabhängig beobachtet und es bleibt zu mutmassen, ob die Population tatsächlich besser gebildet ist oder ob die Umfrage eher von Personen mit einem höheren Bildungsabschluss ausgefüllt wurde. Bei der Verteilung der Funktionsstufen fällt auf, dass proportional mehr Personen in einer Managementposition (N=29) oder Leitungsfunktion (N=69) tätig sind als dies bei einer normalen Verteilung der Fall wäre. Sie machen zusammen 46,7% der Stichprobe aus. Jeweils 26,7% geben an, dass es in ihrem Unternehmen keine Funktionsstufen dieser Art gibt (N=56) oder dass sie in keiner Führungsposition sind (N=56). Durch diese Angaben kann vermutet werden, dass aus fast jeder teilnehmenden Organisation Manager\*innen und Personen mit Führungsverantwortung den Fragebogen ausgefüllt haben. Dazu hat ein Fünftel der Stichprobe keine Führungspersonen dieser Art, was vermutlich auf den Teil der Stichprobe zutrifft, die einen holakratisch orientierten Ansatz umsetzen. In der Stichprobe untervertreten sind Mitarbeitende ohne Führungspositionen.

Der grösste Teil der Stichprobe arbeitet im Sozialwesen (28%), gefolgt von der IT, der Kommunikation, dem Marketing (11%) und dem Gesundheitswesen (10,5%). Weitere grössere Gruppen bilden NGO/NPOs (10%) und die Baubranche (8%). Vereinzelte Nennungen sind öffentliche Dienste, Bildung, Kunst, Erholung, Beratung, Coaching, Projektmanagement, Finanzsektor, Politik, öffentliche Verkehrsmittel, Tourismus und Gastronomie sowie Industrie und Produktion (19%). Das durchschnittliche Total-Pensum der Stichprobe inklusive Care-Arbeit liegt bei 114%.

Die häufigsten Selbstorganisationsmodelle und Selbstorganisationsmethoden sind je mit knapp 27% Kollegiale Führung und Holakratie. An dritter Stelle folgen mit rund 21% Evolutionäre Organisationen. Weiter wurden häufig Soziokratie (12%) und Soziokratie 3.0 (9%), Scrum (11%), New Work (7,5%) und Purpose Driven (6,7%) genannt. Zudem gaben rund 14% an, andere Mo-

delle zu nutzen und 5,4% teilten mit, dass das Modell noch nicht feststehe. Auffallend ist, dass ein Fünftel der Stichprobe nicht weiss, an welchen Modellen und Methoden ihre Organisation orientiert ist.

Im offenen Antwortfeld wurden weitere Modelle und Methoden erwähnt, die sich teilweise mit den vorgegeben Antwortoptionen überschneiden, so zum Beispiel «Laloux» oder «Selbstorganisation». Weitere Nennungen waren: Agile Führung, Agile Selbstorganisation, Basisdemokratie, EvoluCreation, Evolutiv, gesunder Menschenverstand, Integral, Kreisorganisation, Mitbestimmung über Aktien, muddling-through, Objective Key Results (OKR), Scaled Agile Framework (SAFe), Selbstführung, Selbstverwaltung, Servant Leadership, Shared Leadership, Buurtzorg, Loop Approach und Spotify Methode. Diese Aufzählung zeigt erneut, dass es nicht *das* Modell oder *die* Methode gibt, sondern dass die Organisationen ihren eigenen Weg und eine Kombination aus verschiedenen Modellen erarbeiten müssen. Dies wurde auch von einzelnen Statements der Stichprobe bestätigt.

## 4. Ausgewählte Ergebnisse und Interpretationen

### 4.1 Ausprägung von Selbstorganisation

#### 4.1.1 Transformationsstatus und Selbsteinschätzung

Um eine Vorstellung darüber zu erhalten, inwiefern Selbstorganisation in der Stichprobe ausgeprägt ist, wird zuerst dargestellt, wo die Stichprobe im Transformationsprozess zeitlich verortet ist.

Etwa die Hälfte der Stichprobe gibt an, *vor* (N=5), *in* (N=24) oder *mitte in* (N=86) der Transformation zu sein. Weitere 55 ordneten sich dem Status *fortgeschritten* zu und 48 Personen hatten den Prozess bereits *mehrheitlich abgeschlossen* (N=30) oder *ganz abgeschlossen* (N=18). Fünf Personen sagen, dass es bei ihnen keinen Transformationsprozess gab oder gibt und neun Personen waren nicht am Prozess beteiligt, da er wahrscheinlich vor ihrer Anstellung stattfand.

Bei der Selbsteinschätzung des Selbstorganisationsgrades in der eigenen Organisation liegt der Mittelwert der Stichprobe bei rund 65% und der Median bei 70%. Die Stichprobe schätzt die eigene Ausprägung des Selbstorganisationsgrades als eher fortgeschritten ein. Zu beachten ist, dass die Stichprobe nicht über das in Kapitel 2 definierte Verständnis von Selbstorganisation informiert wurde. Ihre Antwort sollte auf ihr subjektives Emp-

finden und/oder die Kommunikation in der Organisation gestützt sein. Weiter hat die Stichprobe möglicherweise nur wenige Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Selbstorganisationen. Dies wäre bei einer Einschätzung der eigenen Ausprägung von Selbstorganisation hilfreich, auch wenn die Ausprägung von Selbstorganisation nicht so einfach verglichen werden kann oder sinnvoll ist, wie dieses Statement aus der Stichprobe treffend hervorhebt:

*Selbstorganisation kann sich nur in der Praxis entwickeln.  
Der theoretische Begriff als solcher wird oft missverstanden –  
oder sehr unterschiedlich. (...)*

Unterschiedliche Verständnisse von Selbstorganisation können die vorhandene Differenz zwischen Selbstorganisationsgrad und Selbsteinschätzung aber nur teilweise erklären. Andere Faktoren scheinen ebenfalls mit einer mehr oder weniger treffenden Einschätzung in Zusammenhang zu stehen. So gibt es Unterschiede bei der Einschätzung nach Funktionsstufe und nach Transformationsstatus.

Der Selbstorganisationsgrad wird tendenziell vor allem von Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion überschätzt. Die Selbsteinschätzung der höheren Funktionsstufen stimmt im Vergleich dazu signifikant besser mit dem Selbstorganisationsgrad überein. Es ist möglich, dass Personen in Kaderfunktionen besser über das Thema Selbstorganisation informiert sind und deshalb die Ausprägung besser einschätzen können.

Personen, die am Anfang der Transformation stehen, schätzen ihren Selbstorganisationsgrad im Vergleich zu Personen *im* oder *nach* dem Prozess überraschenderweise ebenfalls realistischer ein. Die Differenzen zwischen Selbsteinschätzung und Selbstorganisationsgrad werden im laufenden Transformationsprozess immer grösser: Die Differenz von eigener Schätzung zum Grad der Selbstorganisation (siehe Tabelle 2) beträgt bei Personen *miten im Transformationsprozess* 10 Punkte, während die Differenz der Durchschnitte bei Personen mit *fortgeschrittenen* oder *abgeschlossenen* Transformationsprozess 20 Punkte beträgt.

Die Gründe für die steigenden Abweichungen nach Transformationsstatus sind nicht klar. Vielleicht führt eine positive Einstellung gegenüber Selbstorganisation eher zu einer Überschätzung der tatsächlichen Entwicklung. Eine weitere Erklärung könnte die interne Kommunikation sein: Wenn kommuniziert wird, ein «agiles» oder «selbstorganisiertes» Unternehmen zu sein, ohne dies zu evaluieren oder die Mitarbeitenden im Transformationsprozess zu begleiten oder miteinzubeziehen, gehen die Mitarbeitenden davon aus, dass sie die Kriterien von Selbstorganisation erfüllen, obwohl

dies gar nicht zutrifft. Diese Hypothese kann mit einem Statement unterstützt werden:

*Beim Ausfüllen dieses Fragebogens ist mir bewusst geworden, dass sich meine Institution als Selbstorganisiert bezeichnet, aber aus meiner Sicht nicht selbstorganisiert ist. (...)*

Ein weiteres Statement legt die Möglichkeit nahe, dass es bei einigen Selbstorganisationen eher um das in der Einleitung erwähnte «Employer Branding» und nicht um Selbstorganisation nach unserem Verständnis gehen könnte:

*In unserer Organisation wurde Selbstorganisation nicht offiziell eingeführt. Ich würde unsere Organisation nicht als Selbstorganisation bezeichnen. Informationen wie ein Veränderungsprozess aussehen würde und was Selbstorganisation bedeutet blieben aus. Es ist mehr ein Label und unterschiedliche Haltungen und Vorstellungen darüber was Selbstorganisation ist werden ansatzweise umgesetzt. (...)*

Es wird deutlich, dass in der Stichprobe viele unterschiedliche Verständnisse von Selbstorganisation vorhanden und die Organisationen unterschiedlich weit im Transformationsprozess sind. Dies sollte auch in der messbar gemachten Ausprägung von Selbstorganisation, durch den Selbstorganisationsgrad, ersichtlich werden.

#### **4.1.2 Selbstorganisationsgrad**

Durch die von uns definierten unterschiedlich gewichteten elf Kriterien (vgl. Kapitel 2.2) wurde die Ausprägung von Selbstorganisation mit dem Selbstorganisationsgrad messbar gemacht. Der Score ermöglicht das Erreichen von minimal 0 und maximal 100 Punkten. Umso höher die Punktzahl, desto besser sind die Kriterien einer Selbstorganisation erfüllt.

Der Durchschnittswert der Stichprobe beträgt 52 Punkte und der Median 53 Punkte. 50% der Stichprobe erreicht eine Punktzahl zwischen 41 und 62. Die minimal erreichte Punktzahl beträgt 1, die Maximalpunktzahl 92. 7,5% der Stichprobe erreicht 0-25 Punkte. 36,5% erreichen 26-50 Punkte. 47,5% erreichen 51-75 Punkte und 8,5% erreichen 76-92 Punkte. Mit dieser Verteilung kann bestätigt werden, dass die Organisationen unterschiedlich weit mit der Umsetzung von Selbstorganisation sind und unterschiedliche Ausprägungen derselben aufweisen. Dies wird durch die Selbsteinschätzung, die Angabe des Transformationsstatus und den Selbstorganisationsgrad ersichtlich. Es besteht eine grosse Spannweite und eine gute Verteilung des

Selbstorganisationsgrades, wodurch statistische Tests durchgeführt werden können.

## 4.2 Politisch-strukturelle Dimensionen und Selbstorganisation

Um die Frage nach (subjektiven) Zusammenhängen von Selbstorganisation und politischer Dimension zu beantworten, wird die politische Dimension auf drei Ebenen betrachtet: Die Ebene der Mitarbeitenden (Mikroebene), die Ebene der Organisation (Mesoebene) und die Ebene der Institutionen, Gesetze, Gesellschaft und strukturellen Bedingungen (Makroebene).

### 4.2.1 Mikroebene: Politische Einstellung

Die Stichprobe verortet sich auf dem Links-Rechts-Spektrum der politischen Einstellung im Vergleich zum Durchschnitt der schweizerischen und europäischen Bevölkerung deutlich weiter links: 72% der Teilnehmenden schätzt sich selbst «linker» als die Mitte ein. Die politische Einstellung von rechtlich beteiligten Personen ist durchschnittlich signifikant weiter rechts als die politische Einstellung der rechtlich nicht beteiligten Personen. Sie befinden sich damit näher an der politischen Mitte als der Stichprobendurchschnitt. Zweidrittel der Stichprobe stimmt der Aussage zu, dass die eigene politische Einstellung für die Arbeit in Selbstorganisation eine Rolle spielt oder eine Rolle spielen könnte. Ein Drittel findet, dass sie keine oder eher keine Rolle spielt. Menschen, die in Selbstorganisation arbeiten, schreiben Selbstorganisation also tendenziell eine politische Dimension auf der Mikroebene zu.

Rund 10% der Stichprobe gibt an, dass sich ihre politische Einstellung verändert hat, seit sie in Selbstorganisation arbeiten. Von diesen 10% hat sich die politische Einstellung bei den meisten nach links verschoben und nur bei wenigen nach rechts. Weitere 10% finden es noch zu früh, um über die Veränderung von politischen Einstellungen zu berichten und einige äussern, keine politische Einstellung zu haben oder sich nicht auf dem klassischen Links-Rechts-Spektrum verorten zu können oder zu wollen, weil die Denkweise von «links» und «rechts» unpassend sei. Dreiviertel der Stichprobe sagt, dass ihre politische Meinung seit der Arbeit in Selbstorganisation nicht anders als vorher sei. Eine Person ergänzt diese Antwort mit folgender Aussage:

*Es ist nicht so sehr die politische Gesinnung, die sich verändert, sondern die Einstellung zur Demokratie und zu den Entscheidungsverfahren der Schweizer Demokratie.*



Dieser Kommentar ist ein Hinweis darauf, dass Selbstorganisation eine politische Dimension auf der Mikroebene haben könnte. Durch die Erkenntnisse der veränderten Mitentscheidungsprozesse am Arbeitsplatz und dem Wissen, dass *gute* Entscheidungen durch möglichst diverse Perspektiven und unter Miteinbezug aller Betroffenen entstehen, setzt ein individueller Reflexionsprozess ein. Dieser führt möglicherweise zu der Hinterfragung von bestehenden Entscheidungs- und Herrschaftsstrukturen in anderen Lebensbereichen ausserhalb vom Arbeitskontext.

#### **4.2.2 Mesoebene: Organisation**

Obwohl 38% der Stichprobe eine finanzielle Zusatzvergütung in Form von Boni, Dividenden oder anderen Formen erhalten, verfügt nur ein kleiner Teil der Stichprobe (14%) durch Aktien, Anteile oder als Genossenschaftsmitglied über eine formal-rechtliche Beteiligung und somit direkte Macht bei strategischen Entscheidungen in der Organisation. Von den rechtlich beteiligten Personen gaben die meisten an, dass die Beteiligung ihre Arbeitsmotivation positiv beeinflusst, während ein Viertel angab, dass sie davon weder positiv noch negativ in ihrer Arbeitsmotivation beeinflusst werden. Keine Person berichtet, dass die Beteiligung negative Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation hat.

Die rechtlich nicht mitbeteiligten Personen der Stichprobe wurden gefragt, ob sie gerne beteiligt wären. Zwei Drittel haben kein Interesse an einer rechtlichen Beteiligung, während rund 14% eine Beteiligung wünschen. Ein Viertel war unschlüssig, ob sie eine rechtliche Beteiligung wollen oder wissen es nicht. Die grosse Mehrheit (87%) stimmt der Aussage zu, dass die nicht vorhandene rechtliche Beteiligung keinen Unterschied für die Arbeitsmotivation macht. Einige wenige sagen, dass es sie motiviert oder demotiviert, und rund 9% wissen nicht, ob die Nichtbeteiligung Auswirkung auf ihre Motivation hat. Es können also widersprüchliche Aussagen identifiziert werden: *Beteiligte* Personen finden eher, dass die Beteiligung motivierend wirkt, während *nicht beteiligte* Personen eher finden, dass die Nichtbeteiligung keinen Einfluss auf die Arbeitsmotivation hat. Von den *nicht beteiligten* Personen wünschen die meisten keine Beteiligung.

Auf Grundlage dieser Ergebnisse kann spekuliert werden, dass *beteiligte* Personen nicht durch die Beteiligung selbst, sondern durch ihren Beitrag am Firmenerfolg und ihre Verantwortungsübernahme motiviert werden. Die *nicht beteiligten* Personen können sich möglicherweise nicht vorstellen, inwiefern eine Beteiligung motivierend wirken könnte, da sie die veränderten Entscheidungsprozesse durch verschiedene Mitbeteiligungsformen nicht kennen. Rechtlich beteiligte Personen werden durchschnittlich signifikant besser in

Entscheidungsfindungsprozesse miteinbezogen als Mitarbeitende, welche nicht über eine rechtliche Beteiligung verfügen. Der Unterschied scheint plausibel, weil durch die rechtliche Beteiligung wahrscheinlich die Macht von einzelnen Personen und Entscheidungstragenden abnimmt, während Personen durch ihre rechtliche Beteiligung automatisch Macht erhalten und mehr Partizipation in Entscheidungsfindungsprozessen ermöglicht wird. Dies wird auch im Selbstorganisationsgrad deutlich: Der Selbstorganisationsgrad von rechtlich beteiligten Personen ist mit durchschnittlich 60 Punkten signifikant höher im Vergleich zum Selbstorganisationsgrad der gesamten Stichprobe mit durchschnittlich 52 Punkten.

#### **4.2.3 Makroebene: Strukturelle Rahmenbedingungen**

Ein Viertel der Befragten ist der Auffassung, dass politische Rahmenbedingungen fehlen, um Selbstorganisation umsetzen zu können. 36% der Stichprobe antwortet, dass keine politischen Rahmenbedingungen fehlen und 39% wissen nicht, ob politische Rahmenbedingungen für Selbstorganisation fehlen.

Über ein Drittel der Stichprobe kann also nicht gut einschätzen, inwiefern politische Rahmenbedingungen für die Implementation von Selbstorganisation vorhanden sind.

In der Schweiz kaum vorhandene strukturelle betriebliche Mitbestimmungsmöglichkeiten, wenig erlebbare Beispiele und mangelnder Einbezug von Mitarbeitenden in die strategische Planung könnten erklären, weshalb die Einschätzung politischer Rahmenbedingungen der Stichprobe schwerfallen könnte.

Ein Viertel der Stichprobe weist jedoch darauf hin, dass tatsächlich ein Mangel an politischen Rahmenbedingungen auf diversen Ebenen vorhanden sein könnte. Diese Mängel scheinen so gravierend, dass sie die Umsetzung von Selbstorganisation in einigen Organisationen hemmen und sogar im Arbeitsalltag festgestellt werden.

### 4.3 Menschenbild und Führungsverständnisse

In Teil I wurde einleitend aufgezeigt, dass Menschenbilder in der jeweiligen Zeitepoche Einfluss auf Führungsverständnisse haben. Selbstorganisation zugrundeliegende Menschenbilder stehen im Widerspruch zu den vom Taylorismus geprägten postfordistischen Führungsverständnissen. Aus diesem Grund wurde untersucht, inwiefern die Stichprobe direktiven Führungsgrundsätzen zustimmt und welche Auswirkungen dies auf die Umsetzung von Selbstorganisation hat.

Die Stichprobe stimmt den vom Taylorismus geprägten direktiven Führungsgrundsätzen teilweise zu. Die Tendenz zeigt, dass es mehr Personen gibt, die direktiven Führungsstilen gar nicht zustimmen. So stimmen 37% den direktiven Aussagen über Führung gar nicht oder kaum zu. 47% stimmen den Aussagen eher nicht zu. Etwa 13% stimmen den direktiven Führungsgrundsätzen eher zu, während nur ein kleiner Teil der Stichprobe (rund 3%) den Aussagen zustimmt.

#### Zustimmung direkteive Führung

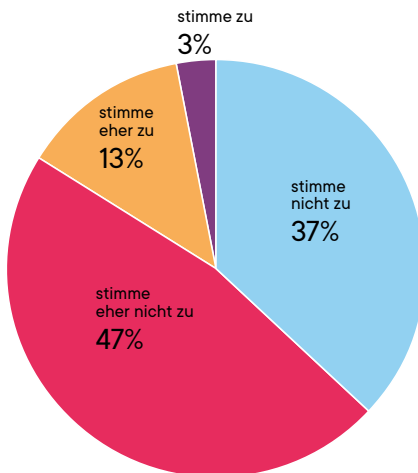


Abbildung 3: Führungsverständnis der Stichprobe

Obwohl die Stichprobe den direktiven Führungsgrundsätzen eher weniger zustimmt, ist die Ablehnung der direktiven Aussagen über Führung weniger stark ausgeprägt als angenommen. Fast die Hälfte der Stichprobe lehnt die Aussagen nicht eindeutig ab, sondern lehnt sie nur eher ab oder steht den

Aussagen neutral gegenüber. Dies ist einerseits überraschend, weil Selbstorganisationen meist eher bekunden, auf direktive Führungsmethoden verzichten zu wollen. Andererseits zeigt die Verteilung auf, dass Führungsverständnisse nicht als Gegensätze gedacht werden können (z.B. Humanismus vs. Taylorismus), sondern dass Führungsverständnisse komplex und internalisierte Arbeits- und Führungsverständnisse nicht einfach veränderbar sind. Es kann also grundsätzlich nicht davon ausgegangen werden, dass alle Mitarbeitende in Selbstorganisation direktive Führungsgrundsätze mehrheitlich ablehnen. Hierarchie befürwortende Denkansätze sind in (angehenden) Selbstorganisationen vertreten. Am meisten Zustimmung erhält die Aussage, dass klare Regeln und Zielvorgaben zu Disziplin führen. Rund 36% stimmen dieser Aussage zu oder eher zu und rund 33% stimmen teilweise zu. Zudem stimmt ein Grossteil der Stichprobe den Aussagen mindestens teilweise zu, dass das Erreichen von ökonomischen Zielen die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden steigert (65%) und dass Verantwortung klar an einzelne Personen oder Funktionen gebunden sein sollte (52%). Am stärksten wird die Aussage abgelehnt, dass Sanktion ein wichtiges Führungsinstrument ist (87%). Zudem stimmen die meisten den Aussagen nicht zu, dass der Sinn von Arbeit hauptsächlich die eigene Karriere ist (80%) oder dass hierarchisch geführte Organisationen erfolgreicher sind (80%).

Dieser Einblick in die internalisierten Führungsverständnisse der Mitarbeitenden in (angehenden) Selbstorganisationen zeigt, dass ein Bedürfnis nach Führung durch Führungspersonen weiterhin vorhanden ist und in diesem Zusammenhang einige Fragen und Überlegungen die Mitarbeitenden beschäftigen:

*Ich finde es schwierig in der Selbstorganisation mit Leuten umzugehen, welche die Leistung nicht erbringen. Wer trifft Kündigungsentcheid? Wie ist der Prozess? Wie lange geht es bis einem/einer MA gekündigt werden kann?*

*Selbstorganisation setzt viel Verantwortung auf die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Das kann Vorteile haben, hat aber auch den Effekt, dass man sich in der eigentlichen Rolle weniger verwirklichen kann. Plötzlich geht viel mehr Zeit ins organisatorische – Dinge, die bisher von der Geschäftsleitung und Administration übernommen wurden. Teilweise fehlen Ansprechpartner, wie z.B. wenn nicht genug Arbeit da ist - wer kann mir nun Arbeit geben? Man muss sich ständig selber organisieren und der Arbeit manchmal sogar nachrennen. Das Ganze übt etwas Druck aus und lässt, meiner Meinung nach, nicht*

*immer genügend Raum sich der eigentlichen Arbeit, für die man ja auch angestellt wurde, zu widmen. Ein Hierarchisches Modell wäre hierbei allerdings nicht unbedingt die bessere Lösung. (...)*

*Prämisse: Ich bin der Meinung, dass ein Mass (...) an direktiver Führung nötig und sinnvoll ist, v.a. in grösseren Unternehmen (...). Aber, ich habe mir noch immer keine einfache und klare Antwort geben können, wo die Grenze zu ziehen ist, zwischen Selbstorganisation und flacher Hierarchie und direkter Führung. (...)*

Wahrscheinlich gibt es für die Frage nach dem richtigen Mass an direkter Führung keine einfache Antwort, da es auch keine richtigen oder falschen Verständnisse von Führung gibt. Die Lösung gibt es wahrscheinlich nicht, da jede Organisation ihren eigenen Weg gehen muss. Auf der Suche nach einem passenden Weg scheinen zwei Dinge wichtig zu sein: Geduldige Prozessorientierung und Reflexion. Internalisierte Führungsverständnisse und informelle Macht können nicht von heute auf morgen losgelassen werden, auch wenn die Organisation davon überzeugt ist:

*Es erfordert sehr viel Disziplin, Führungsarbeit zu übergeben. Als ehemalige Führungskraft muss man glaubwürdig und konsequent den Kolleg\*innen Vertrauen schenken. Auch in schwierigen Situationen. Die ehemaligen Untergebenen müssen die Bereitschaft haben, Entscheidungen zu verantworten und sich nicht mehr auf die ehemaligen Führungskräfte verlassen wollen. Es erfordert von allen Seiten grosse Aufmerksamkeit und auch Offenheit, damit das wirklich funktionieren kann. Transparenz und Kommunikation sind wichtige Faktoren.*

*(...) Eine Organisation kann eine sehr flache Hierarchie auf dem Papier aufweisen. In Entscheidungsprozessen wissen die einzelnen Mitarbeitenden dann aber sehr wohl welche Beratungspersonen gewichtiger sind und entsprechend berücksichtigt werden müssen. Zugleich können Organisationen sehr hierarchisch organisiert sein. Wenn der Verantwortungsträger aber ein echtes Interesse an der Meinung seiner Mitarbeitenden hat und deren Meinung in die Entscheidung mit einbezieht, ist dies wahrscheinlich angenehmer für den Mitarbeiter, weil die Positionen transparent gegeben sind. Entscheidend ist der wohlwollende Umgang in einer Organisation/Team, nicht die Organisationsform.*

*(...) Man muss sich als Mitarbeitende/r in einem Gefüge ohne Hierarchie immer wieder auf die Methoden und Mittel der Selbstorganisation besinnen, [weil wir uns] (...) bei der Bearbeitung von unangenehmen Themen spontan eher wieder an den altbekannten (hierarchischen) Umsetzungsmethoden orientieren. Unbewusst kommt oft mal wieder der Wunsch danach, dass unangenehme Entscheidungen von anderen gefällt und umgesetzt werden. (...) Man ist konstant am Lernen, (Eigen)Verantwortung zu übernehmen. Will heissen, ich kann mich (...) über nichts beschweren, denn es liegt in meiner Eigenverantwortung, etwas an den Abläufen, Zusammenarbeitsumständen, etc. zu ändern, wenn ich damit nicht zufrieden bin.*

Zudem wird deutlich, dass die Veränderung von Führungsverständnissen innerhalb einer Organisation ein nicht zu vernachlässigendes Risiko für Frustrationsentwicklung mit sich bringt. Frustration wird ausgelöst, wenn die Mitarbeitenden für die veränderte Verteilung von Macht und Verantwortung bereit sind, die Führungspersonen diese jedoch nicht loslassen können oder wollen:

*Wenn die Leitung weiter durchkontrolliert und autoritär Befehle erteilt (zu Ungunsten der Teams) nach alter Schule und die Teams selbstorganisiert arbeiten, führt dies zu Frustrationen.*

*Ab und zu funktioniert die Selbstorganisation sehr gut im Team, weil schnellere Resultate vorliegen und das Team einander vertraut. Schwierig wird es, wenn ausserhalb des Teams, sogenannte Manager nicht von ihrem Chefdenken runterkommen.*

Es gibt auch Stimmen die darauf hindeuten, dass das Vertrauen in Selbstorganisation wächst und direktive Führungsgrundsätze langsam abgelegt werden:

*Für mich sind unterschiedliche Formen der Selbstorganisation die Zukunft - einerseits aufgrund der Unplanbarkeit, Unsicherheit und Komplexität und weil die jüngere Generation mehr mitentscheiden und mitgestalten will. In diesem Umfeld hat die klassische Hierarchie aus dem Industriezeitalter ausgedient.*

Es wird deutlich, dass das romantische Bild von Organisationen ohne hierarchisch-direktive Führung nicht so einfach ist, wie vielleicht vor der Implementation von Selbstorganisation angenommen wurde. Die Romantik löst sich spätestens dann auf, wenn klar wird, dass die Organisation von Führung (ohne Führungspersonen) nicht einfacher wird und nicht automatisch eine konfliktfreie und sinnerfüllte Arbeitsatmosphäre garantiert. Im Zusammenhang mit Leistungsbewertung und Arbeitsorganisation werden Sorgen sichtbar. Wie erhalte ich Anerkennung, wenn ich besser arbeite als andere? Wie wird alles organisiert? Wie kann ich meine Karriere planen, wenn es keine Bewertungssysteme und Aufstiegsmöglichkeiten gibt?

Dies führt zu einer Reihe von weiteren komplexen Fragen. Ist die Implementation von Selbstorganisation möglich, wenn direktive Führungsverständnisse vorhanden sind und müssen zwingend alle Mitarbeitende in Selbstorganisation direktive Führung ablehnen? Können und müssen direktive Führungsverständnisse verändert werden? Theoretisch betrachtet kann die Befürwortung direkter Führungsstile dazu führen, dass Mitarbeitende nicht in Selbstorganisation arbeiten wollen oder können, da dies wahrscheinlich zu Überforderung, Unzufriedenheit und Frust führt. Wie wird der Umgang mit diesen Fragen in der Praxis gestaltet und wie wird mit Mitarbeitenden umgegangen, die direktive Führung wünschen oder brauchen?

Diese Überlegungen führen zu einer weiteren Frage: Inwiefern gibt es Zusammenhänge zwischen Selbstorganisationsgrad und direktem Führungsverständnis?

Der Selbstorganisationsgrad korreliert hochsignifikant negativ mit den Aussagen, dass ein hierarchisch geführtes Unternehmen erfolgreicher ist, Verantwortung klar an Personen gebunden sein muss, Regeln Disziplin bewirken, der Sinn der Arbeit hauptsächlich die eigene Karriere ist und dass Mitarbeitende besser arbeiten, wenn sie kontrolliert werden. Das heisst, umso höher der Selbstorganisationsgrad, desto tiefer ist die Zustimmung zu diesen Aussagen. Umso *höher* der Selbstorganisationsgrad, desto *tiefer* ist die Zustimmung zum vom Taylorismus geprägten direkten Führungsverständnis, wie die lineare Regression im Streudiagramm zeigt.

## Streudiagramm: Selbstorganisationsgrad und Zustimmung direkte Führung

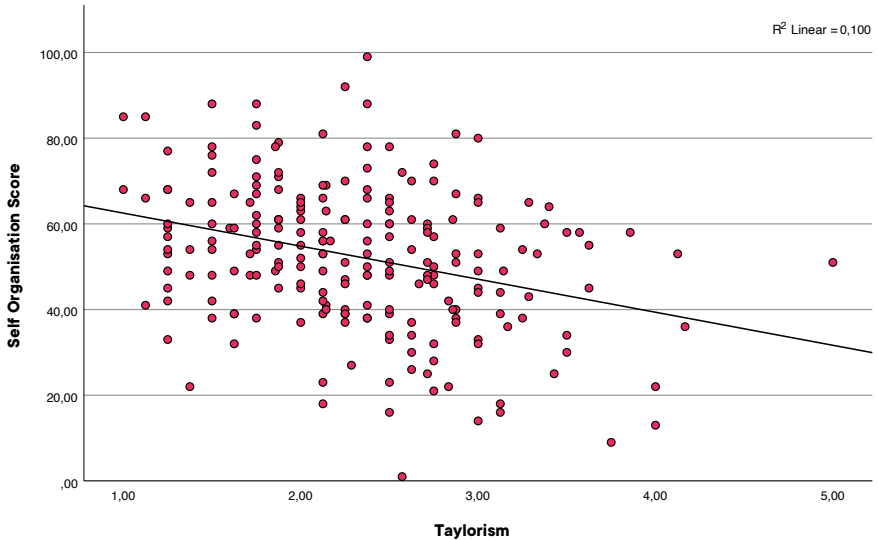


Abbildung 4: Lineare Regression Selbstorganisationsgrad und «Taylorismus»

Es kann jedoch nicht gesagt werden, ob der höhere Selbstorganisationsgrad zur vermehrten Ablehnung des direktiven Führungsverständnis führt, ob die Ablehnung von hierarchischen Strukturen die Umsetzung von Selbstorganisation und damit einen höheren Selbstorganisationsgrad begünstigt oder welche anderen Faktoren einen Einfluss auf Selbstorganisationsgrad oder Führungsverständnis haben.<sup>11</sup> Fest steht jedoch, dass Zusammenhang und Regression von Selbstorganisationsgrad und Führungsverständnis *nicht zufällig* sind.<sup>12</sup> Zudem werden signifikante Zusammenhänge zwischen Führungsverständnis und Einstellung zu Selbstorganisation, Zufriedenheit mit dem Transformationsprozess, Teamsicherheit, Arbeitszufriedenheit und allgemeiner Lebenszufriedenheit festgestellt.

11 Korrelation nicht gleich Kausalität.

12 Der Grad der Selbstorganisation erklärt 10% der Varianz in Zustimmung zu einem direktiven Führungsverständnis («Taylorismus»).



Umso weniger dem direktiven Führungsverständnis zugestimmt wird, desto

- **Positiver ist die Einstellung gegenüber Selbstorganisation**
- **Grösser ist die Zufriedenheit mit dem Transformationsprozess**
- **Stärker ist die Teamsicherheit**
- **Grösser ist die Arbeitszufriedenheit**
- **Höher ist die allgemeine Lebenszufriedenheit.**

Der Zusammenhang wird durch die signifikanten Unterschiede nach Transformationsstatus bestätigt: Personen *vor, in oder mitten im* Transformationsprozess weisen eine durchschnittlich signifikant stärkere Zustimmung zu direktiven Führungsstilen auf als Personen, die im Prozess bereits *fortgeschritten* sind. Die im Transformationsprozess fortgeschrittene Gruppe lehnt den direktiven Führungsstil stärker ab. Dasselbe Bild tritt beim Vergleich von Organisationen mit hohem Selbstorganisationsgrad (ab 53 Punkten) und Organisationen mit tiefem Selbstorganisationsgrad (bis 53 Punkte) auf: Diese Unterschiede mittlerer Grösse (siehe Anhang, Tabelle 4) sind hochsignifikant. Organisationen mit tiefem Score stimmen dem direktiven Führungsstil signifikant stärker zu als Organisationen mit hohem Score.

Interessant ist zudem, dass insbesondere ausgeprägte Aufgaben- und Rollenfreiheit und wenig ausgeprägte personengebundene Macht am meisten zu einer signifikanten Abnahme in der Zustimmung von direktiven Führungsverständnis beitragen. Es kann vermutet werden, dass durch die Umsetzung dieser Selbstorganisationsfaktoren ein Realisationsprozess eintritt, in dem festgestellt wird, dass es keine direktive Hierarchie brauchen muss, um gute Entscheidungen zu treffen und effizient zusammenzuarbeiten.

#### **4.4 Transformation – Der Weg in die Selbstorganisation**

Um herauszufinden, welche Veränderungen am Arbeitsplatz durch Selbstorganisation entstanden sind und inwiefern Partizipation im Transformationsprozess eine Rolle für Selbstorganisation spielt, werden die Ergebnisse in eine zeitliche Reihenfolge gebracht.

Zuerst wird der Moment der Entscheidung zur Transformation betrachtet (vor der Transformation). Danach wird analysiert, wie stark die Mitarbeitenden in den Transformationsprozess miteinbezogen werden und welche Zusammenhänge zwischen Partizipation und Selbstorganisationsgrad festgestellt werden können (während der Transformation). Anschliessend wird aufgezeigt, welche konkreten Veränderungen durch die Transformation in der Stich-

probe umgesetzt werden und was die Mitarbeitenden aktuell an weiteren Veränderungen wünschen (in und nach der Transformation).

#### **4.4.1 Entscheidung als Schlüsselmoment**

Bei der Frage, wie partizipativ die Transformationsprozesse gestaltet werden, interessiert bereits der Moment der Entscheidung zur Transformation.

Am häufigsten (37,5%) wurde die Entscheidung vom Management *allein* getroffen. Bei 23,5% wurde die Idee vom Management eingebracht und anschliessend mit den Mitarbeitenden gemeinsam entschieden. Nur bei 5% kam die Idee direkt von den Mitarbeitenden und bei weiteren 7,5% entstand die Entscheidung in einer Krise. Bei 8% wurde die Entscheidung bereits bei der Gründung getroffen, wodurch kein Transformationsprozess im eigentlichen Sinne stattfand. Fast ein Fünftel weiss nicht, wie es zur Transformation kam.

Auffallend ist eine Diskrepanz in den Angaben der oberen Hierarchiestufen und den unteren Hierarchiestufen. Die Manager\*innen sagen, dass die Entscheidung zur Transformation gleichhäufig von ihnen allein oder von ihnen unter Miteinbezug der Mitarbeitenden getroffen wurde (50:50). Angestellte geben hingegen an, dass die Entscheidung mehr als viermal so häufig direkt vom Management getroffen als die Mitarbeitenden in die Entscheidung miteinbezogen wurden (20:80). Das Muster ist bei den Angestellten mit Führungsfunktion im Vergleich zu Angestellten ohne Führungsfunktion weniger stark ausgeprägt, aber dennoch vorhanden (36:64). Dieses Bild kann der Realität entsprechen, *wenn* zufälligerweise im Verhältnis mehr Mitarbeitende als Manager\*innen aus den Organisationen mit direkter Implementationsentscheidung die Umfrage ausgefüllt haben. Wahrscheinlicher ist jedoch die Erklärung, dass das Management eine andere Vorstellung von «gemeinsam getroffener Entscheidung» hat als die Mitarbeitenden. Das könnte wiederum Auswirkungen auf den gesamten Transformationsprozess haben. Statements der Stichprobe lassen aber vermuten, dass direkte Entscheidungen teilweise auch gefordert werden:

*Top Down Entscheide im Change Prozess sind notwendig, das Management muss den Change aktiv und als Vorbilder vorantreiben.*

Die statistischen Ergebnisse deuten jedoch darauf hin, dass diese Aussage nur teilweise zutrifft. Wie andere Statements in vorhergehenden Kapiteln und die API-Studie zeigten, ist es von grosser Wichtigkeit, dass Führungspersonen hinter der Entscheidung stehen und ihre neue Rolle reflektieren. Jedoch ist dies nicht mit einer direktiven Entscheidung zur Transformation

oder direktiven Transformationsprozessen gleichzusetzen. Die Wichtigkeit von Partizipation im Veränderungsprozess wird, im Gegenteil, bereits im Moment der Entscheidung zur Transformation deutlich.

Wenn das Management die Entscheidung zur Transformation ohne Miteinbezug der Mitarbeitenden trifft, dann werden signifikante Unterschiede im Vergleich zu anderen Entscheidungsmöglichkeiten ersichtlich:

- **Negativere Einstellungen der Mitarbeitenden gegenüber Selbstorganisation**
- **Tiefere Zufriedenheit mit dem Transformationsprozess**
- **Tieferer Selbstorganisationsgrad. Wer die Entscheidung zur Transformation trifft, macht einen hochsignifikant starken Unterschied für den Selbstorganisationsgrad.**

Wird die Entscheidung direktiv getroffen, muss besonders deutlich nachgefragt und diskutiert werden, was genau Selbstorganisation bedeutet und wie Führung in Zukunft verändert wird, damit Mitarbeitende nicht das Gefühl haben, bevormundet oder ausgenutzt zu werden. Es kann für die Mitarbeitenden eventuell etwas paradox wirken, wenn Manager\*innen Selbstorganisation implementieren wollen, ohne die Mitarbeitenden in die Beweggründe, Ziele und die Entscheidung miteinzubeziehen. Selbstorganisation mit einem direktiven Entscheid und mit hierarchischen Mitteln umsetzen zu wollen, scheint im Widerspruch zu Selbstorganisation zu stehen. Wieso sind die Entscheidungsinitiant\*innen nicht kreativer im Onboarding der Mitarbeitenden, wenn sie doch von Selbstorganisation überzeugt sind? Wäre dies nicht der passende Moment, um Selbstorganisation vorzuleben und in der Organisation als Einheit zu überlegen und zu entscheiden, ob und wie eine Transformation sinnvoll und umsetzbar ist?

Wenn nicht bereits bei der Entscheidung zur Transformation die Verantwortung für die Entscheidung gemeinsam getragen wird, ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass (ehemalige) Führungspersonen und Mitarbeitende insbesondere in herausfordernden Situationen schnell zurück in direkte Entscheidungsmuster fallen. Diese bieten in dem Moment Sicherheit und Halt, weil sie vertraut und einfacher sind, als Spannungen eine gewisse Zeit auszuhalten. Hier ist auf allen Ebenen Nachsicht und Reflexion gefragt, da dies normale (teilweise unangenehme) Reaktionen im Veränderungsprozess sind, die in den meisten Veränderungsprozessen auftreten werden. Wichtig ist das Bewusstsein, dass Selbstorganisation trainiert und entwickelt werden muss und nicht nur durch Haltung sofort umgesetzt werden kann. Es muss auch nicht sofort jegliche direkte Führung entzogen werden. Stattdessen

sollte gemeinsam diskutiert werden, in welchen Situationen das Ausführen von direkter Führung (vorerst) weiterhin sinnvoll ist und wie der Transformationsprozess am besten unterstützt werden kann. Genau aus diesem Grund ist auch die Diskussion über die Rollen der (ehemaligen) Führungspersonen zentral für die Entwicklung von Selbstorganisation. Sind sie nun Coaches, Supervisors, informelle Leitungspersonen oder übernehmen sie Aufgaben entsprechend ihren Expertisen? Wie wird mit Führungspersonen umgegangen, die ihre Entscheidungsmacht nicht abgeben können oder wollen? Wie wird mit Mitarbeitenden umgegangen, die sich eine Führungsperson wünschen oder keine Vorstellung einer anderen Organisation von Führung haben? Und wie werden Löhne festgelegt, wenn es keine durch hierarchische Positionen legitimierte Gehaltsstufen gibt?

Die (ehemaligen) Führungspersonen können als Vorbildfunktionen dienen. Das heisst aber nicht, dass sie Selbstorganisation sofort perfekt umsetzen. Vorbild sein bedeutet im Veränderungsprozess eher, die eigene Rolle zu beobachten und Erfahrungen, Fehler und Gefühle zur Reflexion zur Verfügung zu stellen. Die statistischen Ergebnisse legen nahe, dass ein gelingender Transformationsprozess bereits von der Entscheidung zur Transformation abhängt: *Wie* die Entscheidung getroffen wird, steht im Zusammenhang mit der Einstellung gegenüber Selbstorganisation, Partizipation und dem Selbstorganisationsgrad.

#### **4.4.2 Partizipation im Transformationsprozess**

Der Miteinbezug der Mitarbeitenden in den Transformationsprozess wurde für zwei unterschiedliche Zeitpunkte mit statistischen Messinstrumenten, bestehend aus jeweils sechs Aussagen, erhoben.<sup>13</sup> Diese geben Auskunft über die Ausprägung der Partizipation im Transformationsprozess.

Insgesamt wurden die Mitarbeitenden vor der Transformation ungenügend über Selbstorganisation, das Ziel der Transformation und über den Transformationsprozess informiert. In der Transformation wurde ihnen nicht ausreichend Sicherheit vermittelt, Raum, Zeit und Unterstützung für Fragen und Kritik geboten und sie wurden zu wenig in Entscheidungen betreffend Transformation miteinbezogen.

---

<sup>13</sup> Siehe Skalenverzeichnis.

## Partizipation vor und während der Transformation

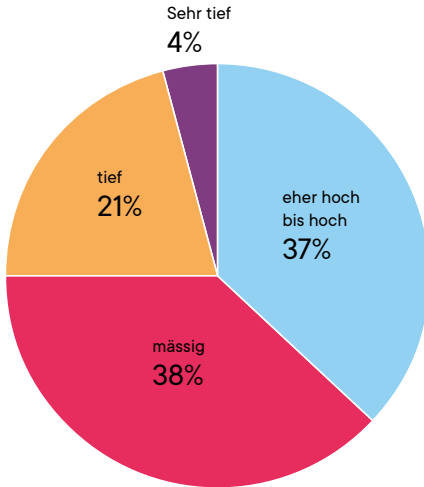


Abbildung 5:  
Kreisdiagramm Partizipation  
vor Transformation

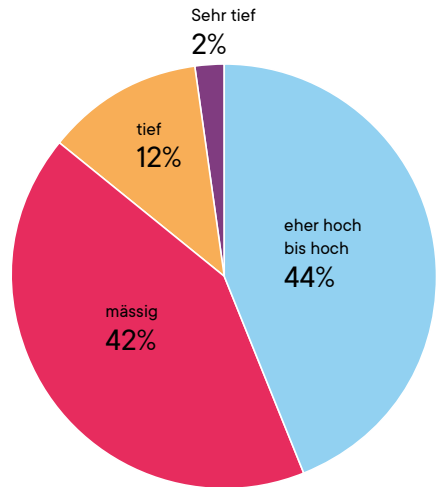


Abbildung 6:  
Kreisdiagramm Partizipation  
in Transformation

Die Partizipation in der Transformation wurde durchschnittlich etwas besser ausgestaltet als die Partizipation vor der Transformation. Zu beiden Zeitpunkten kann argumentiert werden, dass der Miteinbezug ungenügend ist, da es zu viele niedrige Werte gibt und die direktive Umsetzung des Transformationsprozesses die Entwicklung von Selbstorganisation wahrscheinlich eher hemmt. Der Miteinbezug der Mitarbeitenden in den Transformationsprozess bzw. die *Transformation als gesamtorganisationale Angelegenheit* wird nicht gut genug von den Initiierenden geplant und gefördert, sondern es werden entweder direktive Anweisungen erteilt oder die Verantwortung wird an die Mitarbeitenden abgetreten – egal, ob diese das wollen oder nicht. Dies führt dazu, dass die Mitarbeitenden entweder über den Widerspruch irritiert und frustriert sind oder der Transformation überfordert und hilflos gegenüberstehen. Die Umverteilung von Macht und veränderte Entscheidungsfindungsprozesse werden zu wenig sichtbar in der Transformation.

*Die Selbstorganisation kann sehr gut funktionieren, verlangt aber auch sorgfältige Vorbereitung mit viel Transparenz und einem zugänglichen Informationsboard für Mitarbeitende. Selbstorganisation ist super toll... Eine punktuelle professionelle und bessere Begleitung hätte den Prozess vereinfacht und mehr Klarheit geschaffen. Es hätte einige Missverständnisse weniger gegeben und das Verständnis von Selbstorganisation verdeutlicht.*

*Selbstorganisation über die ganze Firma funktioniert nur wenn alle Mitarbeiter während der Umstellung begleitet und unterstützt werden, was nicht der Fall ist. (...) Somit ist es wieder hierarchisch. Hier hat die Firma leider versagt.*

Es muss also sichergestellt werden, dass alle betroffenen Personen sehr gut informiert werden, damit sie den Prozess *mitgestalten* und vor allem auch *mitentscheiden* können. Dies prägt auch die Einstellung gegenüber Selbstorganisation entscheidend, wie folgende Aussage aus der Stichprobe zusammenfasst:

*Ob Selbstorganisation positiv oder negativ beurteilt wird, hängt unter anderem sehr davon ab, ob Selbstorganisation gut umgesetzt wird oder nicht. Im Veränderungsprozess wird Selbstorganisation oft schlechter wahrgenommen, weil noch nicht alles funktioniert.*

Wie partizipativ der Transformationsprozess gestaltet wird, steht auch in Zusammenhang mit weiteren Umsetzungsfaktoren. Der Partizipationsgrad korreliert *hochsignifikant*<sup>14</sup> mit

- **der Eistellung der Mitarbeitenden zu Selbstorganisation (Zusammenhang schwach)**
- **der Zufriedenheit mit dem Transformationsprozess (Zusammenhang stark)**
- **der Teamsicherheit (Zusammenhang schwach)**
- **der Arbeitszufriedenheit (Zusammenhang schwach) und**
- **dem Selbstorganisationsgrad (Zusammenhang mittel).**

---

<sup>14</sup> Es ist davon auszugehen, dass die Faktoren auch unterschiedlich stark zueinander in Beziehung stehen. Dies könnte statistisch mithilfe multivariater Analyseverfahren überprüft werden, worauf wir an dieser Stelle verzichten haben. Um generelle Aussagen über die bestehenden Zusammenhänge zwischen Partizipationsgrad und diesen Faktoren treffen zu können, reichen die vorgenommenen Korrelations- und Regressionsrechnungen aus.

Die Partizipation im Transformationsprozess erklärt knapp die Hälfte der Varianz der Zufriedenheit mit dem Transformationsprozess und zu 22% die Einstellungen gegenüber Selbstorganisation. Der Partizipationsgrad macht also sehr gute Vorhersagen in Bezug auf die Transformationsprozesszufriedenheit und auf die Einstellung gegenüber Selbstorganisation: Umso höher die Partizipation im Transformationsprozess, desto zufriedener sind die Mitarbeitenden mit diesem und desto positiver ist auch die Einstellung gegenüber Selbstorganisation.

Ein partizipativer Transformationsprozess erklärt zudem rund 36% der Varianz des Selbstorganisationsgrades. Umso partizipativer die Transformation, desto höher ist der Selbstorganisationsgrad, wie nachfolgendes Streudiagramm zeigt.

### Streudiagramm Selbstorganisationsgrad und Partizipation im Transformationsprozess.

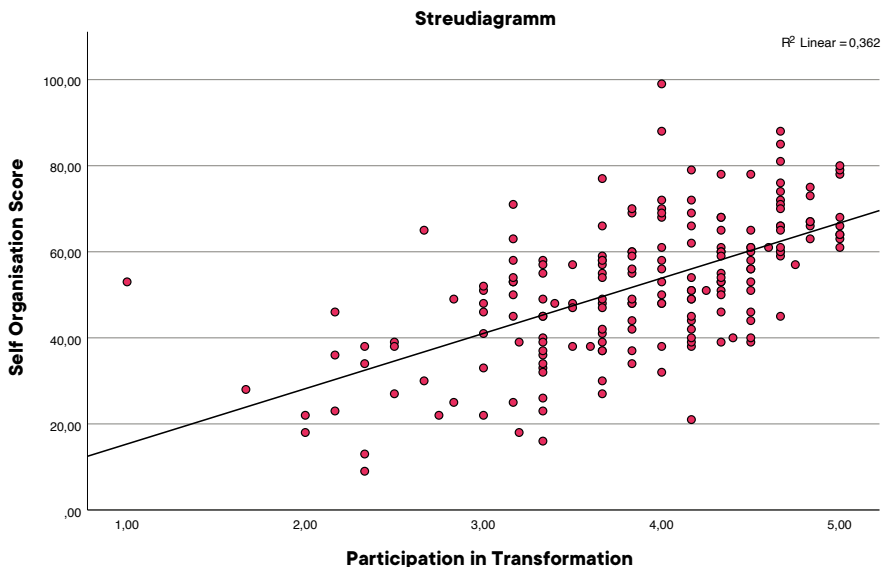


Abbildung 7: Lineare Regression Selbstorganisationsgrad und Partizipation in Transformation

Diese nicht zufälligen, linearen Zusammenhänge zeigen auf, dass ein partizipativer Transformationsprozess für die weitere Entwicklung von Selbstorganisation und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden entscheidend ist. Es stellt sich die Frage, weshalb Partizipation in den Transformationsprozessen nicht gewährleistet wird. Müsste die Diskussion über Selbstorganisation und Implementation nicht der erste Schritt sein? Denken die Verantwortlichen, dass die Mitarbeitenden auf ihre führende Hand angewiesen sind? Wieso vertrauen Führungspersonen nicht auf ihre Mitarbeitenden in der Transformation? Sollte ihre Aufgabe nicht darin bestehen, geeignete Strukturen und Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, um ihre Mitarbeitenden im Transformationsprozess zu befähigen?

Die Daten zeigen, dass die Implementation als ganze Organisation durchlebt und gemeinsam ein geeigneter Weg gesucht werden muss. Organisationen sollten die Ausgestaltung der Transformation gut planen und überlegen, wie sie nach und nach Verantwortung für den Transformationsprozess abgeben können, ohne die Organisation zu überfordern. Es kann der Schluss gezogen werden, dass eine ganzheitliche partizipative Umsetzung der Transformation entscheidend für Selbstorganisation ist. Sie gibt allen Mitarbeitenden die Möglichkeit, von Anfang an ihre Ideen einzubringen und die Organisation so zu entwickeln, dass sie für alle einen besseren Arbeitsort bieten kann. In diesem Sinne sind auch anstrengende, zähe und langatmige Transformationsprozesse lohnend und wahrscheinlich nachhaltiger. Selbstorganisation wird in diesen Organisationen besser entwickelt und ausgeprägt.

#### **4.4.3 Zufriedenheit Transformationsprozess**

Die Zufriedenheit mit dem Transformationsprozess wurde einerseits mittels Selbsteinschätzung und andererseits mit einem statistischen Messinstrument bestehend aus sechs Aussagen erhoben. In beiden Skalen wird ersichtlich, dass die Stichprobe insgesamt eher zufrieden mit dem Transformationsprozess ist. Es wird dennoch deutlich, dass einige Personen mit dem Transformationsprozess gar nicht zufrieden sind.



## Zufriedenheit Transformationsprozess

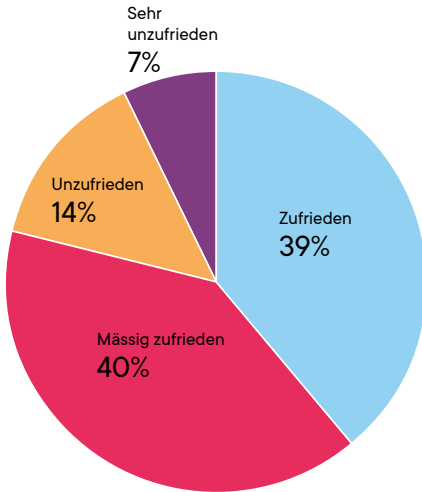


Abbildung 8: Kreisdiagramm Selbsteinschätzung

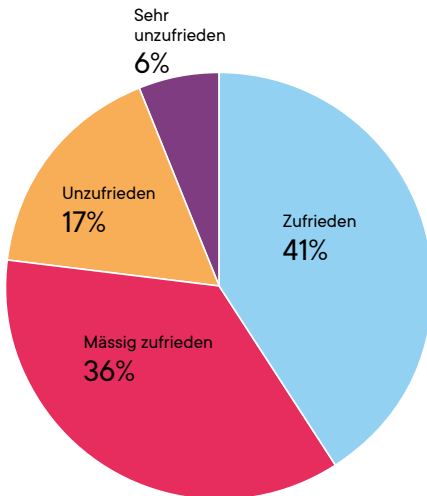


Abbildung 9: Kreisdiagramm statistische Skala

Die wichtigsten Gründe für die Unzufriedenheit sind die Wünsche nach mehr *Planung* in Form von Kommunikation (56,6%) und klaren Schritten (49,6%) und nach mehr *Unterstützung* im Transformationsprozess (50,6%). Die Stichprobe stimmt diesen Aussagen mindestens teilweise zu. Hervorzuheben ist, dass mehr als ein Viertel der Stichprobe der Aussage mindestens teilweise zustimmt, sich im Transformationsprozess allein gelassen zu fühlen. Ein weiterer knapper Fünftel stimmt der Aussage «ich fühle mich im Veränderungsprozess übergangen» ebenfalls mindestens teilweise zu und 13 Personen stimmen der Aussage zu, wegen der Transformation wütend zu sein. Im vorhergehenden Kapitel wurde bereits aufgezeigt, dass es einen hochsignifikant starken Zusammenhang zwischen Partizipation im Transformationsprozess und der Zufriedenheit mit dem Transformationsprozess gibt: Umso partizipativer der Transformationsprozess, desto höher die Zufriedenheit mit dem Transformationsprozess.

Die durchschnittliche Zufriedenheit mit dem Transformationsprozess ist ausserdem (hoch)signifikant geringer,

- **wenn die Entscheidung zur Transformation direktiv getroffen wurde (Effekt stark)**
- **bei Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion (Effekt mittel)**
- **in Organisationen, die weiterhin hierarchische Funktionsstufen haben (Effekt stark).**

Die Zufriedenheit mit dem Transformationsprozess ist also grösstenteils nur «eher gut». Es gibt aber Spielraum für die Organisationen, den Transformationsprozess angenehmer zu gestalten, damit die Transformation nicht zu einer anhaltenden Belastung wird. Wenn rund die Hälfte der Stichprobe angibt, dass sie im Transformationsprozess mehr Planung in Form von Kommunikation und klaren Schritten sowie Unterstützung gebraucht hätten, dann scheint dies ein Zeichen zu sein, dass zu wenig auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingegangen und ihnen nicht zugehört wurde. Mutmasslich trifft das vor allem auf die Organisationen zu, die die Entscheidung zur Transformation direktiv getroffen haben. Ein weiterer Grund für die Unzufriedenheit scheint das Beibehalten von hierarchischen Strukturen zu sein. Mitarbeitende ohne Führungsfunktion sind mit dem Veränderungsprozess weniger zufrieden als Führungspersonen. Das kann daran liegen, dass Führungspersonen vielleicht mehr Orientierung im Transformationsprozess haben und besser auf Turbulenzen vorbereitet sind. Ein anderer Grund könnte sein, dass Führungspersonen Verantwortung abgeben können und trotzdem ihre Machtposition behalten. Möglich wäre auch, dass Mitarbeitende

unzufriedener mit dem Transformationsprozess sind, wenn sie feststellen, dass die hierarchischen Strukturen gar nicht verändert werden (sollen). In vorherigen Kapiteln wurde dies bereits thematisiert und es wurde deutlich, dass dies zu Frust führt. Insgesamt scheint es in den Veränderungsprozessen an Orientierung zu fehlen. Teilweise ist das in Veränderungsprozessen normal, jedoch kann auch in turbulenten Zeiten Sicherheit durch transparente Kommunikation und Vertrauen hergestellt werden.

#### 4.4.4 Veränderungen und Veränderungswünsche

Die Stichprobe wurde gefragt, welche konkreten Veränderungen in der Organisation durch die Transformation entstanden sind. Die Antwortmöglichkeiten waren in randomisierter Reihenfolge vorgeben und es konnten beliebig viele Möglichkeiten gewählt werden. Die durch die Transformation entstandenen Veränderungen werden in nachfolgendem Kreisdiagramm dargestellt.

#### Häufigste Veränderungen durch Selbstorganisation

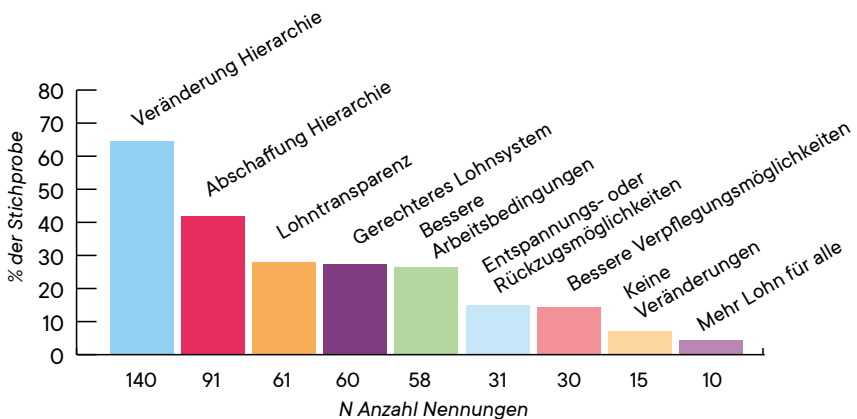


Abbildung 10: Balkendiagramm Veränderungen durch Selbstorganisation

Wenig überraschend stehen die grössten Veränderungen im Zusammenhang mit hierarchischen Strukturen. Diese wurden bei über Zweidrittel der Stichprobe verändert und bei weiteren 40% sogar abgeschafft. Bei über einem Viertel der Stichprobe hat die Transformation zu Lohntransparenz oder zu einem gerechteren Lohnsystem geführt und rund ein weiterer Viertel hat durch die Transformation bessere Arbeitsbedingungen erhalten. Beispiele hierfür sind kürzere Arbeitstage oder Arbeitswochen, mehr Erholung und Urlaub oder bessere Elternzeitregelungen.

Weniger häufig führt die Transformation zu Entspannungs- oder Rückzugsmöglichkeiten, besseren Verpflegungsmöglichkeiten oder zu mehr Lohn. Nur fünfzehn Personen geben an, dass keine der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten zutreffend ist. Das kann mit zwei Thesen erklärt werden. Entweder wurden andere, in den Antwortmöglichkeiten nicht enthaltene, Veränderungen durch Selbstorganisation umgesetzt. Oder die Transformation ist noch nicht weit genug für diese Veränderungen fortgeschritten. Vielleicht führt Selbstorganisation auch nicht immer zu Veränderungen, was zur Folge hätte, dass die Transformation wahrscheinlich abgebrochen wird.

Insgesamt ist es erstaunlich, wie viel konkrete Veränderung durch die Transformation in den Organisationen entsteht. Die Beispiele zeigen zudem, dass die Transformation nicht nur hierarchische Strukturen verändert. In einigen Organisationen werden auch die Arbeitsbedingungen verbessert und das Thema Lohn diskutiert.

Neben den bereits umgesetzten Veränderungen wurde gefragt, welche Veränderungen in der Zukunft erwünscht sind. Zur Verfügung standen in randomisierter Reihenfolge dieselben Antwortmöglichkeiten wie bei den bereits erfolgten Veränderungen. Mit den Antwortmöglichkeiten konnte mit einem Drag-and-Drop-System ein Ranking der Veränderungswünsche erstellt werden.

Die häufigsten Wünsche sind bessere Arbeitsbedingungen (54%), gerechtere Lohnsysteme (42%) und Lohntransparenz (37%). Der Wunsch nach Veränderung oder Abschaffung von Hierarchie wird wahrscheinlich weniger häufig genannt, weil dies bereits bei einem Grossteil der Stichprobe umgesetzt wird.<sup>15</sup>

---

15 Für einen detaillierten Überblick siehe Anhang.

## Bestehende Veränderungswünsche

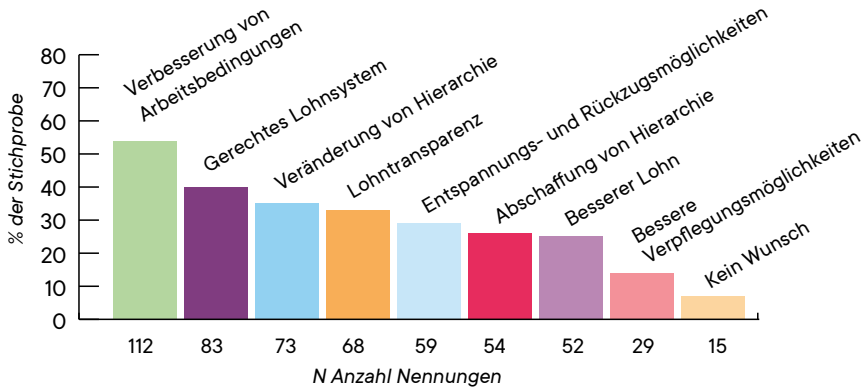


Abbildung 11: Balkendiagramm Bestehende Veränderungswünsche

## 4.5 Wohlergehen und Zufriedenheit

Die Frage nach dem Wohlergehen der Mitarbeitenden kann durch verschiedene Betrachtungsweisen beantwortet werden. Aufgezeigt werden die Bereiche Arbeit und Privatleben, die dann in Bezug zum Selbstorganisationsgrad gesetzt werden.

Die **Arbeitszufriedenheit** wurde mit einer Selbsteinschätzung und mit einem statistischen Messinstrument erhoben. Die Stichprobe ist mit ihrer Arbeit laut eigener Einschätzung zufrieden (36%) und sehr zufrieden (46,5%). 12% sind mit ihrer Arbeit nicht zufrieden.

Zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Selbstorganisationsgrad besteht ein hochsignifikanter Zusammenhang von mittlerer Stärke. Zwischen Organisationen mit hohem Selbstorganisationsgrad (ab 53 Punkte)<sup>16</sup> und Organisationen mit tiefem Selbstorganisationsgrad (bis 53 Punkte) besteht ein hochsignifikanter starker Unterschied in der Arbeitszufriedenheit. Dies bedeutet also: Umso höher der Selbstorganisationsgrad, desto höher ist auch die Arbeitszufriedenheit und umgekehrt. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Arbeitszufriedenheit von anderen Faktoren abhängt, die

<sup>16</sup> Einteilung gemäss Median (53).

vielleicht auch mit Kriterien von Selbstorganisation korrelieren oder völlig unbekannt sind. Zum Beispiel könnte die Branche, der Lohn oder die Anerkennung Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben. Es kann jedoch bestätigt werden, dass die Arbeitszufriedenheit insbesondere von den Selbstorganisationskriterien *Sinnhaftigkeit und persönliche Potenzialentfaltung* abhängt. Diese beiden Faktoren erklären gemeinsam rund 43% der Varianz der Arbeitszufriedenheit und sind damit sehr aussagekräftig.

Die durchschnittliche **Teamsicherheit** der Stichprobe ist sehr gut und wird mit zunehmendem Selbstorganisationsgrad signifikant mit knapp mittelstarkem Effekt verbessert. Werden Selbstorganisationen mit hohem und tiefem Selbstorganisationsgrad verglichen, wird ein hochsignifikant starker Unterschied in der Teamsicherheit festgestellt.

Wie auch bei der Arbeitszufriedenheit kann nicht mit Sicherheit gesagt werden, ob es zwischen Selbstorganisationsgrad und Teamsicherheit einen Kausalzusammenhang gibt, obwohl Korrelation, Regression und Unterschied nicht zufällig bestehen. Die Selbstorganisationskriterien *Arbeitsklima* und *persönliche Potenzialentfaltung* erklären gemeinsam rund 40% der Varianz der Teamsicherheit und machen damit gute Vorhersagen über die Teamsicherheit. Dass ein gutes Arbeitsklima zu Teamsicherheit beiträgt, ist allerdings kaum überraschend und somit bleibt die Frage ungeklärt, inwiefern Teamsicherheit durch Selbstorganisation verbessert wird, da die Teamsicherheit vor allem vom Arbeitsklima abhängig ist.

Während die Stichprobe gute Werte in Arbeitszufriedenheit und Teamsicherheit aufweist, sind die Werte im **Stress** bei der Arbeit nicht ganz so gut. Arbeitsstress ist in (angehenden) Selbstorganisationen vorhanden. Zwischen Arbeitsstress und Selbstorganisationsgrad besteht ein hochsignifikanter Zusammenhang mit schwacher Ausprägung. Mitarbeitenden haben in Organisationen mit hohem Selbstorganisationsgrad hochsignifikant weniger Stress als Mitarbeitende in Organisationen mit tiefem Selbstorganisationsgrad. Der Unterschied ist von mittlerer Stärke.

Es wurde ebenfalls untersucht, ob Mitarbeitende in Selbstorganisation in ihrer Freizeit **Stress** haben. Die Überlegung war, dass mehr Verantwortung am Arbeitsplatz zu einer höheren Stressbelastung in der Freizeit führen könnte. Der Stress in der Freizeit hat einen hochsignifikant schwachen Zusammenhang mit dem Selbstorganisationsgrad. Obwohl Korrelation und Regression schwach sind, besteht ein hochsignifikant mittelstarker Unterschied im Stresslevel von Mitarbeitenden in Organisationen mit hohem und tiefem Selbstorganisationsgrad. Umso höher der Selbstorganisationsgrad, desto

weniger Stress hat die Stichprobe in ihrer Freizeit. Die Abnahme des Stress' kann am besten mit den Selbstorganisationskriterien *Sinnhaftigkeit*, den veränderten *Entscheidungsfindungsprozessen* und *Kontrollabnahme* erklärt werden. Zusammen erklären sie rund 20% der Varianz des Stress' in der Freizeit. Interessant ist, dass die Abnahme von personengebundener Macht zu einer leichten Zunahme von Stress in der Freizeit führt. Es kann vermutet werden, dass dies nur ein temporärer Effekt der Umstellung sein könnte, da Mitarbeitende Zeit brauchen, sich an die Umverteilung der Entscheidungsmacht und an ihre zusätzliche Verantwortung zu gewöhnen. Es ist jedoch auch möglich, dass mehr Verantwortung tatsächlich zu bleibendem Druck und mehr Stress führen kann oder dass der Transformationsprozess zu einer Zunahme von Stress führt. Dies müsste in weiteren Untersuchungen berücksichtigt und das Risiko für die Mitarbeitenden in Selbstorganisation sollte in diesem Zusammenhang nicht unterschätzt werden. Gerade wenn die Motivation der Einführung von Selbstorganisation wirtschaftlicher Erfolg ist, kann dies nicht auf Kosten der Mitarbeitenden erreicht werden. Zudem wird der wirtschaftliche Erfolg wahrscheinlich nicht lange anhalten, da eine Zunahme von Stress der Mitarbeitenden nach einer gewissen Zeit zu einer Leistungsabnahme führen wird.

Die durchschnittliche **Allgemeine Lebenszufriedenheit** der Stichprobe ist sehr gut und mit dem schweizerischen Durchschnitt vergleichbar. Zwischen der allgemeinen Lebenszufriedenheit und dem Selbstorganisationsgrad besteht ein hochsignifikant schwacher Zusammenhang: Umso höher der Selbstorganisationsgrad, desto höher ist die allgemeine Lebenszufriedenheit. Werden Mitarbeitende aus Organisationen mit hohem und tiefem Selbstorganisationsgrad verglichen, wird zudem ein hochsignifikanter Unterschied von mittlerer Ausprägung in der allgemeinen Lebenszufriedenheit festgestellt.

Die Selbstorganisationskriterien *Sinnhaftigkeit* und *persönliche Potenzialentfaltung* erklären gemeinsam rund 30% der Varianz der allgemeinen Lebenszufriedenheit. Die Umsetzung von Selbstorganisation scheint also auch zur Zufriedenheit ausserhalb vom Arbeitskontext beizutragen, wobei dies mutmasslich mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängt. Die Arbeitszufriedenheit hat in den meisten Fällen einen positiven Zusammenhang mit der allgemeinen Lebenszufriedenheit. Die beiden Selbstorganisationskriterien *Sinnhaftigkeit* und *persönliche Potenzialentfaltung* zeigen zudem auf, dass die Menschen auch im Privatleben davon profitieren, wenn sie Sinn in ihrer Arbeit sehen, tun können, was sie gerne tun, und sich dabei weiter entwickeln können.

Zuletzt wurde die Stichprobe gefragt, ob sie glücklich ist, um herauszufinden, ob Selbstorganisation im Zusammenhang mit dem Glücksempfinden der Mitarbeitenden steht. Die Stichprobe ist mehrheitlich glücklich. Zwischen **Glück** und Selbstorganisationsgrad besteht ein hochsignifikanter Zusammenhang mit schwacher Ausprägung und zwischen Mitarbeitenden aus Organisationen mit hohem und tiefem Selbstorganisationsgrad besteht ein signifikant schwacher Unterschied. Zusammenhang und Unterschied sind also nicht zufällig, aber schwach ausgeprägt. Ob eine Person in Selbstorganisation arbeitet, macht also in Bezug auf ihr Glücksempfinden nur einen kleinen Unterschied. Die besten Vorhersagen über das Glück machen die Selbstorganisationsfaktoren *Gehalt*, *Sinnhaftigkeit*, *persönliche Potenzialentfaltung* und *Partizipation in Entscheidungsfindungsprozessen*. Im Vergleich zu der Arbeitszufriedenheit, Teamsicherheit, Stress und allgemeiner Lebenszufriedenheit hängt Glück von verschiedenen Selbstorganisationsfaktoren ab.

## 5. Zusammenfassung und Diskussion

### 5.1 Zentrale Ergebnisse

#### **Allgemein**

- In der Stichprobe gibt es nur wenige Fälle mit hohem **Selbstorganisationsgrad**. Die grosse Mehrheit ist in der Transformation zu Selbstorganisation und weist einen mittleren Selbstorganisationsgrad auf. 50% der Stichprobe erreicht bei einer möglichen Punktzahl von 100 zwischen 41 und 62 Punkten. Über 80% der Stichprobe erreichen eine Punktzahl zwischen 26 und 75. Nur rund 8% haben erreichen eine Punktzahl von über 76.

#### **Veränderungen**

- Die häufigsten Veränderungen durch Selbstorganisation sind: Veränderung und Abschaffung von hierarchischen Organisationsstrukturen, Lohntransparenz, gerechtere Lohnsysteme und allgemein bessere Arbeitsbedingungen.
- Die häufigsten Veränderungswünsche nehmen Bezug auf verbesserte Arbeitsbedingungen, gerechtere Lohnsysteme, Veränderung von hierarchischen Organisationsstrukturen und Lohntransparenz.



### ***Befinden der Mitarbeitenden***

- Die Arbeitszufriedenheit steigt mit zunehmendem Selbstorganisationsgrad signifikant stark an. Ausschlaggebend hierfür sind die Selbstorganisationsfaktoren *Sinnhaftigkeit* und *persönliche Potenzialentfaltung*.
- Mitarbeitende in Organisationen mit hohem Selbstorganisationsgrad haben signifikant weniger Stress als Mitarbeitende in Organisationen mit tiefem Selbstorganisationsgrad.
- Mitarbeitende mit hohem Selbstorganisationsgrad haben eine signifikant höhere allgemeine Lebenszufriedenheit als Mitarbeitende mit tiefem Selbstorganisationsgrad. Der lineare Anstieg der allgemeinen Lebenszufriedenheit mit steigendem Selbstorganisationsgrad kann am besten mit den Selbstorganisationsfaktoren *Sinnhaftigkeit* und *persönlicher Potenzialentfaltung* erklärt werden.

### ***Politische Dimension***

- Die Stichprobe hat eine klare Tendenz zu links-politischen Einstellungen. Ob dies mit Selbstorganisation oder mit anderen Faktoren, wie z.B. der Branchenzugehörigkeit, zusammenhängt, ist unklar.
- Die veränderten Entscheidungsfindungsprozesse und Machtverhältnisse in der Organisation können zu persönlicher Emanzipation führen.
- Es fehlt an politischem Diskurs über geeignete Strukturen, die die Implementation von Selbstorganisation ermöglichen und erleichtern.

### ***Herausforderungen***

- Eine grosse Herausforderung für die Einführung von Selbstorganisation sind die gesellschaftlich internalisierten, vom Taylorismus und Fordismus geprägten, direktiven Führungsverständnisse in Organisationen.
- Die Gestaltung der Entscheidung zur Transformation und des Transformationsprozesses ist entscheidend für das Gelingen von Selbstorganisation und für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Umso ganzheitlicher und partizipativer Entscheidung und Transformation, desto besser gelingt die Umsetzung und desto höher ist der Selbstorganisationsgrad. Direktives Vorgehen in der Transformation führt zu Unverständnis und Frust. Der Selbstorganisationsgrad ist in diesen Organisationen signifikant tiefer.
- Gründe für die Unzufriedenheit im Transformationsprozess sind fehlende Kommunikation, Planung und Partizipation.

## 5.2 Diskussion

### 5.2.1 Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen eindrücklich und überraschend, zu wie viel Veränderung Selbstorganisation in den Organisationen der Stichprobe beiträgt. Sie weisen signifikante Zusammenhänge und Unterschiede nach und zeigen auf, dass sorgfältig umgesetzte Selbstorganisation mit einer insgesamt besseren Lebensqualität einhergeht.

Obwohl dadurch einige der anfangs kritisierten Versprechen bestätigt werden, sollten die Ergebnisse nicht unüberlegt genutzt werden. Ob Selbstorganisation die in Kapitel 4 und 5.1 beschriebenen positive Effekte hat, hängt von der Ausprägung des Selbstorganisationsgrades ab. Dies wird wiederum stark von einem guten und partizipativen Umsetzungsprozess begünstigt.

Selbstorganisation darf zunächst nicht romantisiert und den Mitarbeitenden als einfach umzusetzende Veränderung vorgestellt werden. Zu einer Transformation gehört mehr als eine veränderte Haltung. Zudem müssen eventuelle negative Effekte von Selbstorganisation und Transformationsprozess beobachtet und berücksichtigt werden. Die Veränderungen können zu viel Druck und Stress führen. Mitarbeitende tragen möglicherweise plötzlich mehr Verantwortung, ohne darauf vorbereitet zu werden. Unbekannte Formen von Leistungsbewertung und informelle Machtprozesse können zudem zu Verunsicherung führen. Daneben müssen die bis vor kurzem geltenden Regeln im Zusammenhang mit Führung und Leistung abgelegt werden. Diese Prozesse sind anstrengend, turbulent und stark anfällig für Konflikte, Widerstand und Frust. Die Risiken im Zusammenhang mit der Einführung und Umsetzung von Selbstorganisation dürfen nicht ignoriert werden. Insbesondere wenn Selbstorganisation als Managementmethode mit dem Ziel der Leistungs- und Erfolgssteigerung instrumentalisiert wird.

Auch wenn mehr Verantwortung, die Möglichkeit auf strategischer Ebene mitzuzentscheiden, höherer Arbeitssinn und Raum für eigene Potenzialentfaltung zu mehr Zufriedenheit führen, darf der damit einhergehende Stress nicht unterschätzt werden. Hohe Stresslevel über eine längere Zeit haben langhaltende Auswirkungen auf die physische und psychische Gesundheit. Im Prozess werden zudem sensible Fragen auftauchen. Wie können höhere Löhne von Manager\*innen und Führungspersonen gerechtfertigt werden, wenn ihre Verantwortungsbereiche auf andere Mitarbeitende verteilt werden? Mitarbeitende arbeiten unter Umständen mehr und sind durch den Transformationsprozess zusätzlich belastet, aber erhalten dadurch keine Vorteile. Die Reflexion und Diskussion dieser und ähnlicher Fragen im Zusammen-

hang mit Leistung, Führung, Kontrolle, Menschenbild, sowie Grund und Ziel der Transformation scheinen von zentraler Bedeutung für das Wohlergehen aller Mitarbeitenden während des Veränderungsprozesses. Besonders die Annahme, dass ein hierarchisch geführtes Unternehmen erfolgreicher ist oder dass Verantwortung klar an einzelne (wenige) Personen gebunden sein muss, kann zu grossen Widerständen bei der Einführung von Selbstorganisation führen. Auch die Überzeugung, dass Regeln zu Disziplin führen, Mitarbeitende besser arbeiten, wenn sie kontrolliert werden und die Auffassung, dass der Sinn der Arbeit hauptsächlich die eigene Karriere ist, können das Einführen von Selbstorganisation erschweren. Ein gemeinsames Verständnis von Selbstorganisation und Führung dient als notwendige Basis für die Transformation. Selbstorganisation kann in einem gemeinsamen Prozess erarbeitet werden, wobei sichergestellt wird, dass die Organisation gesamthaft für die Transformation bereit ist.

### **5.2.2 Faktoren für gelingende Selbstorganisation**

Auf Basis der Studienergebnisse können vier Faktoren festgehalten werden, die einen hohen Selbstorganisationsgrad und einen zufriedenstellenden Transformationsprozess begünstigen.

Der erste Faktor sind **realistische Erwartungen** gegenüber Selbstorganisation. Einerseits muss das Bewusstsein vorhanden sein, dass die Umstellung von Strukturen mehr Zeit benötigt als vielleicht zu erwarten wäre – gerade, wenn diese tiefgreifend sind und nicht nur Arbeitsorganisation, sondern auch Haltungen und Erwartungen betreffen. Wie in jedem Projekt oder Prozess werden in der Umstrukturierung Hürden auftreten, die nicht erwartet wurden. Nicht alle Menschen können und wollen sich auf diese Veränderungsprozesse einlassen. Die Transformation wird anstrengend und herausfordernd für alle Beteiligten und es muss abgewogen werden, ob die Organisation aktuell zusätzliche finanzielle und personelle Ressourcen hat. Zudem darf Selbstorganisation nicht romantisiert und als Lösung für organisationale Herausforderungen betrachtet oder angepriesen werden.

Der zweite Faktor ist die **Haltung der Initiiierenden** von Selbstorganisation. Zur Haltung gehören der Entscheidungsgrund für und das Ziel von Selbstorganisation. Ist das Ziel wirtschaftlichen Erfolg durch eine erhöhte Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erzielen, dann wird dies zu Misstrauen, Konfusion, Konflikt und Widerstand führen. Weiter ist Selbstorganisation als «Employer Branding» nur bedingt geeignet, zumindest nicht im eigentlichen Sinne von Selbstorganisation (wohl aber vielleicht in der Betrachtungsweise von Selbstorganisation als Management- und Führungsmethode). Die Mitarbeitenden spüren, dass es nicht wirklich um ihr Wohlergehen oder ihre

Meinung und Perspektiven in strategischen Entscheidungsprozessen geht, sondern dass ihre Zufriedenheit Mittel zum Zweck ist. In diesem Fall kann von einer Scheinselbstorganisation gesprochen werden. Mitarbeitende werden den Widerspruch oder die fehlende Kongruenz der (wahrscheinlich weiterhin in ihren Funktionen bestehenden) Führungspersonen spüren, was zum dritten Faktor führt:

**Ganzheitliche Partizipation.** Diese beginnt bereits bei der vollständigen Transparenz der ersten beiden Faktoren. Gestaltungs- und Entscheidungsmacht müssen ab dem Zeitpunkt der Ideeneinbringung abgetreten werden. Ein hierarchischer Entscheid zur Transformation und ein direktiv geführter Transformationsprozess ist weder sinnvoll noch zielführend. Wenn das Vertrauen in die Mitarbeitenden für einen ganzheitlichen Partizipationsprozess grundsätzlich fehlt und das Verständnis vorherrscht, dass Mitarbeitende im Veränderungsprozess geführt werden müssen, ist von einer Transformation eher abzuraten. Die Initiierenden sollten in diesem Fall erneut überlegen, was der Grund und das Ziel der Selbstorganisation in ihrer Organisation sein sollen und insbesondere, was dies für sie als Führungsperson bedeutet. Wirtschaftlicher Erfolg kann sich möglicherweise einstellen, jedoch ist dessen Nachhaltigkeit zu bezweifeln.

Daran knüpft der vierte Faktor **Reflexion** an. Veränderungen stellen für die meisten Menschen eine Herausforderung dar und Menschen reagieren ganz unterschiedlich auf Veränderungen. Der Transformationsprozess wird bei den meisten ambivalente Gefühle auslösen. Unsicherheit und Angst, Frust und Wut, Vorfreude und Enttäuschung sowie Erfolgserlebnisse, Überforderung und Rückschläge werden den Prozess prägen. Die Gefühle sollten nicht als individuelle Schwächen betrachtet, sondern als Anregungen zur Reflexion genutzt werden. Zudem sollten im Prozess weiterhin gegenseitige Erwartungen und eventuelle Rollenkonfusionen thematisiert werden. Die wahrscheinlich noch vorhandenen internalisierten Rollen und Führungsverständnisse können nicht mit einer einmaligen Entscheidung abgelegt werden. Die Entwicklung von Selbstorganisation ist ein andauernder Prozess und keine punktuelle Entscheidung. Eine externe professionelle Begleitung im Transformationsprozess kann hilfreich und sinnvoll sein. Diese Entscheidung muss jedoch in jeder Organisation individuell getroffen und die Begleitung kann sehr unterschiedlich aussehen und/oder punktuell in Anspruch genommen werden. Die Veränderung von internalisierten Führungsverständnissen weist auf eine weitere Herausforderung bei der Implementation hin: Internalisierte Leistungs- und Führungsverständnisse können nicht einfach und schnell verändert werden. Internalisierte Leistungs- und Führungsverständnisse hemmen Selbst-

organisation nicht, wenn sie diskutiert werden und ein gemeinsames Verständnis in der Organisation als Grundlage erarbeitet werden kann.

Die Ergebnisse der Studie lassen also Rückschlüsse auf vier zentrale Faktoren für einen gelingenden Transformationsprozess und Arbeit in Selbstorganisation zu. Zuerst muss überprüft werden, ob die Erwartungen an Selbstorganisation realistisch sind und die Beweggründe für die Einführung sollten hinterfragt werden, da die Haltung der Initiant\*innen ebenfalls zentral für Selbstorganisation ist. Selbstorganisation wird weniger gut gelingen, wenn die Zufriedenheit der Mitarbeitenden Mittel zum Zweck darstellt. Um dies zu vermeiden, ist eine ganzheitliche Partizipation im Transformationsprozess notwendig. Gefühle, Fragen, Hindernisse und Planung und Verständnis von Selbstorganisation und Führung müssen regelmässig reflektiert werden, um eine stetige Weiterentwicklung zu ermöglichen.

### **5.2.3 Politische Dimension von Selbstorganisation**

Die statistischen Ergebnisse und Erfahrungsberichte deuten darauf hin, dass Selbstorganisation eine politische Dimension hat.

Die Arbeit in Selbstorganisation führt nur in wenigen Fällen zu einer Veränderung der persönlichen politischen Einstellungen. Die Ergebnisse weisen jedoch darauf hin, dass Demokratie, Macht und Entscheidungsfindungsprozesse durch Selbstorganisation anders betrachtet werden. Veränderte Mitentscheidungsstrukturen und Machtverhältnisse in Selbstorganisation könnten dazu führen, dass Menschen ausserhalb der Arbeit beginnen, bestehende Entscheidungsgefässe zu hinterfragen und ihre politische Stimme vermehrt oder anders nutzen (wollen). Es kann die These aufgestellt werden, dass veränderte Entscheidungsprozesse auf der Mesoebene (Organisation, Schule, Vereine, Firmen, Familien...) zu neuen Meinungsbildungsprozessen auf der Mikroebene führen, was wiederum politisches Engagement auf Meso- und Makroebene fördern könnte. Die Arbeit in Selbstorganisation könnte so Innovationen auf politischer Ebene begünstigen und eine diversere Beteiligung auf den unterschiedlichen politischen Ebenen fördern.

Zudem ist die politische Dimension bereits in einigen Kriterien des Grads der Selbstorganisation vorhanden. Veränderte Entscheidungsfindungsprozesse, die Veränderung von Hierarchie und Machtverteilung, die Präsenz von Unternehmensvision oder Organisationsziel, Verantwortungsübernahme für gesellschaftlichen Impact, Lohntransparenz und gerechtere Lohnsysteme *sind* politisch. Das kann der Grund oder Anstoss für politische Veränderungsprozesse auf Mikro-, Meso- und Makroebene sein.

Auf der **Mikroebene** kann durch Selbstorganisation die politische Einstellung oder das Verständnis von politischen Entscheidungsfindungsprozessen verändert werden. Dies kann zu politischem Engagement auf unterschiedlichen Ebenen führen und weitere Reflexionsprozesse über bestehende Machtverhältnisse in der Familie, Gemeinde, Schule, Arbeitsorganisationen, Gesellschaft und Politik anregen. Auf der **Mesoebene** kann die Einstellung gegenüber Arbeit und Führung durch Selbstorganisation verändert werden. Dies kann, wie auf der Mikroebene, zu mehr Verantwortungsübernahme und Reflexion von Entscheidungs- und Organisationsmacht sowie zu politischem Engagement führen. Zudem kann die politische Dimension in Selbstorganisation auf Mikro- und Mesoebene zu politischem Engagement auf der **Makroebene** führen. Selbstorganisation ist von strukturellen Bedingungen abhängig, die über politische Prozesse diskutiert und eingeführt werden müssen. Der Anstoß dazu muss wahrscheinlich Bottom-Up erfolgen, da das Thema Selbstorganisation auf der politischen Makroebene noch nicht präsent genug ist. Selbstorganisation hat nicht den Anspruch, in ihrer festgelegten Form zu bleiben. Selbstorganisation heisst, dass die Organisation da ist, um sich immer wieder ihren aktuellen Zielen und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden anzupassen. Das heisst, die bestehenden Mitentscheidungsprozesse und Machtverhältnisse sollten insbesondere in Selbstorganisationen immer wieder neu diskutiert und ausgehandelt werden.

### 5.3 Kritische Beleuchtung der Ergebnisse

Die Studie ist wahrscheinlich nicht repräsentativ für die Population von Mitarbeitenden in Selbstorganisationen. Die Perspektive der Mitarbeitenden ist im Verhältnis zur Perspektive der Führungspersonen untervertreten.

Die Studie konnte jedoch als erste quantitative Datenerhebung im deutschsprachigen Raum neue Erkenntnisse über Selbstorganisation hervorbringen, die für die weitere Entwicklung von Selbstorganisation bedeutend sind. Sie nimmt als einzige Studie explizit die Perspektive der Mitarbeitenden auf, die bisher noch nicht im wissenschaftlichen oder praktischen Diskurs berücksichtigt worden ist.

Mit der Studie wird eine Lücke in der Forschung beleuchtet. Das Ziel der Studie war es nicht, Erkenntnisse für die Scientific Community zu generieren, sondern den Diskurs in der Praxis anzuregen und erste konkrete Daten zu präsentieren, die in der Praxis genutzt werden können. Die Daten sollten zudem *nicht* den wirtschaftlichen Nutzen in den Fokus stellen und stattdessen die Meinungen der Menschen abbilden, die in Selbstorganisationen arbei-

ten. Die beleuchtete Forschungslücke weist darauf hin, dass für gelingende Selbstorganisation einerseits wissenschaftliche Standards und Best Practice fehlen. Andererseits wird deutlich, dass die Perspektive der Mitarbeitenden nicht länger ignoriert werden kann, da sie nicht nur zentral, sondern in jeder Form für die Entwicklung von Selbstorganisation wegweisend ist.

Es ist anzunehmen, dass dies ebenso für andere Definitionen von Selbstorganisation zutreffend ist. Die Studie trägt im Übrigen dazu bei, den diffusen Begriff «Selbstorganisation» zu definieren und ein einheitlicheres Verständnis vorzuschlagen. Dieser Versuch hat nicht den Anspruch als Standard akzeptiert zu werden. Vielmehr soll die Definition zur Diskussion anregen. Ist eine einheitliche Definition von Selbstorganisation möglich und sinnvoll? Kann und soll Selbstorganisation gemessen werden und welcher Nutzen entsteht dabei? Letztlich muss jede Organisation eine eigene Definition oder ein passendes Verständnis formulieren. Dieses Verständnis muss jedoch unbedingt von allen Mitarbeitenden entwickelt, verstanden und unterstützt werden. Ein gemeinsames Verständnis über Bedeutung und Ziel von Selbstorganisation in der jeweiligen Organisation oder Arbeitseinheit ist nicht wünschenswert, sondern für deren Entwicklung *nötig*.

Die verwendeten Definitionen von Selbstorganisation, Selbstorganisationsgrad und Führungsverständnis können angezweifelt oder ihnen auch widersprochen werden. Gerade der Perspektive der Managementmethoden, die das Ziel produktiverer Mitarbeitende verfolgen, könnten die Definitionen widerstreben. Es kann die Frage gestellt werden, ob Selbstorganisation eine strukturelle Organisationsform, Managementmethode oder eine persönlich-professionelle Haltung ist. In welchem Verständnis «funktioniert» Selbstorganisation am besten? Je nach Antwort auf diese Frage können die Ergebnisse der Studie (anders) kritisiert oder genutzt werden.

Die Ergebnisse legen jedoch nahe, dass Selbstorganisation eine strukturelle Organisationsform und keine Haltung oder Managementmethode ist, obwohl strukturelle und politische Voraussetzungen dafür in der Schweiz noch unzureichend vorhanden sind. Voraussetzung für Selbstorganisation ist eine entsprechende Haltung, die nicht die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu Leistungs- und Erfolgswerten instrumentalisiert. Diese Haltung allein wird jedoch nicht ausreichen, um die Transformation zu gewährleisten. Hierfür sind Planung, Kommunikation, Konflikte, ausreichend Zeit und ein methodisches Vorgehen unabdingbar.

Die statistischen Ergebnisse sind trotz den verschiedenen Kritikpunkten überraschend und bemerkenswert. Sie sollten von Stakeholdern, Kritiker\*innen und Befürwortenden ernstgenommen werden, ohne sie für die Förderung von Selbstorganisation zu instrumentalisieren.

Selbstorganisation *kann* unter den richtigen Bedingungen gewinnbringend für Organisation und Mitarbeitende sein. Die Entscheidung zur Implementation sollte jedoch nicht leichtfertig aus einem romantisierten Blick und nur gemeinsam mit der ganzen Organisation getroffen werden.

## 5.4 Weiterführende Fragen

Es bleiben einige Fragen ungeklärt, die in weiteren Forschungsprojekten in der Praxis untersucht werden könnten. So wären detaillierte quantitative und qualitative Untersuchung über die Beweggründe und Ziele für die Einführung von Selbstorganisation interessant. In diesen sollten die Einschätzungen von (ehemaligen) Führungspersonen mit den Mitarbeitenden verglichen werden, um festzustellen, ob eine Diskrepanz in der Wahrnehmung, Kommunikation oder Handlung besteht. Dies wäre ein wichtiger Anhaltspunkt für die Einordnung von Selbstorganisation und könnte zur Nachhaltigkeit von selbstorganisierten Unternehmen beitragen.

Weiter wären Untersuchungen in Organisationen mit laufenden oder abgebrochenen Implementationsprozessen lohnend, um qualitative Beispiele von Transformationen zu erhalten. Wann macht welche Form von Selbstorganisation Sinn und wie genau kann die Implementation aussehen? Aus welchen Gründen werden Transformationen abgebrochen? Obwohl jeder Prozess individuell ist, wäre es möglich, allgemein gültige Anhaltspunkte oder einen «Transformationsleitfaden» oder «Best Practice» für Organisationen zu entwickeln.

Noch nicht geklärt sind zudem weiterhin die strukturellen Bedingungen und Hürden für die Implementation von Selbstorganisation. In dieser Untersuchung wurde zwar aufgezeigt, dass in der Wahrnehmung der Stichprobe wohl noch eine Lücke auf politischer und struktureller Ebene besteht. Die Hürden auf struktureller Ebene müssten jedoch mit der Praxis gemeinsam evaluiert werden, weil quantitative Umfragen dazu weniger geeignet sind. So könnten konkrete Forderungen erarbeitet werden, um diese an den passenden politischen Stellen einzubringen.

Zudem müssten die Ergebnisse dieser Studie in einer grösser angelegten, repräsentativen Studie verifiziert werden. In diesem Rahmen könnte die Messbarkeit des Selbstorganisationsgrades weiterentwickelt werden. In dieser Studie sollte die Perspektive der Mitarbeitenden sichergestellt werden, damit garantiert werden kann, dass Selbstorganisation keine bedenklichen Nachteile für die Mitarbeitenden zur Folge hat. Insbesondere der gesteigerte



Stress bedarf genauer Beobachtung, da Stress gravierende Auswirkungen auf die Gesundheit haben kann. Zudem sollte die Perspektive der Mitarbeitenden durch qualitative Auswertungen erweitert werden. Dies ermöglicht dichtere Erkenntnisse in Bezug auf einen gelingenden Transformationsprozess und in Bezug auf das persönliche Potenzial der Mitarbeitenden über den Arbeitsalltag hinaus.

Nötig wäre zudem eine Studie, die das Thema Selbstorganisation im Zusammenhang mit verschiedenen Aspekten von Nachhaltigkeit untersucht. Eine gute Orientierung zu verschiedenen Dimensionen von wirtschaftlicher Nachhaltigkeit bietet zum Beispiel *Doughnut Economics* von Kate Raworth. Hätte Selbstorganisation auch Potenzial für eine nachhaltige Wirtschaft, die heute und in der Zukunft global unseren Lebensraum schützt und sozial verträglich ist?

## 5.5 Fazit

Es wird das Fazit gezogen, dass Potenziale für Mitarbeitende und Organisationen durch die Ergebnisse deutlich wurden. Selbstorganisation trägt bei sorgfältiger Planung und Umsetzung zu Arbeitszufriedenheit und Lebensqualität bei und weist eine politische Dimension auf. In den Ergebnissen wird zudem deutlich, dass die Veränderungsprozesse zu Frust und Stress führen können. Der Transformationsprozess braucht Vorbereitung, Geduld und muss partizipativ erfolgen. Nachfolgende Statement betonen Vorteile und Herausforderungen von Selbstorganisation in ihren eigenen Fazits treffend.

*Es wäre toll, wenn sich Selbstorganisation noch mehr in der Öffentlichkeit zeigen würde. Es ist so wichtig, dass alle Menschen wieder zu sich finden und nicht eine Oberflächlichkeit und Gespaltenheit leben (...).*

*Wenn in den Betrieben Selbstorganisation mehr gelebt würde, könnte sich alle Menschen wieder besser sehen und finden und so zu (...) produktiveren, gesünderen und zufriedeneren Mitarbeitenden werden.*

*Wer wagt, gewinnt :- ) Eine absolut lohnende Erfahrung.*

*Selbstorganisation fördert die Unternehmenskultur, also einen offenen Umgang der Mitarbeiter\*innen untereinander und die Bereitschaft zu diskutieren.*

*Selbstorganisation bring Menschen nicht nur bei der Arbeit weiter, sondern auch bei der persönlichen Entwicklung in allen Lebensbereichen.*

Selbstorganisation ist eine vielversprechende Organisationsform und sollte unbedingt von Wissenschaft und Praxis weiterverfolgt, evaluiert und entwickelt werden. Diese Studie konnte aufzeigen, welche Auswirkungen Selbstorganisation auf den Arbeitsalltag hat und zeigt, dass das Potenzial von Selbstorganisation auch über den Arbeitsalltag hinausgehen kann.

*Selbstorganisation ist eine stille Variante von Mut.*

# Teil III: Ausblick

Nachdem in Teil I alternative Wirtschafts- und Organisationsmodelle und in Teil II die Studie zu selbstorganisierten Unternehmen vorgestellt wurden, werden in Teil III Empfehlungen für die Praxis aufgezeigt.

Zunächst beschreiben wir die Anforderungen an Organisationen, die sich von einer eher klassischen Organisationsform zu einer Selbstorganisation transformieren wollen. Wir beziehen uns dabei insbesondere auf das Modell von Friederich Glasl zu den Basisprozessen einer Organisation.

Anschließend fassen wir vor dem Hintergrund sogenannter Spill-Over-Effekte (Übertragungseffekte) das Potenzial von Selbstorganisation auf den Ebenen der Mitarbeitenden, der Organisationen und der Gesellschaft zusammen. Den Abschluss von Teil III bildet die Zusammenfassung «How to make it spill».

## 1. Transformation

### 1.1 Prozessmodell für Organisationsentwicklung

*Samuel Hoehn*

In Organisationen können Veränderungen üblicherweise in zwei Formen des Wandels unterschieden werden. Grunwald (2018: 333) definiert den Wandel erster Ordnung als eine schrittweise «Modifikation der Arbeitsweise einer Organisation ohne Veränderung des vorherrschenden Bezugsrahmens oder des dominanten Interpretationsschemas». Der Wandel zweiter Ordnung kann dagegen als «fundamentaler, radikaler, revolutionärer oder transformativer Wandel» bezeichnet werden, der eine «einschneidende, paradigmatische Änderung der Arbeitsweise und des Bezugsrahmens» der Organisation mit sich zieht (ebd.). Kaegi und Zängl (2019: 94) unterscheiden ähnlich und weisen darüber hinaus darauf hin, dass beim Wandel erster Ordnung die «Optimierung» und beim Wandel zweiter Ordnung der «Musterwechsel» als zentrale Faktoren angesehen werden können. Beim Wandel erster Ordnung geht

es also darum, Elemente auszutauschen, die Kultur bleibt jedoch bestehen. Hingegen geht es beim Wandel zweiter Ordnung um einen Wandel der Muster und bestehenden Paradigmen.

Werden die grundsätzlichen Steuerungsansätze von organisationalen Transformationsprozessen beleuchtet, zeigen sich gemäss Glasl et al. (2020: 47f.) sowie Kaegi und Zängl (2019: 104f.) vier Perspektiven der Steuerung des organisationalen Wandels.

1. Beim *Wildwuchs* entwickeln sich Organisationen häufig ohne geteilte Vision, dynamisch und additiv. Veränderungen erfolgen ungeplant, zum Beispiel aufgrund einzelner Mitarbeitenden oder anhand der Übernahme von Erfahrungen aus früheren Organisationen (organisationale Sozialisation), die als hilfreich empfunden wurden.
2. Beim *Experten-Ansatz* werden Expert\*innen mit der Umsetzung des Wandels beauftragt. Diese entscheiden mittels einer Diagnose, wie sich die Organisation entwickeln soll und was eine präzise Steuerung des Veränderungsprozesses ermöglicht. Bei den Beteiligten kann das aufgrund des fehlenden Einbezugs auch Widerstand auslösen.
3. Der *Macht- und Zwang-Ansatz* ist hauptsächlich in stark hierarchischen Organisationen zu beobachten. Hier wird die Legitimation über strukturelle Macht erzielt. Es werden Drohungen für die Durchsetzung verwendet und Mitarbeitende werden ausgeschlossen, wenn sie sich nicht den Veränderungen fügen können oder wollen.
4. Beim *Entwicklungsansatz* wird versucht, Veränderungen über partizipative Prozesse zu entwickeln. Dabei werden gemeinsame Visionen und Ziele gesucht und entwickelt. Dieser Ansatz versucht, unterschiedliche Denkweisen und gemeinsame Werte zu berücksichtigen. Die Grundhaltung entspricht Leitbegriffen wie «Empowerment», «Emanzipation» oder «Humanisierung der Arbeit». Im Veränderungsprozess sollen Betroffene zu Beteiligten gemacht werden.

Darauf aufbauend verstehen Glasl et al. (2020: 103-105) Organisationsentwicklung als einen dynamischen Prozess, der in unterschiedlichen Subsystemen der Organisationen stattfindet. Auf der Basis dieser Erkenntnisse entwickelte Glasl sein umfassendes Modell mit sieben Basisprozessen zur Steuerung der Organisationsentwicklung:

1. Change-Management Prozesse
2. Diagnoseprozesse
3. Zukunftsgestaltungsprozess
4. Informationsprozesse
5. Umsetzungsprozesse
6. Lernprozesse
7. Psycho-soziale Prozesse

Die Prozesse stehen in einem komplexen Geflecht und bedingen sich gegenseitig. Während des Veränderungsprozesses können phasenweise ein oder mehrere dieser Prozesse in den Vordergrund gelangen. In diesem Modell steht vor allem eine hohe Beteiligung der Mitarbeitenden im Zentrum. Die Betroffenen wirken an der Umgestaltung ihrer Organisation aktiv mit (ebd.). In einer explorativen Studie zu Transformationsprozessen in Organisationen der Sozialen Arbeit (Hoehn 2021) kristallisierten sich unterschiedliche Einflussfaktoren auf die Organisationsentwicklung von hierarchisch linearen Strukturen hin zu Modellen der Selbstorganisation heraus. Diese Einflussfaktoren lassen sich in einem erweiterten Prozess-Modell den sieben Basisprozessen nach Glasl zuordnen und geben somit einen guten Überblick über die unterschiedlichen Themenfelder, die in einem Transformationsprozess berücksichtigt werden sollten (vgl. Abbildung 12).



Abbildung 12: Einflussfaktoren in Bezug zu den OE-Basisprozessen (erweitert auf der Basis von Glasl et al. 2020: 104) (Samuel Hoehn)

Die dargestellten und zugeordneten Einflussfaktoren stehen in Wechselbeziehung zueinander und wirken aufeinander ein. Ebenso wie die Basisprozesse der Steuerung der Veränderung von Glasl et al. treten auch die Einflussfaktoren in unterschiedlichen Phasen des Transformationsprozesses in den Vordergrund und erfordern konkrete methodische Werkzeuge im Umgang mit konkreten operativen Fragestellungen. Zentral für diese Entwicklung ist die Lern- und Reflexionsfähigkeit und die damit verbundene Kultur einer Organisation. Organisationen sind somit gefordert, eine Lernkultur zu entwickeln und aktiv zu pflegen, damit den Herausforderungen im Transformationsprozess mit kreativen und massgeschneiderten Lösungen begegnet werden kann. Aus diesem Grund scheinen der Begriff und die Perspektive der «Gestaltung» solcher Prozesse zentral. Mit dieser Begriffswahl soll in Abgrenzung zu «Management»- oder «Organisationstätigkeit» bereits auf die Funktion der Prozesssteuerung hingewiesen werden, nämlich im Sinne eines kreativen Prozesses zur Formgebung und Entwicklung neuer Strukturen. Dies setzt Offenheit und Flexibilität, die Überzeugung der Verantwortlichen sowie eine hohe Partizipation der Beteiligten voraus. Ebenso wichtig scheint das Bewusstsein über die zeitliche Dimension von Transformationsprozessen und die Bereitschaft, sich als Organisation auf einen gemeinsamen Weg des Lernens und Experimentierens zu begeben.

## **1.2 Wann Transformation (nicht) sinnvoll ist**

Je nach Verständnis von Selbstorganisation ist die Einführung nicht sinnvoll, wenn sie vordergründig als Managementmethode und nicht als Organisationsstruktur verstanden wird. Geht es darum, für Mitarbeitende und «Talents» attraktiver zu werden («Employer-Branding»), Mitarbeitende zu motivieren oder um die Bewältigung bestehender Herausforderungen, kann Selbstorganisation zu Überforderung auf allen Ebenen führen. Mit dieser Motivationsgrundlage können diese Ziele durch die Einführung von Selbstorganisation nur begrenzt und nicht nachhaltig erreicht werden.

Ob eine Transformation sinnvoll ist, soll nach Gölzner und Beyer (2022: 70) anhand von zwei Fragen eruiert werden: Wie dynamisch ist das Unternehmensumfeld und wie sehen die organisatorischen Voraussetzungen aus? Diese Fragen berücksichtigen jedoch vordergründig nur die strukturellen Voraussetzungen einer Organisation. Weiter sollte folgendes ergänzend beachtet werden:

- Sind ausreichend Ressourcen für einen längerdauernden Change-Prozess vorhanden?
- Sind die Geschäftsleitung und das Personal bereit, Risiken einzugehen?
- Gibt es aktuell andere dringende Angelegenheiten, die die Transformation behindern könnten (z.B. grössere Personalveränderungen oder ungelöste Konflikte)?
- Besteht ein Verständnis über mögliche Herausforderungen im Zusammenhang mit der Veränderung oder Abschaffung von hierarchischen Strukturen?
- Besteht das Bewusstsein, dass personenungebundene Macht nicht automatisch bedeutet, dass es keine (informelle) Macht, Regeln oder Führung gibt?
- Sind die Machthabenden bereit ihre Macht abzugeben und die damit zusammenhängenden Herausforderungen, Rollenkonflikte und Fragen zu reflektieren?
- Entsteht für die Kundschaft, das Klientel oder Adressat\*innen der Organisation ein Mehrwert, der über die Zufriedenheit der Mitarbeitenden hinaus geht?
- Wird der Change-Prozess von allen Personen auf allen Ebenen befürwortet oder mindestens nicht abgelehnt?

Selbstorganisation kann in jeder Branche, in jeder Form von Zusammenarbeit und in jeder Form von gemeinschaftlichem Zusammenleben sinnvoll sein. Jede Organisation muss einen Findungsprozess mit verschiedenen Ansätzen, Methoden und Modellen durchlaufen, um einen für sie passenden, individuellen und nachhaltigen Ansatz zu entwickeln. Im Vordergrund stehen die Weiterentwicklungen der Persönlichkeiten und der Organisation. Die Einflussfaktoren auf den Organisationsentwicklungsprozess müssen reflektiert werden.

## 2. How to make it spill?

In seiner Veröffentlichung «Reinventing Organization» legt Laloux (2016: 14-38) dar, dass die eher traditionellen Organisationsformen an ihre Grenzen stossen. Prekäre Arbeitsverhältnisse, unzufriedene Mitarbeitende, Personalmangel und Misstrauen gegenüber Angeboten im Gesundheits- und Bildungsbereich sind Beispiele, die Laloux erkennt, die letztlich in der Wachstumsgesellschaft zu diversen Systemzusammenbrüchen führen könnten.

Einige Beobachtungen von Laloux können bestätigt werden. So steigt die soziale Ungleichheit in gesellschaftlichen Krisen weiter an, was laut Hradil (2005: 39f.) zu höherer Morbidität und Mortalität in sozio-ökonomisch benachteiligten Schichten und einer Verschlechterung der Gesundheit in der Gesamtbevölkerung führt. Die wachsende soziale Ungleichheit wird wahrscheinlich zu mehr Gesundheitsproblemen in der Gesellschaft führen. In «systemrelevanten» Berufsgruppen wurden die ohnehin schon prekären Arbeitsverhältnisse in der Pandemie noch prekärer. Es wird ein Anstieg von Fluktuation, Personalmangel und eine steigende akute Gefahr des Personals an einem Burnout zu erkranken beobachtet (vgl. Sommerfeld/Hess/Bühler 2021). Burnout begünstigende Faktoren sind langanhaltende hohe Arbeitsbelastungen, Stress, mangelnde Sinnhaftigkeit des beruflichen Handelns, keine oder wenig Wertschätzung, hohe Ansprüche an sich selbst und an die Wirksamkeit der eigenen Arbeit.

Hradil schliesst hieraus (2005: 43f.), dass es das Fernziel sein sollte, jene Erklärungen zu finden, «die den Handelnden in Sozialpolitik und Gesundheitswesen ein hilfreiches Eingreifen ermöglichen». Laut Hradil (ebd.: 41) wäre eine «Abflachung der Berufshierarchie auf lange Sicht» eine mögliche Lösung für die Gesundheitsförderung. Und auch Sommerfeld et al. (2021) kommen zum Schluss, dass der entscheidende Faktor die strukturellen Sparmassen (im Gesundheitswesen) und die daraus resultierende Organisation ist. Die Organisation liegt in der Verantwortung der Arbeitgebenden. Aus diesem Grund braucht es genauere Untersuchungen über die bestehenden Arbeitsbedingungen und neue politische Aushandlungsprozesse. Den prekären Arbeitsbedingungen kann allerdings nur auf struktureller Ebene begegnet werden (vgl. ebd.).

Dazu braucht es insbesondere auch Veränderungen der politischen Rahmenbedingungen, so wie sie beispielsweise in den Konzepten der Wirtschaftsdemokratie beschrieben werden. Laloux's Lösungsansatz für gesellschaftliche Veränderungsprozesse auf der Basis seines integral-evolutionären Modells greift hier unseres Erachtens zu kurz, da er sich fast ausschliesslich auf die Ebene der Organisationen (Mesoebene) bezieht und notwendige Veränderungsprozesse auf der wirtschafts- und sozialpolitischen Ebene (Makroebene) und die individuellen Herausforderungen auf der Mikroebene ausser Acht lässt. Wie am Beispiel von Führungsverständnissen festgestellt werden konnte, ist es für Menschen schwierig, internalisierte Denkansätze zu verändern. Dies erfordert viel Zeit und stellt einen konfliktreichen und anstrengenden Prozess dar, da sehr unterschiedliche Meinungen diskutiert werden müssen und das eigene Weltbild erschüttert werden könnte. Be-



stehende Denkmuster sind zudem möglicherweise nicht immer veränderbar. Daraus ergeben sich einige Problemstellungen.

Ist es richtig zu denken, dass die Menschenbilder und Philosophie von Selbstorganisation «richtig» oder der «nächste kulturelle Schritt in der Entwicklung» sind, so wie es von Laloux basierend auf Spiral Dynamics suggeriert wird? Kann oder sollte Selbstorganisation sogar ohne diese Überzeugung umgesetzt werden? Ein möglicher Ansatz könnte vielleicht das Bildungssystem sein. Die Idee von Selbstorganisation in Bildungsinstitutionen wäre eine Möglichkeit, das Verständnis von Lernen und Entwicklung in der Gesellschaft zu prägen. Der Fokus würde weg von einer reinen Wissensvermittlung und hin zu Bildung im Sinne einer empowernden Förderung gehen. Der *Leistungsraum* würde so zu einem angstfreien *Lernraum* werden, wodurch Bildung gefördert und möglich wird.

Trotzdem können wir Laloux in einem Punkt zustimmen, nämlich dass Selbstorganisation Potenzial hat, das über die Mesoebene hinaus geht. In dieser Publikation ist wahrscheinlich deutlich geworden, dass wir Potenzial in Selbstorganisation sehen und die Förderung von alternativen Wirtschaftsmodellen wichtig finden. Wir haben aber auch versucht, die Idee nicht zu romantisieren und ein realistisches Bild von Organisationsentwicklung und Veränderungsprozessen zu zeigen: Selbstorganisation ist nicht einfach umzusetzen. Auf welcher Ebene muss der Change-Prozess initiiert werden, damit die Implementierung von Prinzipien der Selbstorganisation auf allen Ebenen attraktiver wird? Wie muss Selbstorganisation aussehen, damit sie nicht nur als Managementmethode in Organisationen fungiert, sondern durch Spill-Over-Effekte die Gesellschaft prägen könnte? Wie könnten die Potenziale von Selbstorganisation voll ausgeschöpft werden, damit sie mehr als nur theoretische Überlegungen werden?

Darauf haben auch wir keine abschliessende Antwort. Um positive Effekte in der ganzen Gesellschaft zu sehen, müsste Selbstorganisation auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig gefördert werden. Wird Selbstorganisation auf der Mesoebene umgesetzt, fehlt aber die Zustimmung der Mitarbeitenden oder strukturelle Voraussetzungen, kann sie sich nicht entfalten. Wird Selbstorganisation auf der Mikroebene initiiert, aber von Meso- und Makroebene blockiert, werden sich keine positiven Effekte auf die Gesellschaft ergeben. Es müssten also auf allen Ebenen gleichzeitig geeignete Strukturen geschaffen werden, damit Selbstorganisation entstehen kann.

Auf der *Mikroebene* müssten Menschen ihre Sicht auf Arbeit, Wirtschaft, Leben, Bildung, Führungsverständnisse und Macht reflektieren und diskutieren. Es braucht in Selbstorganisation Menschen, die bestehende Machtstrukturen hinterfragen und neue Entscheidungsprozesse und

Machtstrukturen entwickeln wollen. Die anstrengenden und konfliktreichen Prozesse müssen ausgehalten werden können. Auf der *Mesoebene* ist es entscheidend, dass Selbstorganisation nicht direktiv eingeführt und als Managementmethode verstanden wird. In alternativen Wirtschaftsmodellen werden alle Entscheidungen auf strategischer und operativer Ebene gemeinsam getroffen. Treffen Managements und Geschäftsleitungen die Entscheidung zur Transformation ohne Miteinbezug der Mitarbeitenden, dann ist die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber Selbstorganisation negativer, die Zufriedenheit mit dem Transformationsprozess kleiner und die Beteiligung in Entscheidungsfindungsprozessen tiefer. Selbstorganisation kann sich so nicht entfalten und die Organisationsziele werden nicht erreicht. Bei der Einführung von Selbstorganisation auf der Mesoebene müssten die Organisationen also spätestens dann geeignete Strukturen schaffen, um die Entwicklung von Selbstorganisation zu ermöglichen, wie in Teil III, Kapitel 2.2 bereits aufgezeigt wurde. Auch auf der Mesoebene müssen Spannungen ausgehalten werden. Ohne umfassende Entwicklungsprozesse mit allen Beteiligten, kann Selbstorganisation nicht entstehen. Gleichzeitig müssten auf der *Makroebene* neue Möglichkeiten entwickelt werden, die die Einführung von Selbstorganisation begünstigen. Dies erfordert einen Diskurs von Akteur\*innen der Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Geeignete Strukturen können nur durch die Zusammenarbeit aller Stakeholder entwickelt werden. Um Spill-Over-Effekte zu erreichen, reicht es also nicht, Selbstorganisation nur auf einer Ebene zu implementieren. Diese würden sich sonst gegenseitig blockieren. Die verschiedenen Ebenen beeinflussen sich gegenseitig und können dadurch nur gemeinsam die Entwicklung von alternativen Wirtschaftsmodellen und damit auch Selbstorganisation fördern.

Im letzten Kapitel wird nun noch der Frage nachgegangen, welches Potenzial Selbstorganisation im Sinne von möglichen Spill-Over-Effekten für die Gesellschaft haben könnte. Könnte Selbstorganisation gesellschaftlichen Wandel unterstützen? Die möglichen Spill-Over-Effekte werden zuerst auf den unterschiedlichen Ebenen und abschliessend für die ganze Gesellschaft dargestellt.

## 3. Spill-Over-Effekte

### 3.1 Potenzial auf der Mikroebene

Die Studienergebnisse zeigen deutliche Vorteile für Mitarbeitende, die in Unternehmen mit Anteilen von Selbstorganisation arbeiten: Die Arbeitszufriedenheit und allgemeine Lebenszufriedenheit steigen, während die Arbeitsbelastung abnimmt. Statements zeigen auf, dass der Mehrwert von Selbstorganisation über die Arbeit hinaus geht.

Berufseinsteigende wünschen schon zu Beginn ihrer Karriere mehr Gestaltungsspielraum und Entscheidungsfreiheiten. Selbstorganisation unterstützt dieses Bedürfnis. Wenn Selbstorganisation tatsächlich zur Abnahme von Stress beiträgt und die Arbeitszufriedenheit durch Mitentscheidungsmacht gefördert wird, dann könnte Selbstorganisation ein Weg sein, um Stresslevels langfristig zu senken. Selbstorganisation könnte das Potenzial haben, gesundheitliche Belastungen durch Entschleunigung, veränderte Hierarchien und Teilung von Verantwortung zu senken und damit einer ungesunden Hochleistungsgesellschaft ein wenig Einhalt zu gebieten.

Generell bilden die Prinzipien der Selbstorganisation grosses Potenzial für eine verstärkte Beteiligung und Entscheidungskompetenz aller Organisationsmitglieder beispielsweise bei

- der Modernisierung von Arbeitsbedingungen,
- flexibleren Pensen- und Lohngestaltung,
- individuellem Variieren der Work-Life-Balance oder
- der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

### 3.2 Potenzial auf der Mesoebene

Es werden viele Ressourcen in Organisationsentwicklung investiert, ohne betroffene Personen oder Expert\*innen miteinzubeziehen. Dieses Problem soll mit Selbstorganisation adressiert werden, da die Zusammenarbeit in Selbstorganisation multiperspektivische und in der Praxis umsetzbare Lösungsansätze hervorbringen kann. Die von Taylor geprägte Vorstellung der standardisierten Arbeitsabläufe funktioniert in heutigen Organisationen kaum noch beziehungsweise wird nicht mehr mitgetragen. Entscheidungen, die alle Perspektiven berücksichtigen, dauern länger, sind dafür aber nachhaltiger. Umso diverser Organisationen sind und umso mehr Perspektiven

in Entscheidungen miteinflussen, desto besser werden die Entscheidungen von allen Mitgliedern getragen und umgesetzt werden, sodass diese letztlich qualitativ besser und nachhaltiger sind. Zudem sollte die Veränderung der Machtverteilung im Sinne von verteilten Autoritäten dem sogenannten Peter-Prinzip entgegenwirken, nach dem «in einer Hierarchie [...] jeder Beschäftigte dazu [neigt], bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen». (Peter 2001). Das würde bedeuten, dass die Ressourcen, die vorher für in die nicht nachhaltige Organisationsentwicklung aufgewendet wurden, neu verteilt werden könnten.

Ein weiteres, sehr grosses Potenzial auf der Mesoebene ist die Umverteilung von Macht. Macht – gebunden an Personen – kann zum einen dazu führen, dass Entscheidungen an Führungspersonen gebunden sind, die aus unterschiedlichen Gründen überfordert sind. Eine Umverteilung von Macht oder eine zeitliche Befristung kann daher positive Auswirkungen auf Führungskräfte haben, da generell das Führungsverständnis in Selbstorganisationen mehr funktional als personell ausgestaltet ist. Dies entlastet auch die Mitarbeitenden, da die Arbeit mit überforderten Führungskräften herausfordernd und belastend sein kann.

Zum anderen kann Selbstorganisation Strukturen schaffen, um die Macht einzelner Personen zu minimieren und damit die Gefahr des Machtmissbrauchs verringern. Durch die Veränderung der hierarchischen Strukturen in einer Selbstorganisation und eine eventuelle zeitliche und/oder bereichsbezogene Limitation von Macht wird regelmässiger evaluiert, ob die Machtverteilung legitim ist. Der Fokus auf das Organisationsziel anstelle der reinen Leistungs-Fokussierung schafft bessere Voraussetzungen für ein gesundes, sicheres Arbeitsklima. Dies wiederum wirkt präventiv gegen Machtmissbrauch.

### **3.3 Potenzial auf der Makroebene**

Bereits angesprochen wurden die Problematiken von steigendem Leistungsdruck, einem Wirtschaftssystem, das an seine Grenzen stösst, die Überlastung des Care-Systems, Klimawandel und soziale Ungleichheit. Diese zeigt sich im Ungleichgewicht von Wohlstand, Gesundheit und Verwirklichungschancen. Selbstorganisation könnte durch attraktivere Arbeitsbedingungen dem Fachkräftemangel entgegenwirken und durch Veränderungen in Bildungsinstitutionen Chancengleichheit fördern. Eine mögliche These wäre, dass wirtschaftliches Wachstum durch Selbstorganisation verändert oder gebremst werden könnte, was längerfristig sogar zu einer Entlastung

des Klimas führen würde. Die veränderten Formen von Zusammenarbeit fördern zudem das politische Engagement von Einzelpersonen. Dadurch kann sich auch die kommunale, kantonale, nationale und internationale Politik modifizieren. Politische Entscheidungen und Agenden verändern sich durch die neu gewonnene Diversität und ein breiteres politisches Engagement. Ebenso könnten Strukturen der politischen Machtverhältnisse und Entscheidungsfindungsprozesse weiterentwickelt werden.

### **3.4 Selbstorganisation als mögliche Treiberin gesellschaftlichen Wandels**

Das Potenzial von Selbstorganisation wurde auf Mikro-, Meso- und Makroebene aufgezeigt. Diese stehen in Wechselbeziehung zueinander und wirken aufeinander ein. Menschen in Selbstorganisationen sind zufriedener und weniger gestresst, was der Gesundheitsprävention dienen kann. Organisationen und auch die Gesellschaft allgemein könnten dadurch längerfristig Lohnausfall- und Gesundheitskosten sparen. Arbeitsbedingungen werden durch Selbstorganisation modernisiert und können laufend und flexibler den Bedürfnissen der Arbeitnehmenden angepasst werden. Organisationsziele werden besser erfüllt, da durch den breiten Einbezug von Mitarbeitenden auf allen Ebenen bessere Entscheidungen getroffen werden. Weiter gäbe es keine oder weniger überforderte Führungskräfte und Selbstorganisation könnte Machtmissbrauch in Organisationen entgegenwirken. Nicht zuletzt könnte Selbstorganisation als alternatives und demokratisches Wirtschaftsmodell das Potenzial haben, politisches Engagement und nachhaltiges Wirtschaften zu fördern.

Selbstorganisation reflektiert bestehende Machtverhältnisse und hinterfragt deren Aufrechterhaltung. Insbesondere das neoliberale Narrativ, dass alle Menschen alles erreichen können, wenn sie nur leistungsbereit und motiviert genug sind, wird von Selbstorganisationen in Frage gestellt. Verschiedene Formen der Selbstorganisation haben aufgrund ihrer Sinngenerierung, Beteiligungsorientierung und Machttransformationen das Potenzial gesellschaftliche Herausforderungen zu adressieren und gesellschaftlichen Wandel zu initiieren oder zu unterstützen. Dafür müssen aber ihre Konzepte weiter konkretisiert werden, um eine attraktive Organisationsform für den For-Profit und den Not-For-Profitbereich zu sein. Dort können die organisationalen Strukturen zur Entwicklung von neuen Beteiligungsformen im Sinne einer Demokratiestärkung beitragen.

Unsere Überlegungen zeigen, dass Spill-Over-Effekte durch Selbstorganisation für Mensch, Organisation, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und möglicherweise sogar Umwelt erwartbar wären. Es braucht demokratische und beteiligungsorientierte Organisationsformen, um alternative Wirtschaftsmodelle und damit gesellschaftlichen Wandel zu ermöglichen. Selbstorganisation hat das Potenzial, eine Treiberin von gesellschaftlichem Wandel zu sein.

**Dene wos guet geit, giengs besser,  
giengs dene besser, wos weniger guet geit  
Was aber nid geit, ohni dass's dene  
Weniger guet geit wos guet geit**  
(Manni Matter)



## Quellenverzeichnis

### Literatur

Altwater, Elmar/Sekler, Nicola (Hg.) (2006). Solidarische Ökonomie. Hamburg: VSA: Verlag.

Apelo, Jurgen (2011). Management 3.0. Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. O.O: Addison Wesley Longman.

Babbel GmbH (Hg.) (o.J.). Der Weg zur Mitarbeiterzufriedenheit. Neue Perspektiven und sinnvolle Angebote für mehr Freude am Arbeitsplatz. Berlin.

Beck, Ulrich/Giddens, Anthony/Lash, Scott (1996). Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Cropanzano, Russell/Bowen, David/Gilliland, Stephen (2007). The Management of Organizational Justice. In: Academy of Management Perspectives. 21. Jg. (4). S. 24–48.

Dörre, Klaus (2010). Wirtschaftsdemokratie – eine Bedingung individueller Emanzipation. In: Zeitschrift für sozialistische Politik und Wirtschaft. 180. Jg. (5). S. 18–23.

Elsen, Susanne (2004). Wirtschaftsförderung – Gemeinwesenökonomie – Soziale Ökonomie. Gleiche Ziele – verschiedene Handlungsansätze Lokaler Ökonomie? In: <http://www.eundc.de/pdf/22002.pdf>.

Endenburg, Gerard (1998). Sociocracy. As Social Design. Delft: Eburon.

Endenburg, Gerard/Buck, John (2005). Die kreativen Kräfte der Selbstorganisation. URL: [www.soziokratie.org/dokus/soziokratie-einf%FCChrung-die-kreativen-kraefte-der-selbstorganisation.pdf](http://www.soziokratie.org/dokus/soziokratie-einf%FCChrung-die-kreativen-kraefte-der-selbstorganisation.pdf).

Exner, Andreas/Kratzwald, Brigitte (2012): Solidarisch Ökonomie und Commons. INTRO. Eine Einführung. Wien: Mandelbaum Kritik & Utopie.

Felber, Christian (2011). Traut euch, euch mit Wirtschaft zu beschäftigen. In: <https://www.mopo.de/hamburg/traut-euch-euch-mit-wirtschaft-zu-beschaefigten/>.  
Felber, Christian (2018): Gemeinwohl-Ökonomie. München: Piper

Fink, Franziska/Möller, Michael (2018). Purpose Driven Organizations. Sinn – Selbstorganisation – Agilität. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Genossenschaftsmonitor (2020). Genossenschaften in der Schweiz – ein Erfolgsmodell der Gegenwart und Zukunft. Idée Coopérative Genossenschaft. URL: <https://genossenschaftsmonitor.ch/studie-zum-genossenschaftsmonitor/>.

Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes (2020). Professionelle Prozessberatung das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. 4. Auflage. Aufl. Bern: Haupt.



Gözlner, Herbert/Beyer, Julian (2022). Im Dschungel agiler Organisationsmodelle. Eine faktenbasierte Kategorisierung als Orientierungshilfe. In: Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. 41. Jg. (1). Düsseldorf: Handelsblatt Media Group. S. 66-72.

Grunwald, Klaus (2018). Organisationen aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. In: Grunwald, Klaus/Langer, Andreas (Hg.). Sozialwirtschaft: Handbuch für Wissenschaft und Praxis. 1. Auflage. Aufl. Baden-Baden: Nomos. S. 223-238.

Hamel, Gary. (2008). Das Ende des Managements. Unternehmensführung im 21. Jahrhundert. Berlin: Econ.

Hamel, Gary (2020): Humanocracy: Creating Organizations as amazing as the People inside them. Watertown: Harvard Business Review Press.

Henn, Sebastian/Behling, Michael/Schäfer, Susann (2020). Lokale Ökonomie – Konzepte, Quartierskontexte und Interventionen. Springer Spektrum.

Hillen, Sebastian. (2006). Der Begriff «Lokale Ökonomie». Bedeutung, Abgrenzung und Potential. (ExMA-Papers, 10). Hamburg: Universität Hamburg, Fak. Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, FB Sozialökonomie, Zentrum für Ökonomische und Soziologische Studien (ZÖSS). In: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-193448>

Hoehn, Samuel (2021). Transformationsprozesse gestalten – von hierarchisch linearen Strukturen hin zu Modellen der Selbstorganisation. Masterthesis. Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz. Studium in Sozialer Innovation. Olten.

Hradil, Stefan (2005). Was prägt das Krankheitsrisiko: Schicht, Lage, Lebensstil? In: Richter, Matthias/Hurrelmann, Klaus (Hrsg.). Gesundheitliche Ungleichheit. Halle: Springer VS. S. 33-54.

Kaegi, Urs/Zängli, Peter (2019). Was ist Management? In: Wöhrle, Armin (Hg.). Organisationsentwicklung – Change Management. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. S. 77-127.

Kotter, John P. (2015). Accelerate. Strategische Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen. München: Franz Vahlen.

Kühl, Stefan (2011). Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kühl, Stefan (2015). Wenn die Affen den Zoo regieren: Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt a.M./New York: Campus Verlag.

Kühl, Stefan/Nahrholdt, Christoph/Schnelle, Thomas (2007). Zur Popularität des Konzeptes des Lateralen Führens. Laterales Führen, Arbeitspapier Nr.1, Quickborn. In: [https://resources.metaplan.de/wp-content/uploads/2017/04/2007\\_Laterales\\_Fuehren1\\_Ku%CC%88hl\\_Nahrholdt\\_Schnelle\\_zur\\_Popularitaet\\_des\\_Konzeptes.pdf](https://resources.metaplan.de/wp-content/uploads/2017/04/2007_Laterales_Fuehren1_Ku%CC%88hl_Nahrholdt_Schnelle_zur_Popularitaet_des_Konzeptes.pdf) (Letzter Zugriff: 8.11.2020).

Laloux, Frederic (2014). Reinventing Organizations. A guide to creating Organizations inspired by the next stage of human consciousness. Nelson Parker. Brussels

Laloux, Frederic (2016). Reinventing Organizations. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Laurence J. Peter/Raymond Hull (2001). Das Peter-Prinzip oder die Hierarchie der Unfähigen. Übersetzt von Michael Jungblut, 12. Auflage, Rowohlt-TB 61351. Reinbek bei Hamburg.

Luhmann, Niklas (1997). Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp

Luhmann, Niklas (2000). Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mack, Oliver/Khare, Anshuman (2016). [u. a.] (Hrsg.). Managing in a VUCA World. Heidelberg/New York: Springer.

Majkovic, Anna-Lena/Grundrum, Ellen/Benz, S. M./ Dzsula, N./Huber, R. (2019). IAP Studie 2019. Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz. Ergebnisse der qualitativen Interviews. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Minnig, Christoph/Zängl, Peter (2016). Leadership in self-organized systems – squaring the circle of a new kind of responsibility? Vortrag anlässlich der 4. International Conference of Responsible Leadership, Gordon Institute of Business Science, Johannesburg.

Moldaschl, Manfred (Hg.) (2007): Verwertung immaterieller Ressourcen. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Moreno, Helga (2015). Holacracy against the conformist management style. In: [www.templatemonster.com/blog/holacracy-against-conformist-management-styles/](http://www.templatemonster.com/blog/holacracy-against-conformist-management-styles/).

Müller-Plantenberg, Clarita/Stenzel, Alexandra (2008). Atlas der Solidarischen Ökonomie in Nordhessen 2008 – Kartierungsmethode. Anstoss für einen regionalen Bildungsprozess. In: Müller-Plantenberg, Clarita (Hrsg.): Der Bildungsprozess beim Aufbau der Solidarischen Ökonomie. Kassel: Kassel university press. S. 29-41.

Müller-Hermann, Silke/Amez-Droz, Pascal (2021). Entscheidungsfindung in der Krise – Eine Herausforderung für die Soziale Arbeit in der Covid-19-Pandemie. In: Schweizerische Zeitschrift für Soziale Arbeit. Soziale Arbeit in Zeiten der Covid-19-Pandemie. S. 19-24.

Naphtali, Fritz (1977). Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Wegen und Ziel. 4. Aufl. Frankfurt: Europäische Verlagsanstalt.

Oehler, Patrick/Drilling, Matthias/Guhl, Jutta (2015): Nachbarschaft – Reformulierung eines Konzeptes von Sozialer Arbeit im Kontext der unternehmerischen Stadt. In: Oehler, Patrick/Thomas, Nicola/Drilling, Matthias (Hrsg.). Soziale Arbeit in der unternehmerischen Stadt. Kontexte, Programmatiken, Ausblicke. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Oesterreich, Bernd/Schröder, Claudia (2016). Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. Franz Vahlen.

Oesterreich, Bernd/Schröder, Claudia (2019). Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen. Franz Vahlen.

Pisoni, Adam (2015). Here's why you should care about holacracy, in fast company. In: [www.fastcompany.com/3045848/hit-the-ground-running/heres-why-you-should-care-about-holacracy](http://www.fastcompany.com/3045848/hit-the-ground-running/heres-why-you-should-care-about-holacracy).

Pfister, Andreas (2019). Menschenbilder. In: Lippmann, E./Pfister, A./Jörg, U. (Hrsg.). Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Deutschland: Springer-Verlag GmbH. S. 4-17.

Pfäging, Niels (2003). Beyond Budgeting. Better Budgeting. Ohne festes Budget zielorientiert führen und erfolgreich steuern. Haufe.

Poirier, Yvon (2014). Social Solidarity Economy and related concepts. Origins and Definitions: An International Perspective. [URL: <https://ccednet-rcdec.ca/en/toolbox/solidarity-economy-and-related-concepts>]

Raymon, Aron (1981). Über die Freiheiten: Essay. Stuttgart: Klett-Cotta.

Razeto, Luis M. (1999). Solidarwirtschaft: Begriff, Realität und Projekt (von Marianne Schallhas ins Deutsche übertragene und gekürzte Ausgabe des Originalbeitrages «La Economía de Solidaridad: Concepto, Realidad y Proyecto» In: Persona y Sociedad, Volumen XIII (2). (o.S.). [URL: <http://www.luisrazeto.net/content/solidarwirtschaft-begriff-realit%C3%A4t-und-project>]

Roghé, F./Toma, A./Scholz S./Schudey, A./Koike, J. (2017). Boosting Performances Through Organization Design.

Robertson, Brian (2016). Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. Vahlen.

Roß, Paul-Stefan (2018). Bürgerschaftliches Engagement und seine Förderung. Sozialwirtschaft: Handbuch für Wissenschaft und Praxis. 1. Auflage. Aufl. Baden-Baden: Nomos. S. 670–688.

Rüther, Christian (2010). Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis. Norderstedt: BoD. [URL: <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf>]

Rüther, Christian (2018). Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation. Zweite, überarbeitete und stark ergänzte Auflage Norderstedt: BoD. [URL: <https://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2018/07/buch-soziokratie-holakra-tie-laloux-2018-zweite-auflage.pdf>]

- Sattelberger, Thomas/Welpe, Isabell/Boes, Andreas (2015). Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Haufe.
- Scheller, Torsten (2021). Die Wertstrom-Organisation. Agilität radikal zu Ende gedacht. Vahlen.
- Sommerfeld, Peter/Hess, Nadja/Bühler, Sarah (2021). Soziale Arbeit in der Covid-19-Pandemie - Eine empirische Studie zur Arbeitssituation, Belastung und Gesundheit von Fachpersonen der Sozialen Arbeit in der Schweiz. Ergebnisbericht. Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz. Olten.
- Spieler, Willy (2013). Wirtschaftsdemokratie als visionärer Kerngehalt der Programm der SP Schweiz. In: Einig aber nicht einheitlich – 125 Jahre Sozialdemokratische Partei der Schweiz. Zürich: Limmat. S. 102-111; S. 264-267.
- Spieler, Willy/Howald, Stefan (2011). Wirtschaftsdemokratie - Arbeiten, konsumieren, mitbestimmen. In: WOZ Dossier. Erschienen am 12.05.2011 (19).
- Strauch, Barbara (2022). Soziokratie. Kreistrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen, Politik und Gesellschaft. München: Vahlen
- Voss, Elisabeth (2010). Wegweiser Solidarische Ökonomie. Anders Wirtschaften ist möglich! In: NETZ für Selbstverwaltung und Selbstorganisation e.V. (Hrsg.). Neu-Ulm: AG Spak.
- Wallimann, Isidor (2014). Social and solidarity economy for sustainable development: its premises – and the Social Economy Basel example of practice. In: International Review of Sociology. Revue Internationale de Sociologie. DOI: 10.1080/03906701.2014.894345.
- Warnecke, Hans-Jürgen (1992). Die fraktale Fabrik. Springer.
- Weber, W. G. (1999). Organisationale Demokratie - Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation? Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. 53 Jg. (4). S. 270-281.
- Weick, Karl (1995). Sensemaking in Organizations. Sage Publication Inc.
- Weinert, A.B. (1998). Organisationspsychologie (4. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Wüthrich, Hans/Kaduk, Stefan/Osmetz, Dirk/Hammer, Dominik (2013). Musterbrecher. Die Kunst das Spiel zu drehen. Murmann.
- Zeuch, Andreas (2015). Alle Macht für Niemand. Aufbruch der Unternehmensdemokraten. Murmann.
- Zur Bosen, Matthias/Herzog, Jutta (2010). Leading with Life. Lebendigkeit im Unternehmen freisetzen und nutzen. Gabler.

## **Elektronische Quellen**

Buchmann, Mirjam/Kaegi, Urs (2020). Auswertung Befragung von Organisationen mit Selbstorganisation

URL: [https://netzwerkselforganisation.net/artikel/2020\\_4/](https://netzwerkselforganisation.net/artikel/2020_4/)

Economy for the Common Good (ECG)

URL: [www.youtube.com/channel/UCbWn3kINrKpolG4-\\_knsajw](http://www.youtube.com/channel/UCbWn3kINrKpolG4-_knsajw)

Fischer, Heiko. Interview/Hangout.

URL: [www.mixhackathon.org/content/hackathon-hangout-heiko-fischer?\\_ga=1.248452551.1330998733.1451788371](http://www.mixhackathon.org/content/hackathon-hangout-heiko-fischer?_ga=1.248452551.1330998733.1451788371).

Holacracy – Einführung.

URL: <https://medium.com/about-holacracy/part-1-the-living-map-d59be0b31cdd>

Holacracy – Wiki.

URL: [http://wiki.holacracy.org/index.php?title=Main\\_Page](http://wiki.holacracy.org/index.php?title=Main_Page)

Kühl, Stefan (2017). Organisationen als Mülleimer.

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ZeeDEd-Vi0>

Kühl, Stefan (2018). Agilität, Holacracy und andere Managementmethoden.

URL: [https://www.youtube.com/results?search\\_query=k%C3%BChl+selbstorganisation](https://www.youtube.com/results?search_query=k%C3%BChl+selbstorganisation)

Kühl, Stefan (2019): Die Tücken der agilen Organisation.

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=p3LDABxF96c>

Wirtschaftsdemokratie.

URL: <https://wirtschaftsdemokratie.ch>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gemeinwohl-Matrix 5.0	16
Abbildung 2: Beispiel für ein soziokratisches Kreismodell (eigene Darstellung)	24
Abbildung 3: Führungsverständnis der Stichprobe.	65
Abbildung 4: Lineare Regression Selbstorganisationsgrad und «Taylorismus»	70
Abbildung 5: Kreisdiagramm Partizipation vor Transformation	75
Abbildung 6: Kreisdiagramm Partizipation in Transformation	75
Abbildung 7: Lineare Regression Selbstorganisationsgrad und Partizipation in Transformation	77
Abbildung 8: Kreisdiagramm Zufriedenheit Transformationsprozess Selbsteinschätzung	79
Abbildung 9: Kreisdiagramm Zufriedenheit Transformationsprozess statistische Skala	79
Abbildung 10: Balkendiagramm Veränderungen durch Selbstorganisation	81
Abbildung 11: Balkendiagramm Bestehende Veränderungswünsche	83
Abbildung 12: Einflussfaktoren in Bezug zu den OE-Basisprozessen	99

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kreise und Aufgaben in Soziokratie (eigene Zusammenfassung)	25
Tabelle 2: Kriterien Selbstorganisationsgrad (eigenes Messinstrument)	56
Tabelle 3: Selbstorganisationsgrad: Korrelationen und Unterschiede	120

## Items- und Skalenverzeichnis

Skala & Reliabilität	Variablen, Items und Quellen	
<b>Selbstorganisationsgrad</b> (ohne Gewichtung der Variablen)	Partizipation in Entscheidungsprozessen	Persönliche Potenzialentfaltung
	Arbeitsklima	Wahrgenommene Präsenz von Vision/Ziel der Organisation
	Arbeitsklima: Umgang der Mitarbeitenden untereinander	Gesellschaftliche Verantwortungsbewusstheit
	Kontrolle der Arbeit und Leistung	Lohntransparenz, Miteinstimmung, Lohngerechtigkeit
	Ausprägung personengebundener Macht	Form der Entscheidungsprozesse
	Aufgaben- und Rollenspielraum	Persönliche Potenzialentfaltung
		Wahrgenommene Präsenz von Vision/Ziel der Organisation
$\alpha = .803$	<i>Eigene Skala</i>	
<b>Einstellung gegenüber Selbstorganisation</b>	Ich bin stolz, dass meine Organisation diese Veränderungen macht/gemacht hat.	Selbstorganisation hat großes innovatives Potenzial.
	Ich bin/war motiviert, Zeit und Energie in den Veränderungsprozess zu investieren.	Ich bin überzeugt von Selbstorganisation.
	Selbstorganisation ist für mich nicht nur für die Organisation, sondern auch für die Mitarbeitenden.	Selbstorganisation hat großes gesellschaftliches Potenzial.
$\alpha = .902$	<i>Eigene Skala</i>	
<b>Partizipation in Entscheidungsprozessen</b>	Die Personen, welche Entscheidungen treffen, vertreten meine Anliegen gut.	Wichtige Informationen werden für alle Mitarbeitende zugänglich gemacht.
	Ich kann an allen Entscheidungsprozessen, die mir wichtig sind, mitwirken.	Es entscheidet häufig Personen, die nicht von der Entscheidung betroffen sind.
$\alpha = .727$	<i>Eigene Skala</i>	
<b>Partizipation vor Transformation</b>	<b>Vor dem Veränderungsprozess...</b>	
	Würde ausführlich erklärt, was Selbstorganisation (bei uns) ist.	Würde gut erklärt, wieso wir die Veränderungen machen.
	Hatte ich genügend Informationen, um in den Veränderungsprozess starten zu können.	Könnte ich mir nichts unter «Veränderungsprozess» vorstellen.
	Hätte ich keine Ahnung, was auch mich zukommt.	Könnte ich mir nichts unter Selbstorganisation vorstellen.
$\alpha = .791$	<i>Eigene Skala</i>	
<b>Partizipation in Transformation</b>	<b>Im Veränderungsprozess...</b>	
	Werden/wurden die Mitarbeitenden angemessen begleitet/unterstützt.	Kann/könnte ich meine Fragen stellen.
	Wird/wurde auf das Wohlergehen der Mitarbeitenden geachtet.	Kann/könnte ich meine Bedenken äußern.
	Wird/wurde auf die Wünsche der Mitarbeitenden eingegangen.	Kann/könnte ich mitentscheiden.
$\alpha = .867$	<i>Eigene Skala</i>	
<b>Zufriedenheit Transformationsprozess</b>	Ich wünsche mir mehr Planung in Form von klaren Schritten im Veränderungsprozess.	Ich fühle mich im Veränderungsprozess allein gelassen.
	Ich wünsche mir mehr Planung in Form klarer Kommunikation im Veränderungsprozess.	Ich fühle mich im Veränderungsprozess übergangen.
	Ich wünsche mir mehr Unterstützung im Veränderungsprozess.	Ich bin wegen des Veränderungsprozesses wütend.
$\alpha = 0.862$	<i>Eigene Skala</i>	
<b>Zufriedenheit Arbeit</b>	Ich kann mich in meiner Arbeit verwirklichen.	Meine Arbeit langweilt mich.
	Meistens gehe ich gerne zur Arbeit.	Meine Arbeit erfüllt mich.
$\alpha = .855$	<i>In Anlehnung an: Hornuth, S. &amp; Lalli, M. (1997). Bereichsspezifische Selbstzufriedenheit. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). Und in Anlehnung an: Weyer, G., Hoadapp, V., &amp; Neuhäuser, S. (2014). Subjektive Zufriedenheit und Belastung von Arbeit und Beruf. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)</i>	
<b>Arbeitszufriedenheit</b>	Wie zufrieden sind Sie, alles in allem, mit ihrer Arbeit?	
	<i>In Anlehnung an: Breyer, B. &amp; Voss, C. (2016). Happiness and Satisfaction Scale (HSP). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS).</i>	
$\alpha = .70$		

Skala & Reliabilität	Variablen, Items und Quellen
<b>Stress Arbeit</b>	<p>Der Leistungsdruck am Arbeitsplatz überfordert mich. Bei der Arbeit bin ich angespannt. Bei der Arbeit fühle ich mich gestresst.</p>
$\alpha = .802$	<p><i>In Anlehnung an:</i> Satow, L. (2012). Stress- und Coping-Inventar (SCI): Test- und Skalendokumentation. <i>Und in Anlehnung an:</i> Weyer, G., Hodepp, V., &amp; Neuhäuser, S. (2014). Subjektive Zufriedenheit und Belastung von Arbeit und Beruf. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <a href="https://doi.org/10.6102/zis3">https://doi.org/10.6102/zis3</a></p>
<b>Teamsicherheit</b>	<p>In meinem Team können auch Probleme und schwierige Themen offen angesprochen werden. Die Mitglieder meines Teams sind manchmal Teamkolleg*innen gegenüber abwesend, die anders sind. In meinem Team ist es schwierig, andere Teammitglieder um Hilfe zu bitten. Bei der Zusammenarbeit in meinem Team werden meine besonderen Fähigkeiten und Begabungen wertgeschätzt und genutzt. Die Mitglieder meines Teams sind manchmal Teamkolleg*innen gegenüber abwesend, die anders sind.</p>
$\alpha = .81$	<p><i>Fischer, J. A., &amp; Hüttermann, H. (2020). PsySafety-Check (PS-C): Fragebogen zur Messung psychologischer Sicherheit in Teams. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS).</i> <a href="https://doi.org/10.6102/zis279">https://doi.org/10.6102/zis279</a></p>
<b>Stress Freizeit</b>	<p>Meine Freizeit kann ich genießen. Meine eigenen Bedürfnisse kommen zu kurz. Meine Work-Life-Balance ist ausgeglichen.</p>
$\alpha = .874$	<p>Meine Freizeit kann ich genießen. <i>In Anlehnung an:</i> Satow, L. (2012). Stress- und Coping-Inventar (SCI): Test- und Skalendokumentation.</p>
<b>Führungsverständnis (Taylorismus)</b>	<p>Umso hierarchischer ein Betrieb organisiert ist, desto erfolgreicher ist er. Verantwortung muss klar an einzelne Personen/Funktionen gebunden sein. Mitarbeitende arbeiten besser, wenn ihre Arbeit kontrolliert wird. Das Erreichen von ökonomischen Zielen steigert die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden. Klare Regeln/Zielvorgaben bewirken, dass Mitarbeitende diszipliniert arbeiten.</p>
$\alpha = .765$	<p>Mitarbeitende arbeiten besser, wenn ihre Arbeit kontrolliert wird. <i>In Anlehnung an:</i> Oesterreich, Bernd/Schröder, Claudia (2019). <i>Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen.</i> Franz Vahlen.</p>
<b>Glück</b>	<p>Wenn Sie Ihr Leben im Allgemeinen betrachten, wie glücklich oder unglücklich sind Sie aktuell im Grossen und Ganzen?</p>
$\alpha = .70$	<p><i>Beierlein, C., Kovaleva, A., László, Z., Kemper, C. J., &amp; Rammstedt, B. (2015). Kurzskaala zur Erfassung der Allgemeinen Lebenszufriedenheit (L-L). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS).</i> <i>Wenn Sie Ihr Leben im Allgemeinen betrachten, wie glücklich oder unglücklich sind Sie aktuell im Grossen und Ganzen?</i> <i>In Anlehnung an:</i> Breyer, B., &amp; Vass, C. (2016). <i>Happiness and Satisfaction Scale (HSSP). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS).</i></p>



## Anhang 1: Veränderungswünsche

Detaillierte Übersicht der Veränderungswünsche nach Wunsch und Häufigkeit

	Häufigkeit	Veränderungsanliegen	Häufigkeit
Erster Wunsch	206	Verbesserung von Arbeitsbedingungen	52
		Veränderung von Hierarchie	35
		Abschaffung von Hierarchie	27
		Besserer Lohn	21
		Entspannungs- und Rückzugsmöglichkeiten	19
		Gerechtes Lohnsystem	15
		<i>Kein Wunsch</i>	
		Lohntransparenz	14
Bessere Verpflegungsmöglichkeiten	8		
Zweiter Wunsch	158	Gerechtes Lohnsystem	37
		Verbesserung von Arbeitsbedingungen	26
		Veränderung von Hierarchie	23
		Lohntransparenz	17
		Besserer Lohn	
		Abschaffung von Hierarchie	16
		Entspannungs- und Rückzugsmöglichkeiten	15
		Bessere Verpflegungsmöglichkeiten	7
Dritter Wunsch	113	Lohntransparenz	22
		Gerechtes Lohnsystem	
		Verbesserung von Arbeitsbedingungen	19
		Entspannungs- und Rückzugsmöglichkeiten	14
		Besserer Lohn	
		Veränderung von Hierarchie	11
		Abschaffung von Hierarchie	6
		Bessere Verpflegungsmöglichkeiten	5
Vierter Wunsch	68	Lohntransparenz	15
		Verbesserung von Arbeitsbedingungen	
		Entspannungs- und Rückzugsmöglichkeiten	11
		Gerechtes Lohnsystem	9
		Bessere Verpflegungsmöglichkeiten	
		Abschaffung von Hierarchie	5
Veränderung von Hierarchie	4		

Tabelle 3: Detailübersicht Veränderungswünsche

## Anhang 2: Überblick statistische Ergebnisse

Tabelle 4: Selbstorganisationsgrad: Korrelationen und Unterschiede

Variable	Zusammenhang SOSC (Korrelation)	Regression SOSC (R <sup>2</sup> )	Regression SOSC Variablen Multiple Regression (R <sup>2</sup> )	Unterschied <sup>17</sup> SOSC (T-Test)
Arbeitszufriedenheit	mittel	0,27	0,45	stark
Arbeitsstress	schwach	0,07	0,17	mittel
Teamsicherheit	mittel	0,24	0,44	schwach
Führungsverständnis	schwach	0,10	0,17	mittel
Freizeitstress	schwach	0,12	0,24	schwach
Allgemeine Lebenszufriedenheit	schwach	0,18	0,33	schwach
Glück	schwach	0,08	0,22	schwach

<sup>17</sup> Unterschied zwischen Organisationen mit hohem Selbstorganisationsgrad (ab 53 Punkten) und Organisationen mit tiefem Selbstorganisationsgrad (bis 53 Punkte)



Creative Commons Namensnennung - Nicht-kommerziell -  
Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz

**Die Anny-Klawa-Morf-Stiftung setzt sich für eine progressive politische Bildung in der Schweiz ein und orientiert sich an den Grundwerten der Sozialen Demokratie. Sie ist eine unabhängige Stiftung, die den Dialog und das Verständnis für die Demokratie befördern will. Die Stiftung ist operativ tätig und Mitglied bei der Foundation for European Progressive Studies (FEPS).**

**Anny-Klawa-Morf-Stiftung  
Falkenplatz 11  
Postfach  
3001 Bern  
info@anny-klawa-morf.ch  
www.anny-klawa-morf.ch  
T: 031 313 33 25**

**IBAN: CH92 0900 0000 1527 0432 9**