Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Soziale Arbeit HSA
Master-Studium Soziale Arbeit
Schwerpunkt Innovation
Olten

Masterthesis

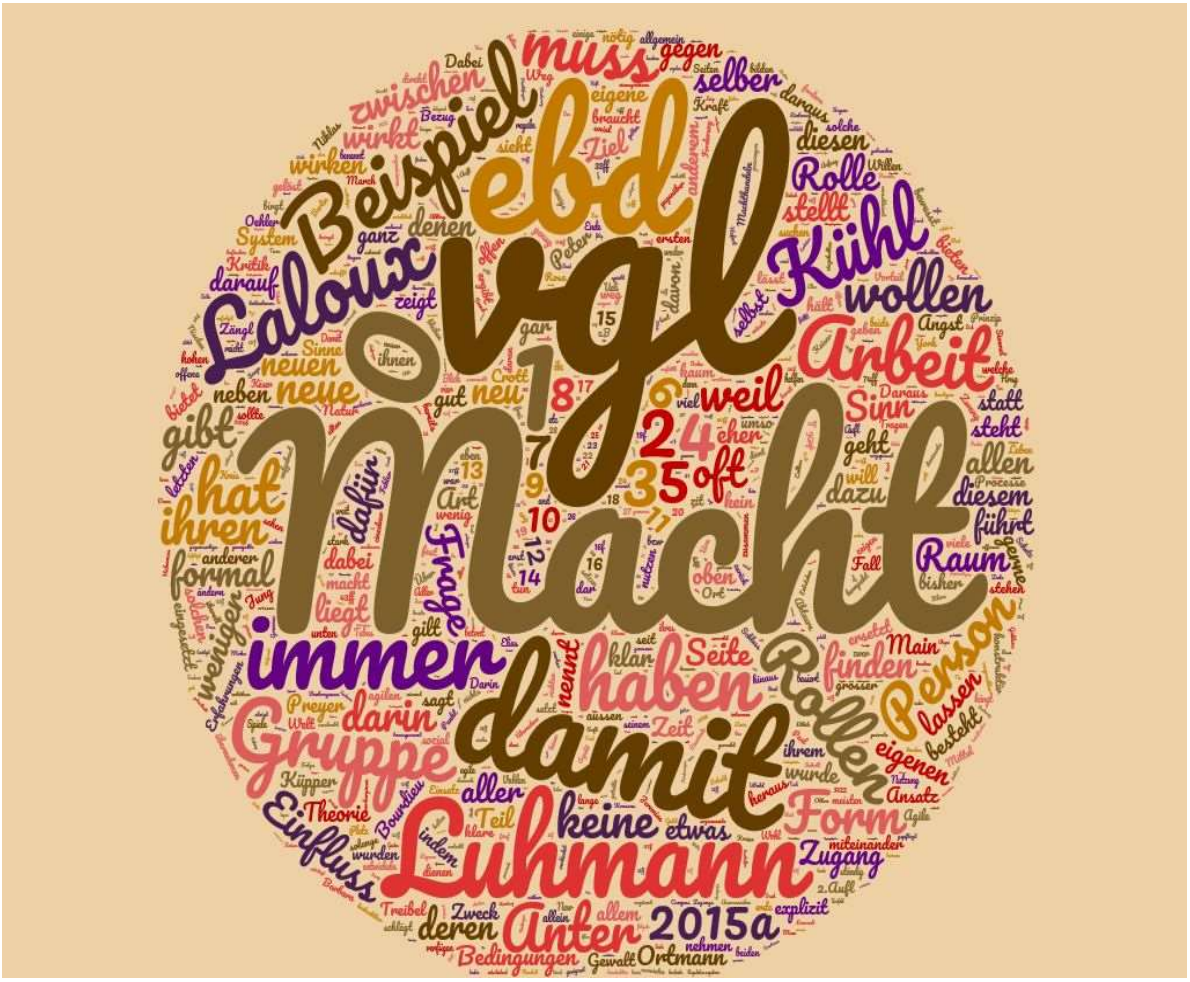
Macht in Selbstorganisation

Auswirkungen der geteilten Macht

Bitte tragt einen euch angemessenen Geldbetrag bei:
Mirjam Buchmann, 4415 Lausen
Postfinance
IBAN: CH28 0900 0000 5010 0764 9

Eingereicht von:
Mirjam Buchmann
Matrikel-Nr. 00-705-970
Olten, im April 2020

Eingereicht bei:
Prof. Dr. Peter Zängl


vgl
macht
Luhmann
damit
immer
Beispiel
muss
Laloux
Kühl
wollen
Arbeit
Rolle
Gruppe
haben
Person
Raum
Form
Einfluss
keine
Anter
2015a
Frage
weil
oft
Sinn
Rollen
finden
lassen
Zugang
Ortmann
Bedingungen
Theorie
Bourdieu
Kürpper
Preyer
Ziel
Zeit
Seite
Teil
Zweck
Gewalt
Treibel
Ansatz
eigenen
diesen
selber
zwischen
wirkt
wirken
gegen
eigene
darauf
neuen
neue
gibt
hat
ihren
formal
weniger
liegt
dafür
dabei
darin
allen
diesem
führt
steht
geht
dazu
Fall
Main
lässt
besteht
ihrem
wurde
miteinander
explizit
nehmen
allem
allein
deren
aller
indem
etwas
Darin
sagt
nennt
klar
Art
wenig
anderer
Prozesse
bisher
stehen
Angst
Daraus
Dabei
Weg
Ebene
Ebenen
Ebenso
Ebenfalls
Ebenfalls
Ebenfalls

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung und Aufbau der Arbeit 7
2 Ausgangslage 8
3 Verortung und Abgrenzung der Selbstorganisation 10
3.1 Formale Organisationen 12
3.2 Informelle Gruppen 13
3.3 Die formelle und informelle Seite einer Medaille: Diskussion & Kritik 18
3.4 Selbstorganisation 20
3.4.1 Definitionen von Selbstorganisationen 21
3.4.2 Elemente der Selbstorganisation 23
3.5 Kritische Diskussion der Selbstorganisation 31
3.6 Erkenntnisse für die Fragestellung 35
3.7 Zwischenfazit 38
4 Macht 40
4.1 Bewertung des Machtbegriffs 41
4.2 Machttheorien im formalen und informalen Spannungsfeld 42
4.3 Machtkomponenten 49
4.3.1 Status 49
4.3.2 Macht in Gruppen 50
4.3.3 Machtmittel, Ressourcen und Quellen 52
5 Macht in Selbstorganisation 55
5.1 Diskussion und Kritik 56
5.1.1 Macht der Führung 57
5.1.2 Von der Personalmacht in den Prozess: Das Zimbelglöcklein 59
5.1.3 Soziale Macht der informellen Gruppen 60
5.1.4 Kommunikation 63
5.1.5 Fehlerkultur 64
5.2 Erkenntnisse für Macht in der Selbstorganisation 65
6 Beantwortung der Fragestellung 69
7 Bezug zur Sozialen Arbeit 73
8 Ausblick 75
Literatur 78
Ehrenwörtliche Erklärung 89

Abbildungsverzeichnis

Abb.1: wordcloud www.wordcloud.com

Abb.2: Übersicht Verortung Selbstorganisation; Eigene Darstellung

Abb.3: Innovation Selbstorganisation I; Eigene Darstellung

Abb.3: Innovation Selbstorganisation II; Eigene Darstellung

Abstract

Wenn Menschen in Gruppen zusammenkommen, wird Macht verteilt und es bilden sich immer Hierarchien. Wenn diese formal festgelegt und mit Positionen und Rollen verbunden werden, entstehen Organisationen. Formale Hierarchien werden jedoch teilweise unkontrolliert von neben ihnen bestehenden, informellen, sozialen Hierarchien gesteuert, die nicht zwingend den offiziellen Strukturen entsprechen. Selbstorganisation zielt auf den informellen Unsicherheitsraum einer Organisation, versucht die dort verborgenen Strukturen sichtbar zu machen und sie damit auf ihre eigene partizipative Art wieder zu formalisieren. Eine nachhaltige Organisationskultur bedingt eine Metakommunikation über verschiedene Machtfaktoren in Führungsfragen, Kommunikation und Konflikten, sowie verfügbare (soziale) Machtressourcen und sollte besonders auf das Selbstmanagement fokussieren. Die Machtverteilung wird aufgrund von (sozialen) Fähigkeiten immer wieder neu ausgehandelt und alle Mitglieder einer Organisation sollen begleitet werden, einen Umgang damit zu entwickeln. Das Stellen und Beantworten der Machtfrage eröffnet einen fragilen Zugang zum Potential der beteiligten Menschen, zur Erfüllung eines Organisationszweckes, der mit ihrem individuellen Lebensziel vereinbar ist.

1 Einleitung und Aufbau der Arbeit

Informelle Gruppen, Netzwerke und Kooperationen gibt es, seit Menschen auf der Erde existieren. Selbstorganisation findet sich, auch ausserhalb von Betriebsstrukturen, überall wo Leben ist. Werden herkömmliche Organisationsformen und deren Managementansätze an veränderte Bedingungen der Gesellschaft angepasst, fällt immer häufiger der Begriff der Selbstorganisation als empfohlene Betriebsstruktur.
Die Notwendigkeit einer Transformation herkömmlicher Organisationsformen in Richtung Selbstorganisation wird je nach Quelle und Art der Organisation als mehr oder weniger umfassend und dringend eingeschätzt. Selbstorganisation begegnet der unentwegten Komplexitätssteigerung durch Umweltbedingungen in einem Betrieb mit einer Verschlankung der Struktur unter anderem durch neuverteilte Entscheidungskompetenzen und vollständige Transparenz. Dies hat direkte Auswirkungen auf die Machtverteilung.
Das dahinterliegende Menschenbild verbindet agile Innovationen der Selbstorganisation. In einer Selbstorganisation tätig zu sein zu können bedeutet, soziale Kompetenzen mitzubringen, intrinsisch motiviert zu sein und am eigenen Wohl, dem der anderen Menschen und der Umwelt mitzuwirken. Strukturen und Abläufe sollen den Menschen ganzheitlich berücksichtigen, um sein ganzes Potential erfassen zu können (vgl. Endenburg 1998: 145; Oehler 2020: 93). Macht ist die treibende Kraft, die in jeder Organisation wirkt. Um diese Energie in einer Selbstorganisation konstruktiv zu nutzen, muss der Umgang mit Macht aus seinem Schattendasein geholt werden und die darauf basierenden Ressourcen und ihre beobachtbaren Wirkungen sichtbar gemacht werden.

Die vorliegende Masterthesis setzt sich mit folgender Fragestellung auseinander:
Wo zeigt sich geteilte Macht in Selbstorganisation und wie ist der Umgang auf organisationaler und sozialer Ebene?

Im ersten Teil der Arbeit wird der Frage nachgegangen, was das Handeln in Selbstorganisation ausmacht und was es vom herkömmlichen Organisationshandeln unterscheidet. Es werden typische Elemente von Gruppenformen herausgearbeitet und mit Selbstorganisation abgeglichen. Gegensätzliche Meinungen zu den Auswirkungen von Selbstorganisation werden diskutiert und erste Erkenntnisse abgeleitet. So können Mechanismen identifiziert werden, welche im Anschluss die Bedingungen des (neuen) Machthandelns bereiten. Wohin verlagert sich die Macht, wenn die vertikale Hierarchie umstrukturiert wird? Wo kommt das Machthandeln in der Selbstorganisation zum Tragen?

Im zweiten Teil wird die Macht als solche eingeführt und ihre Anwendungsbereiche und Wirkungen vorgestellt. So kann Macht lokalisiert und sichtbar gemacht werden. Erkenntnisse zum Thema Macht üben eine unwiderstehliche Anziehungskraft auf Menschen aus. Wie kann Macht erkannt, wie damit umgegangen werden? Selbstorganisation möchte Macht dazu nutzen, um persönliche Positionen zu verstehen und Potentiale zu erkennen. Im schlechtesten Fall werden Erkenntnisse zum Thema Macht jedoch zur Manipulation benutzt, um eigene und andere Machtpositionen zu Gunsten persönlicher Vorteile zu verändern.

Die Beantwortung der Fragestellung erfolgt auf der Grundlage der Erkenntnisse des ersten Teils der Arbeit, dem Forschungsstand zum Thema Macht und den daraus resultierenden Verbindungen zur Selbstorganisation.
Es schliesst die Bezugnahme auf Bereiche der sozialen Arbeit an und mögliche, sich ergebende Aufgaben in diesem Arbeitsfeld. Im vorliegenden begrenzten Rahmen kann das Machtthema nicht abschliessend behandelt, aber Überlegungen für weiterführende Diskussionen angeboten werden.

2 Ausgangslage

Der Bericht deutscher Unternehmensjuristen, die 2019 eine repräsentative Studie zu Agiler Arbeit veröffentlicht haben, erfasst Teilnehmende von 104 kleineren und grösseren Unternehmen aus insgesamt 18 Branchen. 59,61% der Befragten glauben, dass die Einführung von agilen Arbeitsmethoden sich gut auf den Betrieb auswirkt und jede zweite befragte Person glaubt, dass sich das auch auf die Mitarbeitenden niederschlagen wird. 43,61% haben bereits solche Arbeitsweisen eingeführt und diese wurden von 58,65% der Mitarbeitenden begrüsst. Bei weiteren 24,03% ist eine Strategie in Planung. Darüber hinaus glauben 83,65% aller Befragten, dass agile Arbeitsmethoden die Zukunft sein werden (vgl. Körner/Schreiner 2019: 12ff). Umgekehrt gesehen stellt sich die Frage, warum ein Drittel der Befragten dennoch nicht einmal plant diese Methoden anzuwenden, obwohl nur 2,88% denken, dass zukünftig auf agile Arbeitsmethoden verzichtet werden kann (13,46% sind in dieser Frage unentschieden). Chancen und Risiken der Umstellung auf agile Arbeitsweisen wurden bisher wenig untersucht. In der Studie geäusserte Hauptbedenken sind ungeklärte Rechtsbeziehungen, das Auftreten von Widerständen durch Überforderung und Frustrationen, sowie die Gefahr das Budget zu überziehen (vgl. ebd. 2019: 15, 74ff).

Dieses Bild entspricht der allgemeinen Tendenz im Managementhandeln weltweit. Die Selbstorganisation scheint allgemein anerkannt, gute Antworten auf die immer schnelleren und komplexeren Anforderungen der Umwelt anzubieten. Als Hauptgrund für eine Umstellung wird oft die Steigerung langfristiger Überlebenschancen eines Betriebes angegeben und eine bessere Ausschöpfung des Humankapitals angestrebt. Die Selbstorganisation spricht alle Mitarbeitenden einer Organisation und ihre individuellen Potentiale an. Sie sollen sich in einer sinnerfüllten Tätigkeit zum Wohle ihrer Organisation und der Umwelt selber verwirklichen können. Dafür propagiert die Selbstorganisation das Prinzip der geteilten Macht. Alle Mitarbeitenden sollen in ihrem Arbeitsfeld mit Kompetenzen ausgestattet werden und die Möglichkeit des Zugangs zu Macht bekommen (vgl. Endenburg 1998: 145).
Soll als Organisationsstruktur die Selbstorganisation eingeführt werden, so sind einige Auswirkungen einer solchen Umstellung zu berücksichtigen. Einerseits betrifft das die intendierten Änderungen, um dem Wandel begegnen zu können und andererseits werden Wirkungen sichtbar, die dieser Organisationsform immanent sind, aber nicht erwartet wurden. Ein Auswirkungsbereich entspringt der Neuverteilung der Macht in einer Organisation.

Der Machteinsatz bei Innovationen soll so niedrig wie möglich gehalten werden, um Widerstände zu verringern, sagt der Soziologe Theo Wehner unter Einbezug von Scholl (2007). Getreu dieses Mottos wird die Machtfrage in der Selbstorganisation nur oberflächlich behandelt. Der Aufbau und die Ausrichtung von Selbstorganisation scheint nicht mit dem Thema Macht kongruent sein zu können. Selbstorganisation geht immer zu Lasten etablierter Machtstrukturen. Es wird darauf gebaut, dass das Prinzip der geteilten Macht jegliche weitere Diskussion überflüssig macht. Die Kultur der Augenhöhe scheint jeglichen weiteren Machteinsatz darüber hinaus per se auszuschliessen. Es gibt keine Literatur zu Macht in Selbstorganisationen und kaum fundierte, sachkundige Kritik. Auch an Tagungen wird das Thema, obwohl als untersuchungswürdig befunden, sorgfältig ausgeklammert.
Kritische Stimmen verlangen die Behandlung des Themas und bemängeln die Vernachlässigung. Sie befürchten, unkontrollierte Auswirkungen zu Lasten einer erfolgreichen Einführung dieser neuen Organisationsform. Dennoch bleibt es jeweils bei der Anmahnung einer Untersuchung stehen. Worüber nicht gesprochen wird, existiert nicht? Oder wirkt es dennoch, unbeobachtet im Schatten, dort wo Macht historisch immer schon am meisten Wirkung hatte?

Teil I Selbstorganisation

3 Verortung und Abgrenzung der Selbstorganisation

Der Mensch ist ein soziales Wesen. Seit es Menschen gibt, lebten diese in Gruppen zusammen. Sie fanden ihren Platz in ihrer Gruppe, fühlten sich zugehörig und verfolgten den Zweck, gemeinsam zu überleben. Gruppenleben existierte und funktionierte, lange bevor Menschen sich in formalen Organisationen zusammenschlossen. Hierarchien bildeten sich im Neolithikum heraus, als die Menschen sesshaft wurden. Formale Organisationen, wie wir sie kennen und hier behandeln wollen, sind ein vergleichsweise junges Phänomen der letzten paar hundert Jahre. Selbstorganisation ist eine herausgebildete Mutation aus den letzten Jahrzehnten.

Eine herkömmliche formale Organisation wird als in sich selbst geschlossenes, autopoietisches System behandelt, dessen Komplexität reduziert wird, um Entscheidungen treffen zu können (vgl. Luhmann 1988: 165f). Darauf stützen sich die Untersuchungen zum Umgang mit informellen Gruppen (vgl. Bolte/Porschen 2006: 52f), Kooperationen (vgl. v.a. Minnig o.J.) und die Einbindung und Instrumentalisierung von internen Netzwerken (vgl. Blunk 2003). Die informelle Gruppe bildet eine Untergruppe, die als Kehrseite der Medaille in jeder formal organisierten Gruppe zu finden ist. Dennoch wurde im Laufe der Zeit in Organisationen ganz unterschiedlich mit dieser informellen Seite umgegangen. Sie wurde toleriert, versuchsweise auch instrumentalisiert oder ignoriert.

Selbstorganisationen bedienen sich mit ihrer Rahmensetzung bei den Strukturen formaler Organisationen, jedoch ohne deren Managementzwang, von dem sie sich durch ihre inhaltliche Anlehnung an die Funktion informeller Gruppen abgrenzen. So werden sie auch als geschlossenes System behandelt (vgl. Endenburg 1998: 38). Scharmer versucht jedoch für seine Theorie U die geschlossenen Systeme von Luhmann mit Sinn, der von ausserhalb an ein System herangetragen wird, anzureichern und damit zu öffnen (vgl. Scharmer 2019: 363f). Als Rahmentheorie für Purpose Driven wird der systemische Konstruktivismus angegeben und Organisationen als geschlossene Systeme, die aus Kommunikationen bestehen und von aussen nicht gesteuert werden können, behandelt. Die Prämisse ist, dass soziale Systeme sinndeterminiert sind, weil darin Erfahrungen verarbeitet werden (vgl. Fink/Moeller 2018: 4; Luhmann 1988: 166, 177).

Der Austausch mit der Umwelt war bisher eine Machtmöglichkeit, die in geschlossenen Systemen einzelnen darin enthaltenen Gruppen vorbehalten war (vgl. Luhmann 1988: 166; Strauch/Reijmer 2018: 9, 108, 139).
Luhmann gilt mit seiner Systemtheorie auch als Rahmensetzer für die verschiedenen Formen der Selbstorganisation. Der grundlegende Sinn verbindet sein geschlossenes System einer Organisation und ihre Umwelt mittels Kommunikation und Sinn verbindet, mit dem psychischen und dem sozialen System, den Menschen mit der Organisation (vgl. ebd. 1984: 297; Fink/Moeller 2018: 31).

Selbstorganisation in Organisationen wurde punktuell seit Beginn des 20.Jahrhunderts unter Begriffen wie Praktikergemeinschaften, Netzwerke, Arbeitsgruppen etc. vermehrt thematisiert. Diese Organisationsformen enthalten spezifische Aspekte informeller Gruppen. Der Wunsch nach einem alternativen partizipativen Managementansatz steigt aktuell zunehmend an, je mehr formal-patriarchal geführte Unternehmen vom Wandel erfasst werden und mit der ansteigenden Komplexität von Globalisierung und Digitalisierung überfordert sind.
Endenburg führte die Soziokratie in seinem Betrieb 1970 ein und wird gerne als einer der Väter der Selbstorganisation, wie sie heute genutzt wird, genannt (vgl. Endenburg 1998: 154). Die Grundthemen von Selbstorganisation werden etwa zeitgleich auch in anderen Ansätzen, zum Beispiel Kooperationen, aufbereitet. Formal hierarchische Steuerungsformen werden immer mehr in Frage gestellt. Kühl stellt 2011 erneut die Notwendigkeit nach grundlegenden neuen Organisationsformen fest. Er thematisiert Missstände, Redundanzen und Ineffektivitäten des alten Hierarchiesystems (vgl. ebd. 2011): Zum Beispiel ist die absolute Kontrolle in einer Arbeitsbeziehung nicht leistbar, es bleiben immer informelle Räume offen, deren Bewirtschaftung durch Kommunikation erfolgt und auf Vertrauen gründet (vgl. auch Ortmann 1988: 14f). Die von Kühl beschriebenen Felder, in denen Handlungsbedarf besteht, werden unter anderem von prominent auftretenden Autoren, wie ab 2014 Laloux und ein Jahr später Robertson, unter der Verwendung des Begriffes der Selbstorganisation, bearbeitet, ausdifferenziert und in Formen gefasst.

Formale Organisationen, die Funktion heutiger informeller Gruppen und die Selbstorganisation sollen einzeln auf ihre Spezialitäten untersucht und für die Fragestellung relevante Elemente beleuchtet werden. Zum Schluss sollen die Gemeinsamkeiten herausgearbeitet, daraus Schlüsse gezogen und der Bezug zum Thema Macht diskutiert werden.

3.1 Formale Organisationen

Klassische Organisationstheorien, die einen zweckrationalen Ansatz verfolgen, richten sich an Organisationen, die nach Luhmann (2000) einem autonomen Zweck verpflichtet sind, über eine klar abgegrenzte Mitgliedschaft unter bekannten Bedingungen verfügen und durch eine vertikale Hierarchie kontrolliert werden (vgl. auch Kühl 2011: 16ff). Weber beschreibt schon Ende des 19.Jahrhunderts in der Bürokratietheorie die Erreichung eines Zwecks durch die Kontrolle von Macht mittels formal hierarchischer Herrschaft. Informelle Gruppen (ausserhalb der festgelegten Regeln) sind darin nicht vorgesehen (vgl. ebd. 1976). Weitere Theorien, wie Taylors technokratischer Ansatz und der Human-Relation von Mayo um 1930, der die Bedeutung von informellen Gruppen miteinbezieht, jedoch der Zweckerreichung unterordnet, können nur im Rahmen einer klar definierten vertikalen Hierarchie bestehen. Auch neuere Ansätze ab den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts nehmen Organisationsabläufe in den Fokus, die mittels Hierarchie von oben nach unten durchgesetzt werden. Duda und Fehr stellen für kapitalistische Unternehmen allgemein die Behauptung auf, dass sie nicht überleben, weil sie effizient wirken, sondern weil sie auf Machtverhältnissen beruhen, die sich selber replizieren (vgl. ebd. 1988: 150f).
Herkömmlich strukturierte Organisationsformen bestehen aus einem formalen Gerüst, welches eine Hierarchie für Entscheidungswege aufweist. Der Platz in der Hierarchie ist offiziell mit Verantwortung gekoppelt, welche mit zunehmender Höhe ansteigt. Gleichzeitig erhöht sich damit das Gehalt, das Ansehen, der Status und damit die Macht der Rolleninhabenden. Das Ziel der Mitglieder ist es, «Karriere zu machen» und von einem eigenen Aufstieg in der Hierarchie zu profitieren. Die Aussicht, dadurch mehr Entscheidungskompetenzen und damit Macht zu erlangen, koppelt eng an die Erhöhung des individuellen Status. Der Statusgewinn ist eine Motivationsform in formalen, vertikalen Hierarchien (vgl. Fink/Moeller 2018: 132). Jedes Mitglied einer solchen Organisation kennt seine Position und die eigene Rolle, mit ihren Möglichkeiten und Begrenzungen. Alles findet in einem klar abgesteckten Feld statt.

Erst in den 70er Jahren, zum Beispiel mit dem Neoinstitutionalismus von Meyer/Rowan (1977), verliert der Anspruch an eine effiziente Führung und Steuerung gegenüber der Anpassung an Umwelteinflüsse an Gewicht. Zängl führt mit Wendt (2008) an ein verändertes Verständnis von Management heran. Darin wird neben den bisherigen Führungsaufgaben des Planens und Lenkens explizit das Entscheiden genannt (vgl. ebd.: 2019: 66ff). Die Behandlung der Innenmacht einer Organisation gegenüber der Aussenmacht rückt an die erste Stelle und Staehle beschreibt den Nachteil, der einer Organisation entsteht, wenn Normen, Werte,

Konflikte und Macht im Inneren nicht berücksichtigt werden. Er fordert, Macht nicht mehr an Personen zu binden, sondern als Folge von Arbeitsteilung in Abteilungen zu verorten (vgl. ebd. 1988: 155). Durch die Kleinräumigkeit wird, siehe auch Crozier/Friedberg (1979), Informationsmangel bekämpfbar und damit unkontrollierte Unsicherheitsräume beherrschbarer. Noch zieht Staehle aber den Schluss, dass ein herrschaftssicherndes Management dies nicht zulassen wird (vgl. ebd. 1988: 157f).
Der Bedarf nach Veränderung durch fortwährende Anpassung von Organisationsformen und -strukturen bleibt weiterhin bestehen. Dieser Wandel bekommt einen eigenen Namen, das «Change-Management», eine Organisation wird darin als eine «lernende» verstanden und mit einem «advanced leadership» versehen. Senge (2017) definiert dafür fünf Disziplinen: Persönlichkeitsentwicklung, mentale Modelle, gemeinsame Visionen, Teamlernen und ganzheitliches Systemdenken. Er erwähnt Hierarchie nicht mehr explizit als notwendig und nähert sich mit den aufgestellten Disziplinen dem Grundverständnis agiler Organisationsform an (vgl. Kägi/Zängl 2019: 330).

Die Umwelt, und in der Wechselwirkung die darin bestehende Organisation, verändert sich ständig und in der Verhaftung in althergebrachten formalen Strukturen ist diesem Wandel nicht zu entsprechen, weil diese zu wenig flexibel sind (vgl. Kühl/Muster 2016: 39).
Die Grenzen des Zweck-Mittel-Vorgehens legen Kühl/Muster unter Voraussetzung von organisationstheoretischen Grundlagen aus früheren Arbeiten Kühls (vgl. Kühl 2011) zum Beispiel darin dar, dass Organisationen, wenn sie agilen Methoden wie Lean Management, oder wissensbasierten, fraktalen oder agilen Leitbildern für Veränderungen folgen, damit keinen Erfolg erzielen, wenn sie gleichzeitig versuchen, nichts an ihren Machtstrukturen zu ändern. Dieser Misserfolg wird dann den unwilligen Mitarbeitenden oder der unfähigen Beratungsfirma attribuiert (vgl. Kühl/Muster 2016: 32, 37f).

3.2 Informelle Gruppen

Die interne Komplexität einer Organisation wird erhöht, indem Abläufe vermehrt durchstrukturiert und dazugehörige Kommunikationswege festgelegt werden. Dadurch wird sie zwar beschreibbarer, aber gleichzeitig immer weniger kontrollierbar (vgl. Luhmann 2000: 312). Hierarchie reduziert die Komplexität einer Organisation wieder, indem sie diese in Bereiche einteilt, Verantwortungen zuweist und das System dadurch entlastet (vgl. Preyer 2012: 111; Fink/Moeller 2018: 56). Die Steuerung und damit die offizielle Macht dies zu tun, liegt nach Kühl/Muster 2016 noch klar beim Management. Dieses kann aber durch mikropolitische Spiele der nichtregelbaren Seite einer Organisation ausgebremst werden (vgl. ebd. 2016: 61f).

Wie schon Aristoteles sagte, hat jede Regel ihre Ausnahme und so hat jede formale Organisation auch ihre informellen Gruppen. Diese nichtregelbare, informelle Seite einer Organisation oder ganz allgemein von Gruppen, besteht aus den ungeschriebenen Gesetzen, dem nicht offiziell Organisierten einer, durch eine vertikale Hierarchie, formal strukturierten Organisation (Bolte/Porschen 2006: 12; Crott 1979: 216). Informalität spielt auf der Hinterbühne einer Organisation (vgl. Goffman 1973: 169 ff) und findet sich spürbar in der vorherrschenden Kultur eines Betriebes. Informell ist nicht gleichzusetzen mit humanistisch. Zum Beispiel können kollegiale Beziehungen zu informellen Gruppen führen, die sich auch gegen die Organisation selbst wenden können (vgl. Kühl 2011: 37ff; Preyer 2012: 103).

Als Beispiel für eine Form der nicht geregelten Seite einer Organisation bzw. Gruppe erwähnen Bolte/Porschen 2006 die «**Praktikergemeinschaften**». Sie zitieren Wenger und Snyder, die diese als informelle Gruppen beschreiben, «die sich selbst organisieren, selbstgewählte Zwecke erfüllen und ihre Führung selber bestimmen» (Wenger/Snyder zit. in Bolte/Porschen 2006: 37). Damit wird eine Kooperationsform beschrieben, die sich in Organisationen neben den formalen Strukturen dieselbe Hierarchiestufe teilt. Ein wichtiger Bestandteil, der anhand von Beispielen illustriert wird, ist die regelmässige Kommunikation aller Beteiligten (vgl. Bolte/Porschen 2006: 37ff).

Netzwerkorganisationen, bestehend aus informellen Netzen, beinhalten kurze Dienstwege, flexible und rotierende Aufgabenzuweisungen, Lernchancen und soziale Kontakte. Da diese nicht im luftleeren Raum bestehen können, benötigen sie nach dem Erkenntnisstand von Bolte/Porschen für Eindeutigkeit und Entscheide noch klassische Organisationsformen. Die Ressource der persönlichen Beziehung stabilisiert durch wiederholte Interaktionen das Netzwerk und schafft Vertrauen, kann aber in Vetternwirtschaft und Seilschaften kippen (vgl. ebd. 2006: 77ff). Netzwerkorganisationen werden auch vom Soziologen Geramanis im Raum zwischen Markt und Hierarchie angesiedelt und besitzen Eigenschaften beider Pole. Das Autonomiebedürfnis der Beteiligten steht im Vordergrund. Dennoch sind sie abhängig von den Ressourcen ihrer Mitbeteiligten und richten sich gemeinsam nach informellen Normen aus. Es wird erwartet, dass Netzwerke einspringen, wenn formale Organisationen (mit Hierarchie und Organigramm versehen) nicht mehr weiterkommen. Netzwerke sind soziale Gebilde, die auf Kompetenzen, Hilfsbereitschaft, Tauschbereitschaft und anderen subjektiven Eigenschaften ihrer Mitglieder basieren und immer wieder neu verhandelt werden. Netzwerke sollen Raum bieten, um Wissen auszutauschen, zur Vernetzung, für Innovation und um eine Vertrauenskultur zu etablieren (vgl. Geramanis 2020: 16f). Der Netzwerkbegriff im Management spielt spätestens seit 1990 eine zentrale Rolle (vgl. Boltanski/Chiapello 2013: 147).

Anhand eines streng militärisch-organisierten hierarchischen Betriebes wird als ein weiteres Beispiel das Entstehen eines informellen Netzwerks aufgezeigt, welches eben nur zum Tragen kommt, wenn der Organisation eine Gefahr droht, die mit den üblichen Abläufen nicht zu regeln ist. Alle Angestellten können daran teilnehmen, es existiert keine ausgesprochene Hierarchie. Über diesem Netzwerk steht die gemeinsame Gesamtaufgabe der Organisation als Leitstern. Die offizielle Anerkennung dieses informellen Netzwerkes als «**Erfahrungs-Schatten-Organisation**» neben der formalen Struktur durch die Führung, zeigt einen Bewusstseinswandel, der nötig wird, weil sich eben nicht alle Kooperationen formal regeln lassen (vgl. Bolte/Porschen 2006: 39f). Schlüsselfaktoren für ein solches Netzwerk sind wiederum persönliche Beziehungen und Vertrauen (vgl. ebd. 2006: 71).

Auch eine **informelle Kooperation** verhindert und bearbeitet Störungen in nicht geregelten Nischen, in Ausnutzung von Fehlern und Unzulänglichkeiten von formalen Strukturen und füllt damit einen wichtigen Platz im Hintergrund aus. Bolte/Porschen erwähnen neuere Entwicklungen in der Organisationslehre, die der informellen Kooperation eine wichtigere Rolle zuweisen, verbleiben aber an diesem Punkt und hinterfragen den formalen, hierarchischen Rahmen von Organisationen nicht (vgl. ebd. 2006: 42f). Der Physiker Wohland bringt es auf den Punkt, indem er sagt, dass Organisationen in dynamischen Umgebungen nur überleben, weil sich ihre immanenten, **informellen Hochleistungsinseln** nicht dabei erwischen lassen (vgl. ebd. 2020: 197f), wenn sie die «soziale Lücke» in ihrem Unternehmen stopfen (vgl. Geramanis 2020: 5).

Nachfolgend werden einzelne spezifische Elemente von informellen Gruppen in Relation zu formalen Elementen beschrieben, die auch für Selbstorganisation wichtig sind. Informelle Gruppen können für sich alleine oder auch als Teil einer formalen Organisation bestehen. Formale Organisationen enthalten jedoch in jedem Fall eine informelle Seite.
Die Mitglieder formaler Organisationen unterliegen neben den explizierten Regeln auch noch weiteren informellen, sozialen Bedingungen. Mit dem Unsicherheitsraum wird der Ort beschrieben, an dem informelles Verhalten stattfindet. Dieser befindet sich als blinder Fleck einer Organisation in der Beobachtungslatenz. Die Macht informeller Prozesse liegt in der Kommunikation bzw. auch in der Festlegung von unaussprechbaren Sachverhalten (Tabus). Werden informelle Strukturen sichtbar und ansprechbar gemacht, entfaltet sich ein grosses Potential für Veränderung.

a) Mitgliederbedingungen

Als erste Bedingung für eine Mitgliedschaft in einer Gruppe steht die Anwesenheit. Gruppenprozesse können nur spielen, wenn die Mitglieder, aus welchen Gründen auch immer,

das System nicht verlassen (vgl. Preyer 2012: 158ff). Eine formale Organisation darf (offiziell) durch ihre Mitglieder nicht in Frage gestellt werden und ihre Regeln müssen befolgt werden.
Die Bedingungen dafür – Foucault spricht vom Zwang der Organisationen – stehen in den Stellenbeschreibungen neuer Mitglieder und werden von diesen beim Eintritt akzeptiert (vgl. Kühl 2011: 30ff). Es ist den Mitgliedern bewusst, dass die Akzeptanz der offiziellen Regeln und ihr Verhalten danach ein entscheidendes Kriterium für ihren Verbleib in einer Organisation ist (vgl. Luhmann 1964: 44f; Preyer 2012: 109).
Gerade weil es nicht in allen Variationen erfassbar ist, kann das Verhalten einzelner aber nicht so einfach zugeordnet und dann korrigiert werden. So entstehen informelle Regelungen. Informell meint Erwartungen, die nicht von Anfang an und auch nicht explizit als Mitgliedschaftsbedingungen formuliert und akzeptiert worden sind. Sie gelten aber genauso wie die formalen Regeln. Bei der Ausführung besteht jedoch ein gewisser Spielraum (vgl. Kühl 2011: 113ff; Fink/Moeller 2018: 61).
An Mitglieder werden hohe soziale Erwartungen gestellt. So sollen sie zum Beispiel kommunikativ, hilfsbereit, motiviert und kompetent sein. Dadurch kann eine Vertrauenskultur aufgebaut werden (vgl. Geramanis 2020:16f). Informelle Regeln sind zu erfüllen, auch wenn ihre Nichteinhaltung nicht mit direktem Ausschluss aus der Gruppe bestraft werden kann, so werden Abweichungen dennoch durch spezifische Möglichkeiten von mächtigeren Personen sanktioniert. Das soziale Kapital in Netzwerken gewinnt zunehmend an Wichtigkeit (vgl. 2020: Gergs/Lakeit 2020: 77).

b) Ort der Informalität

Der Grenzbereich, indem durch nicht genau definierte Erwartungen an Mitglieder Spielraum frei wird, ist der Unsicherheitsraum, die Ungewissheitszone, das Unterleben und damit der nicht geregelte Ort des informellen sozialen Handelns in einer Organisation. Er entsteht aus nicht entschiedenen oder nicht entscheidbaren Handlungsprämissen und dort findet sich die unsichtbare Steuerung der informellen Seite (vgl. Friedberg 1988: 43f; Rodriguez 1991: 140f; Kühl/Muster 2016: 19f, Gergs/Lakeit 2020: 76f). Im Unsicherheitsraum entsteht die soziale Lücke eines Unternehmens (vgl. Geramanis 2020: 5). Das betrifft zum Beispiel die unausgesprochenen und nicht niedergeschriebenen, informell vorausgesetzten Erwartungen an die Mitglieder. Diese äussern sich als Selbstverständlichkeiten, Grundannahmen und Gewohnheiten, an die sich Mitglieder zu halten haben, sind jedoch mit einem Interpretationsspielraum versehen. Die unentscheidbare Entscheidungsprämisse bezüglich der Organisationskultur, die sich daraus ergibt, ist nicht direkt beobachtbar und damit auch nicht bewusst steuerbar (vgl. Fink/Moeller 2018: 61ff). Diese Indifferenzen im Unsicherheitsraum garantieren der Organisation Platz für Anpassungsmöglichkeiten in

schwierigen Zeiten, wenn ihre Leistungen durch umweltbedingten Wandel den Anforderungen nicht mehr exakt entsprechen können (vgl. Kühl 2011: 36f, Bolte/Porschen 2006: 65ff).
Führungskräfte erwarten von ihren Mitgliedern, dass diese Grenzbereiche im Sinne der Organisation genutzt werden. Diese Forderung kann bis in die Illegalität führen (vgl. Luhmann 1964: 94, Pohlmann 2020: 27ff). Das Vorhandensein von informeller Kooperation in einer Organisation kann aber auch dazu führen, dass Schwierigkeiten des klassischen Managementhandeln schon auf der untersten Hierarchieebene gelöst werden können (vgl. Bolte/Porschen 2006: 28f). Berger zeigt auf, wie die Rolle von informellen Akteuren – je grösser der Unsicherheitsraum ist – die jeweiligen Machtpositionen in Gruppen beeinflusst und dadurch die Schnittstelle zwischen Ausführenden und Entscheidern verschwimmt (vgl. ebd. 1988: 119f). Informelles Verhalten wird darum zum Teil auch bewusst von der Führung toleriert, denn es hilft dabei, nicht geregelte Strukturlücken zu füllen und damit Katastrophen zu verhindern (vgl. Luhmann 1964: 154).

c) Funktion der Kommunikation

In formalen Hierarchien sind die Informationswege sehr genau festgelegt und führen oft quer durch die ganze Organisation bis zur Spitze und wieder zurück. Da dies sehr langwierig und zeitaufwändig ist, bilden sich schnell inoffizielle Wege aus, Kühl nennt sie «Trampelpfade», in denen besonders in den unteren Schichten einer Organisation, zum Beispiel in der Kaffeepause, nötige Absprachen schnell zwischen Tür und Angel getroffen werden. Dazu gehören auch Klatsch, Tratsch und Gerüchte. Wer diese steuern kann, gewinnt an Einfluss. Dieser Vorgang ist durch die Führung nicht instrumentalisierbar. Ein weiterer Aspekt dieser Art von Machtausübung im Rahmen formal hierarchischer Organisationen lässt die Verantwortung dafür, was aus einer solchen Informationsweitergabe entsteht, trotzdem bei der vorgesetzten Person liegen (vgl. Kühl 2011: 79f; Preyer 2012: 113; Fink/Moeller 2018: 60, Pohlmann 2020: 35).
In informellen Gruppen ist das kooperative Handeln, wie schon in den Netzwerkgruppen, eng an Beziehungen und gegenseitige Erwartungen geknüpft, die durch Zurückgreifen auf gemeinsam geteiltes Wissen entstehen. Die Kommunikation ist situativ gegenstandsbezogen und findet oft im Dialog statt (vgl. Bolte/Porschen 2006: 13f; Geramanis 2020: 16f). Eine gemeinsame Sprache wird in gemeinsamen Erfahrungen gefunden und gestärkt (Bohle/Porschen 2006: 57f). Personenbezogene Interaktionen für einen interpersonellen Austausch können zum Beispiel auch aus Blicken bestehen, Körperbewegungen sein und/oder mit der Variation der Aussprache unterstrichen werden (vgl. Samy Molcho 2001; Bolte/Porschen 2006: 36f). Die Kommunikation in den Nischen einer Organisation kann die Attraktivität eines Systems beträchtlich erhöhen (vgl. Martens 1988: 209).

d) Auswirkungen der Kultur auf die Transparenz

Informelle Gruppen agieren in der Zone des Halbverfügbaren: Kollegiales Verhalten oder Authentizität lässt sich nicht formalisieren oder eben gezielt beeinflussen (vgl. Kühl 2011: 118f; Kühl/Muster 2016: 21f). Vertrauensbeziehungen, Machtprozesse und Verständigungsformen werden durch gemeinsame Haltungen, Rituale und Tabus verstärkt. Daraus entstehende Strukturen sind schwer bis gar nicht ansprechbar und das liegt an der Kommunikationslatenz. Das ist eine Form der Loyalität und der stillschweigenden Übereinkunft, gewisse Dinge nicht anzusprechen, am besten bekannt im Umgang mit Tabus (vgl. Luhmann 1984: 459; Kühl/Muster 2016: 2, 50ff).

Kühl/Muster orten hinter der Kommunikationslatenz eine Beobachtungslatenz, nämlich das vorgängige Entstehen von blinden Flecken in einer Organisation und fordern für das Ansprechen dieser «blinden Flecken» einen geschützten Rahmen. Von den Möglichkeiten, die ein Austausch in einem solchen Schutzraum bietet, versprechen sie sich interessantes Material für Veränderungsprozesse in Organisationen (vgl. Kühl 2011: 161ff; Kühl/Muster 2016: 49).

3.3 Die formelle und informelle Seite einer Medaille: Diskussion & Kritik

Historisch wechselt sich der Einfluss von formal hierarchischen Gesellschaften auf Organisationsbildungen mit demjenigen von Netzwerken ab. Netzwerke fordern hierarchische Strukturen heraus und werden von deren «Willen unterworfen» und integriert, bis neue Netzwerke ihren Einfluss geltend machen (vgl. Freeman 1972: 157; Gergs/Lakeit 2020: 75). Formale Hierarchien und informelle Netzwerke sind in einer Organisation als Hybridgebilde jeweils beide vorhanden, erfüllen ihre spezifischen Funktionen und befruchten sich gegenseitig (vgl. Gergs/Lakeit 2020: 74ff). Im informellen Raum finden bewusst oder unbewusst die sozialen Interaktionen zwischen den Mitgliedern statt. Sie nehmen dadurch Einfluss auf die formale Seite ihrer Organisation und wirken auf die Machtverteilung ein. Die informelle, soziale Macht ist ein ergänzendes Nebenprodukt der offiziellen, formalen Macht im Rahmen hierarchischer Organisationen. Durch eine offizielle Anerkennung von informellen Gruppen wird es möglich, Wirkungen, Risiken und Chancen dieser immer schon vorhandenen, sozialen Organisationseite zu benennen. Mitgliederbedingungen werden von beiden Seiten einer Organisation, formal und informell an die Mitarbeitenden herangetragen. Die Bedingungen müssen nicht kongruent sein miteinander, dennoch wird erwartet, dass beide erfüllt werden. Mit der **sozialen Macht der Informalität** können (Veränderungs-) Prozesse in Organisationen komplett blockiert werden. Zum Beispiel durch den «Dienst nach Vorschrift», einer unangreifbaren Form des Streikes (vgl. Friedberg 1995: 148ff; Pohlmann 2020: 30).

Kühl beschreibt die Notwendigkeit, auf die zunehmende Komplexität der Anforderungen an und in einer Organisation zu reagieren. Er warnt aber die Führung ausdrücklich davor, die Lösung für diese Herausforderungen im blossen Vertrauen in die Mitarbeitenden zu suchen, damit ganz auf Regeln für die Zusammenarbeit zu verzichten und Abläufe nur noch informell regeln zu lassen. Brinkmann/Lang regen an, die formalen und informellen Bereiche klar zu trennen. Formale Strukturen abzubauen, so dass das Informelle mehr Gewicht erhält, bedeutet nicht, gar keine Regeln mehr zu haben, im Gegenteil, das **informelle Zusammenarbeiten soll sehr deutlich geregelt** werden (vgl. ebd. 2018). Die Frage stellt sich nun, inwieweit sich informelle Gruppen regeln lassen, da es gerade in ihrer Natur liegt, im nichtgeregelten Raum zu entstehen und zu bestehen.

Es werden ganz neue Formen von Organisationshandeln und der Machtverteilung nötig, um die bisher unhinterfragten formalen Strukturen aufzubrechen und die informelle Seite **sichtbar** und für Veränderungen zugänglich zu machen (vgl. Kühl/Muster 2016: 43ff). Kühl/Muster haben in einer Strukturmatrix Strukturknotenpunkte einer Organisation festgelegt. Es handelt sich dabei um Programme, Kommunikation und Personal im Spannungsfeld mit der formalen, informalen und der nach aussen getragenen Schauseite einer Organisation (vgl. ebd. 2016: 9ff). Ein ähnliches Bild, um einen vierten, verborgenen Bereich «den Tabubereich» ergänzt, findet sich bei Geramanis (vgl. ebd. 2017). Entscheidend ist, nicht an zu vielen Orten auf einmal Veränderungen zu produzieren. Es ist jedoch von Vorteil, bei den informellen Abläufen anzusetzen, diese aus dem Tabubereich herauszuholen und dadurch bearbeitbar zu machen (vgl. ebd. 2017: 56f).

Rosa beschreibt den Kampf der heutigen Gesellschaft um die Kontrolle und Verfügbarkeit aller Umweltbedingungen. Diese Verfügbarkeit steht jedoch in der Dualität mit der Unverfügbarkeit, die sich nicht planen, berechnen und erzwingen lässt (vgl. ebd. 2019: 43ff). An der Grenze zwischen diesen beiden Polen, in der Halbverfügbarkeit, spielt das Leben. Dort geschehen die Überraschungen, die abduktiven Geistesblitze, die Ideen und Innovationen. Es ist der Ort der Kreativität und der Lebendigkeit (vgl. ebd 2019: 99ff). Bolte und Porschen beschreiben diese Halbverfügbarkeit im **Unsicherheitsraum** als den Handlungsort, in dem soziale Interaktionen und Kommunikationen stattfinden und der neben den offiziell verfügbaren Strukturen besteht. Dieser Raum wird je nach gewähltem Ansatz anders benannt (Grenzbereich, Unsicherheitsraum, Indifferenz, «Erfahrungs-Schatten-Organisation», informelle Gruppe/Netzwerk, nicht-geregelte Nischen, halbverfügbarer Raum), erfüllt aber immer dieselbe Funktion: Darin wirkt die soziale Macht (vgl. Bolte/Porschen 2006: 40ff).

3.4 Selbstorganisation

Organisationsformen wurden durch ihre konstituierenden Elemente den jeweils vorherrschenden gesellschaftlichen Bedingungen und Werten der Gesellschaft angepasst. Diese Anpassungen wurden im Verlauf der Jahrtausende immer schneller nötig und haben ihr vorläufiges Ende in einer Organisationsform gefunden, die nicht mehr zwingend hierarchisch von oben nach unten geführt wird, wie im technokratischen Ansatz (nach Taylor) der roten, bernsteinfarbenen und orangen Formen, wie sie Laloux definiert hat. In diesen Ansätzen wird Handlung durch Zwang, Macht und Kontrolle durchgesetzt. Die Notwendigkeit der hierarchischen Steuerungsformen durch verschiedene vertikale Hierarchieebenen ist darin unbestritten und wird vorausgesetzt. Änderungsvorschläge für die Führung von Untergebenen bewegen sich immer in diesem Rahmen und stellen die Hierarchie nicht grundsätzlich in Frage.
Die neuste Organisationsform erteilt gleichzeitig zu den herkömmlichen Formen auch eine Absage an die nicht formal hierarchische, unkontrolliert egalitäre, demokratische Form der grünen Organisation nach Laloux (vgl. ebd. 2014: 13ff).

In welcher Form wollen Mitarbeitende geführt werden? Zur Beantwortung dieser Frage werden gerne die Theorien X und Y von McGregor herangezogen. McGregor sagte schon in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts, dass nach Theorie X die Menschen durch Kontrolle eng geführt werden müssen. Mit Theorie Y postuliert er hingegen ein Klima des Vertrauens, in dem eigenmotivierte Angestellte den zugrundliegenden Sinn einer Organisation miterfüllen. Laloux erteilt beiden Theorien ihre Berechtigung. Welche Form zur Anwendung komme, ergebe sich daraus, wie die Führung aufträte und ob sie ihren Angestellten Vertrauen entgegenbringe. Die Angestellten reagierten dann entsprechend darauf (vgl. ebd. 2014: 109f).

Die Form der Selbstorganisation in Organisationen hat ihre Wurzeln im 19. und vor allem 20. Jahrhundert in Überlegungen zum Positivismus, zur Demokratie, den Quäkern und der Kybernetik (vgl. Strauch/Reijmer 2018: 3ff). Organisationstheoretiker, wie Luhmann in der Systemtheorie (bspw. 1964), aber auch Weber mit dem Bürokratieansatz (1976), Goffman (1973) und Ortmann durch mikropolitische Aspekte (1988) bereiten mit ihren Erkenntnissen ein sich immer klarer abzeichnendes theoretisches Fundament. Elemente aus der Arbeit mit informellen Gruppen (Bolte/Porschen) und Kooperation (bspw. Minnig) kristallisieren sich als konstruktiv für diese Form der Arbeit in Organisationen heraus.

Die Soziokratie, als eine der ersten prominenten Formen der Selbstorganisation, entstand über einen jahrelangen Prozess in den 50er Jahren des 20.Jahrhunderts aus den Optimierungen, die Gerard Endenburg, ein niederländischer Unternehmer, in seinem Familienbetrieb vornahm. Er stützte seine Überlegungen auf die oben erwähnten Wurzelbewegungen und Vordenker. Die übergeordnete Rolle und Funktion des Managements wurde zum ersten Mal grundsätzlich und konsequent in Frage gestellt und gleichberechtigt in das Organisationshandeln eingebunden (vgl. Strauch/Reijmer 2018: IX). In der Holakratie, die Robertson dann zu Beginn des 21.Jahrhunderts ausdifferenzierte (vgl. ebd. 2015b), wie auch in der Beschreibung der Teal-Organisation von Laloux verschwindet das Management immer mehr im kontrollierten Gruppenprozess. Laloux versucht in seinem Werk 2014 die psychosoziale Entwicklung des Menschen auf die historische Organisationsentwicklung anzuwenden. Die Wurzeln für die Argumentation verortet er in der Entwicklungspsychologie.
Ein gut geführter (Entscheidungs-) Prozess verschafft den Mitarbeitenden soviel Handlungsraum und (Selbst-)Verantwortung, dass sie ihren persönlichen Lebenssinn mit dem Zweck der Organisation verbinden können und so fast als Nebeneffekt Begeisterung bei der Arbeit erleben können. Deutlich steht dabei in der Holakratie der Zweck der Organisation im Vordergrund (vgl. Robertson 2015a: 33ff). Während Fink/Moeller, sich auf Laloux beziehen und in ihrem Werk «Purpose Driven» den Sinn der Arbeit neben dem Nutzen für die Organisation, den Kunden, der Gesellschaft und der Umwelt, auch für sich selber zugrunde legen (vgl. ebd. 2018: 24).

3.4.1 Definitionen von Selbstorganisationen

Unter dem Begriff Selbstorganisation wird eine Vielzahl voneinander abweichender agiler Organisationsformen gefasst. Gemeinsam sind allen Formen ähnliche Prozess- und Strukturelemente und die Nutzung neuer Kommunikationsformen aus der Digitalisierung (vgl. Huber 2014). Alle Ausgestaltungen enthalten Haltungen, Grundüberlegungen und konkrete Elemente der Anwendung, die sie miteinander verbinden. Sie werden in Organisationen angewendet, die die gleichen Grundeinstellungen, wie zum Beispiel das Demokratiestreben und die Betonung der Menschenwürde teilen und beantworten jede auf ihre Art und mit ihren Möglichkeiten die Forderungen, die aus den Missständen des herkömmlichen Managementhandelns entstanden sind. Die Rolle der Steuerung liegt in jedem Fall vermehrt im Prozess. In einigen Formen wird die Aufgabe des Managements dahingehend angepasst oder diese Form von struktureller hierarchischer Steuerung auch ganz weggelassen. Das Prinzip wird global auf allen Kontinenten angewendet und es findet sich in unterschiedlichsten Branchen (vgl. beispielsweise Laloux 2014).

Definition nach Hofert 2016: « (..) Agile Führungskräfte handeln prozess- und zielorientiert und fördern die Selbstorganisation von Gruppen durch permanente Teamentwicklung. Ziel ist die Förderung von Selbstverantwortung und Kreativität. Agile Führungskräfte transformieren damit Menschen und Prozesse. Agile Methoden sind Extrakte aus unterschiedlichen Denkansätzen, die sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten vor dem Hintergrund zunehmender Komplexität entwickelt haben. Das gemeinsame Band ist nicht die eine Theorie und auch kein agiles Manifest – es ist das Streben nach neuen Wegen, Unternehmen und Menschen zu führen. Es spiegelt also Haltung und nicht Theorie.»

Definition aus der FAZ von Brinkmann/Lang (2018): «Selbstorganisation muss auf drei Ebenen gelebt werden können: Ebene der Architektur, Strukturebene und Kooperations-, Kommunikationsebene. Darin müssen vier Prinzipien eingehalten werden: Verteilte Autorität, Transparenz statt Kontrolle, evolutionäres Lernen, Zweckorientierung».

Definition Selbstorganisation als Begriff aus der Systemtheorie: «Die Elemente eines Systems, zum Beispiel die Mitarbeiter eines Unternehmens, gestalten ihr System selbst, indem sie Formen geben, Regeln definieren und selbst einsetzen» (zit. Ayberk et al. 2017: 183).

Es entsteht der Eindruck, Selbstorganisation sei ein anzustrebendes Idealziel, mit dem viele Probleme der Gesellschaft im neuen Jahrtausend gelöst werden können. Da die Haltung dahinter ganzheitlich angelegt ist, löst die Anwendung von Selbstorganisation nicht nur Entwicklung in der Arbeitswelt aus, sondern befördert gleichzeitig auch die beteiligten Menschen in ihrer individuellen Entwicklung (vgl. beispielsweise Fink/Moeller 2018). Selbstorganisation ist in erster Linie das Resultat eines Paradigmenwechsels im Verständnis von Führung, Steuerung und Management, welcher seit Beginn des neuen Jahrtausends und in den letzten fünf Jahren immer ausformulierter Gestalt annimmt. Damit ist der herkömmliche Sitz der Macht angesprochen.

Die hier leitende Definition von Selbstorganisation impliziert die vorangegangen und betont diese dahingehend, dass Selbstorganisation keine Methode, sondern eine Denkweise darstellt (vgl. Geramanis/Hutmacher 2020: XI). Sie stellt weder die Organisation noch den Menschen ins Zentrum, sondern den ganzheitlichen Sinn dieser Verbindung. Dieser geht über eine Zusammenarbeit für die Produktion eines Produkts oder einer Dienstleistung hinaus und orientiert sich am Wohl des einzelnen Menschen, der Mitmenschen und der Umwelt. Mit dieser Handlungsethik stellt Selbstorganisation eine moderne, nachhaltige Antwort auf viele menschengemachte Probleme der heutigen Zeit dar. Dennoch bereitet Selbstorganisation nur einen Weg von vielen und ist kein Allerheilmittel.

3.4.2 Elemente der Selbstorganisation

Hier sollen einige konstituierende Elemente, die Selbstorganisationen im Allgemeinen ausmachen, näher beschrieben werden. Es wurden diejenigen ausgewählt, die auch für die Ausrichtung der vorliegenden Arbeit bezeichnend sind.

a) Entscheiden

Im Vorwort zu Robertsons Buch über Holakratie, spricht Mitterer das Problem von Organisationen mit der Komplexitätsüberforderung an, welches dazu führt, dass nicht mehr richtig entschieden werden kann (vgl. Robertson 2015a: VIIIff). In der Organisation einer Organisation muss ein Umgang mit der Komplexität der verschiedenartigen Anforderungen, die an diese herangetragen werden, gefunden werden. Kühl führt mit Luhmann den Begriff der Entlastungsfunktion ein. Strukturen helfen, nicht zu hinterfragende Prämissen zu bilden und anzuwenden (vgl. Kühl 2011: 99f). Entscheidungsprämissen sparen Zeit, reduzieren die Komplexität und dienen damit der Unsicherheitsabsorption. Durch sie werden nicht die Entscheidungen selber getroffen, sondern sie fungieren als eine Art Kompass (vgl. Weick 1985: 163ff, Luhmann 1973: 182ff und 2000: 222; Krejci/Groth 2020: 57ff). Luhmann bezeichnet in einem System als Parasiten, wer mit Entscheidungsprämissen den Entscheidungsraum anderer definieren kann (vgl. Luhmann 1988: 168ff, 179; Kühl/Muster 2016: 19). Macht bewirkt, dass die Entscheidungsvorschläge befolgt und akzeptiert werden (vgl. Martens in Ortmann 1988: 187ff).

Wie verändert sich nun eine Organisation? Noch mehr als durch einzelne Entscheidungsänderungen, durch das Verändern dieser dahinterliegenden Entscheidungsprämissen, die alle Entscheidungen konstituieren. Luhmann richtet den Blick damit auf das Management (vgl. Luhmann 1988: 176ff; Preyer 2012: 112; Fink/Moeller 2018: 46f). Je weiter oben in einer Hierarchie angesiedelt, umso subjektiver entscheiden Führungskräfte angesichts von Komplexität (vgl. Luhmann 2000: 284; Fink/Moeller 2018: 58).

In informellen Gruppen um die letzte Jahrhundertwende, war die Bedeutung von Entscheidungsprozessen unter gleichberechtigten Akteuren in informellen Gruppen noch nicht untersucht (vgl. Bolte/Porschen 2006: 165f). Die Komplexitätsreduktion der Anforderungen an und in Organisationen sind in der Selbstorganisationsform von Purpose Driven unbestritten (vgl. Fink/Moeller 2018: 27). Dort wird als Ausweg aus der höchsten Komplexitätsstufe die Fokussierung auf Purpose (den Sinn einer Organisation) und die Ausrichtung des Handelns darauf vorgeschlagen (vgl. ebd. 2018: 19ff). Dafür ist ein Entscheidungsmanagement nicht mehr zwingend notwendig.

Bezeichnend an der Selbstorganisation ist das Vorgehen, die Entscheidungsprämisse weg von Personen der oberen Hierarchiestufen des Managements hinein in einen

Entscheidungsprozess zu verlagern, der allen Mitgliedern der Organisation gleichermassen offensteht. Verantwortung wird darin situativ von den für das Thema zuständigen Mitgliedern übernommen. Um damit einzelnen Personen nicht wieder zu viel Einfluss zukommen zulassen, werden formale Vorgaben vor allem für Rollen und Kommunikationswege benötigt. Dass dieses Vorgehen konstruktiv wird, bedingt einen Kulturwandel, hin zu einer gemeinsam geteilten Werte- und Kulturvorstellung. Die Kultur der Kontrolle wird ersetzt durch eine Grundhaltung des Vertrauens, das allen Mitgliedern einer Gruppe gleichermassen entgegengebracht wird (vgl. Vermeer/Wenting 2016: 24ff; Fink/Moeller 2018: 82ff).

b) Funktion von Kreisen

Organigramme von Selbstorganisationen werden gerne in Kreisen dargestellt, um die Augenhöhe der Menschen, die an einem gemeinsamen Prozess beteiligt sind, abzubilden. Governance in der Holakratie und etwas weniger ausdifferenziert auch der Grundsatzkreis der Soziokratie, steht für das Steuerungsmeeting, wie es in formalen Organisationen oft in Form von einzelnen festen Hierarchiepositionen vorhanden ist. In der Holakratie ist es ein expliziertes Gefäss, welches alle Mitarbeitenden repräsentiert. Darin werden Führungsfunktionen in Organisationsprozesse umgewandelt. Es werden Spannungen benannt, Erwartungen formuliert und Autorität verteilt (in Form von Rollen und Rollenveränderungen). An diesem Ort, an dem das ganze Wissen der Organisation (auf verschiedene Rollen verteilt) zusammenkommt, wird Komplexität reduziert. Die Möglichkeit mitzureden wird so gewährleistet und das Unternehmen gemeinsam weiterentwickelt. Kurz: Governance ist der Ort, an dem auf der Meta-Ebene Klarheit geschaffen wird. Durch die so geschaffene Transparenz wächst das Vertrauen aller Beteiligter ineinander (vgl. Robertson 2015a: 25ff).

Abgegrenzt davon werden die operativen Tactical-Meetings der Holakratie, in der Soziokratie der Ausführungskreis, in dem die laufenden Entscheidungen des Tagesgeschäfts getroffen werden und die häufiger stattfinden. Als Kreismitglied geht die Verpflichtung einher, dort Transparenz über die eigene Rolle herzustellen und Anfragen anderer aus dem Kreis an die eigene Kompetenz zu bearbeiten (nicht zwingend sofort umzusetzen). Dadurch, dass Anfragen nicht terminiert werden, geht keine Flexibilität verloren (vgl. Robertson 2015a: 86ff).

c) Konsent

Sobald die Entscheidungsmacht weg von einer Person oder der Leitungsebene genommen wird, geht es um demokratische Entscheidungsfindungen. Dafür stehen Abläufe wie Konsensfindung, Mehrheitsentscheide und Entscheide im Konsent-Verfahren zur Verfügung. Der Konsens als Beschlussform wird zum Beispiel von den demokratischen, grünen Organisationen von Laloux (vgl. ebd. 2014: 30) bevorzugt und auch in der Selbstorganisation

Buurtzorg in den Niederlanden angestrebt (vgl. Vermeer/Wenting 2016: 26). Um die beste Form für sein Unternehmen zu finden, entschied sich Endenburg gegen den Konsens mit der Begründung, dass ein Konsensbeschluss viel zu lange dauert, bis er gefasst werden kann. Er verwarf auch den Mehrheitsbeschluss, weil er oft unzufriedene, nicht berücksichtigte Akteure hinterlässt, die sich in der Folge unkooperativ verhalten. Diese Möglichkeiten bestehen in seinem Unternehmen zwar weiterhin, aber ihnen wird ein Entscheid durch Konsent vorgelagert (vgl. Strauch/Reijmer 2018: 9ff). Das bedeutet, es kann im Konsent auch entschieden werden, eine andere Entscheidungsform anzuwenden, bis hin zur einem konsultativen Einzelentscheid. Dieser lässt eine Person allein entscheiden, wenn sie vorher alle anderen von ihrem Entscheid beteiligte Personen und allfällige Experten und Expertinnen einbezogen hat (vgl. Fink/Moeller 2018: 257). Endenburg begründete seine Wahl damit, dass diese Form der Entscheidung am wenigstens manipulierbar sei und sich in Krisensituationen am stabilsten erwiesen habe (vgl. Strauch/Reijmer 2018: 9).

Konsent bedeutet, dass die Meinung aller Beteiligten gehört wird und ihre in Bezug auf das Unternehmensziel bedenklichen Einwände in die zu beschliessende Vorschläge aufgenommen und diese dahingehend verbessert werden. Die Einschätzung über die Güte eines Einwandes nimmt die Person vor, die diesen einbringt. Erfahrungen aus der Soziokratie zeigen, dass das Missbrauchspotential dieser Eigeneinschätzung durch den Einsatz der Sitzungsmethodik selten genutzt wird und ein Hindernis eher diejenigen Personen darstellen, die sich gar nicht erst trauen, einen Einwand zu formulieren (vgl. Strauch/Reijmer 2018: 84ff). Ein Entschluss soll gefällt werden, wenn er gut genug ist, um keinen existentiellen Schaden anzurichten und nicht, wenn er perfekt ist. Der Einbezug aller Beteiligten bei der Lösungsfindung soll die Akzeptanz einer beschlossenen Lösung fördern, auch wenn nicht alle Anwesenden restlos glücklich damit sind. So wird es auch in der Holakratie und beim Ansatz des Purpose Driven gehandhabt (vgl. Robertson 2015a: 19f; Fink/Moeller 2018: 106).

d) Agile Rollen

Um selbstorganisiert in einer Organisation funktionieren zu können, bedarf es Abmachungen. Darunter fällt eine klare Rollenverteilung. Alle Mitarbeitenden erfüllen mehrere Rollen, die sie selber auch vorschlagen und definieren können, wenn ein neuer Bedarf in der Organisation auftaucht. In der Soziokratie wird die Besetzung von Rollen nach spezifischen Ablaufregeln offen durch alle Anwesenden im Grundsatzkreis, in der Holakratie im Governancekreis, gewählt und ihre Ausführung überprüft. Da ständig neue Rollen entstehen, propagiert Laloux, dass es einfach ist, eine Rolle aufzugeben, wenn sie überflüssig wird und die Energie lieber in eine aktuellere Rolle investiert wird. Ausführende haben innerhalb ihrer Rolle Spielraum, wie sie ihr Ziel erfüllen wollen und tragen dafür mehr Verantwortung. Zum Beispiel sich Hilfe zu suchen, wenn es nötig ist (vgl. Laloux 2014: 119f; Strauch/Reijmer 2018: 51ff).

Robertson trennt in der Holakratie klar zwischen Person und Rolle. Das hilft, auftretende Spannungen als Sachkonflikte zu bearbeiten (vgl. ebd. 2015a: 39ff). Niemand soll Macht über jemand anderes ausüben können, deshalb wird die Macht auf die verschiedenen Rollen, die für die Erfüllung des Organisationszwecks nötig sind, verteilt (vgl. ebd. 2015a: 19f). Die Selbstorganisation Buurtzorg plädiert gegen Rollen und will nur Aufgaben unter den Menschen verteilen. Denn Rollen würden zu schnell als Position wahrgenommen und mit Macht verbunden. Das kann zu Machtmissbrauch führen (vgl. Vermeer/Wenting 2016: 94f).
Es gibt jedoch Menschen, die die Verantwortung für ihre eigenen Entscheidungen nicht tragen und keine (offizielle?) Macht ausüben wollen. Mit solchen Menschen umzugehen, ist ein Knackpunkt für Selbstorganisationen, die auf verantwortungsbewusste Menschen und Transparenz setzen (vgl. Vermeer/Wenting 2016: 113f).
Aus den regelmässig übernommen Rollen, der persönlichen Ausgestaltung und dem dadurch erworbenen Prestige gestaltet sich der Gesamtstatus und die funktionale Autorität eines Mitgliedes einer Organisation. Diese Autorität muss aufgabenspezifisch immer wieder neu ausgehandelt und gefestigt werden. In formalen Organisationen kann dieser ständigen Neuaushandlung vorgebeugt werden, in dem feste Stellen verteilt und vorgeschriebene Karrieren verfolgt werden (vgl. Preyer 2012: 72). Menschen sollen sich in der Selbstorganisation auf Rollen konzentrieren, die aktuell der Erfüllung ihrer Arbeit im Sinne des Organisationszweckes am besten dienen (vgl. Laloux 2014: 174f).

e) Selbstmanagement

Der Selbstorganisation liegt folgendes Menschenbild zu Grunde (vgl. dazu Laloux 2014: 261):

- Menschen sind alle gleich viel wert.
- Menschen sind grundsätzlich gut, bis das Gegenteil bewiesen ist.
- Es gibt nicht nur einen Weg zu einer Lösung.
- Zusammenarbeit soll gewaltlos sein.

Das von Laloux angesprochene, zentrale Vertrauen, stellt den Menschen in die Mitte (vgl. ebd. 2014: 81). In Selbstorganisationen entscheidet nicht das System oder die Struktur, sondern einzelne Individuen (vgl. Oehler 2020: 88f). Jemand wird in einer Organisation angestellt, um selber Aufgaben zu finden, die diese Person gerne und gut machen kann und die dem Hauptzweck der Organisation dienlich sind. Ganz ohne ausdefiniertes vorbereitetes Stellenprofil (vgl. Laloux 2014: 90ff). Vertrauen hat etwas mit der gegenseitigen Bereitschaft zu tun, sich zu öffnen und zu teilen (vgl. Bolte/Porschen 2006: 84).
Robertson stellt klar den Sinn der eigenen Organisation über den Sinn für die einzelnen Mitarbeitenden. Seine Frage ist, warum die Welt eine Organisation braucht und was die Menschen, die darin arbeiten, dafür tun können (vgl. ebd. 2015a: 30ff). Gerade weil die

Holakratie den Menschen nicht entwickeln will, aber diese Möglichkeit mit ihrer Struktur begünstigt, geschieht genau das: Mitarbeitende entwickeln sich (vgl. ebd. 2015a: 187f).
Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, wird von den einzelnen Mitarbeitenden ein Selbstmanagement gefordert. Das bedeutet, dass sich jedes Mitglied seiner eigenen Entwicklungsstufe und den damit verbundenen Motivationen, Kompetenzen und Einschränkungen bewusst wird. In einem zweiten Schritt ordnet sich das Mitglied den Rahmenbedingungen unter und nimmt im Rahmen seiner Möglichkeiten an der Erfüllung des Organisationszweckes teil (vgl. Heizmann 2019: 36ff; Baumann-Habersack 2020: 215f).
Die Kunst besteht nun darin, Menschen eine persönliche Entwicklung zu ermöglichen, sie aber nicht zur Selbstoptimierung über ihre eigene Motivation hinaus zu drängen (vgl. Bierhoff 2020: 233ff). Dabei sollen die Rahmendbedingungen der Organisation geschützt werden.

f) Konflikte

Luhmann betont die Wichtigkeit der formalen Regulation im Konfliktfall, damit eine Organisation nicht durch unkontrollierte, informelle Auseinandersetzungen stillgelegt wird (vgl. ebd. 1964: 247). Der Verzicht auf formale Vorgaben führt nicht zu einer Allesgeht-Haltung, sondern es bilden sich neue Strukturen und Formen der Kooperation heraus. Das zeigen alle Forschungen über Organisationen (vgl. Kühl 2011: 132; Robertson 2015a: 19).
Die formale Struktur einer Organisation hat meist nicht viel mit der tatsächlichen Umsetzung im Alltag zu tun. Spannungen entstehen aus der Diskrepanz, die entsteht, wenn die vorgegebene Struktur und der reale Alltag auseinanderdriften (vgl. Robertson 2015a: 33ff). Konflikte werden durch das Vorgehen der Selbstorganisation sichtbar und betreffen alle innerhalb eines Kreises. Deshalb müssen sie durch die Gruppe gelöst werden und können nicht mehr an eine Führungsperson delegiert werden (vgl. Preyer 2012: 113; Fink/Moeller 2018: 199f).
Der selbstorganisierte Arbeitsplatz als Schutzraum wird durch frühes Reagieren auf zwischenmenschliche Spannungen abgesichert. Feindselige Handlungen, auch schon als Sprache oder mit Gesten werden nicht geduldet. Alle Anwesenden einer solchen Situation sind aufgefordert, sofort darauf zu reagieren (vgl. Laloux 2014: 152f). In jedem Kreis gibt es einen Facilitator, der den strukturierten Prozessablauf schützt und damit den sicheren Raum schafft, der Arbeiten in der Holakratie überhaupt möglich macht (vgl. Robertson 2015a: 104).
Im zweiten Vorwort von Holakratie warnt David Allen davor, dass die Einführung von Holakratie kein Allheilmittel ist, dass Spannungen, Konflikte und Dilemmata in einer Organisation weiterhin auftreten (vgl. Robertson 2015a: XIIf). Wenn Konflikte durch alle installierten Bewältigungsgefässe nicht gelöst werden können, kann das Team Hilfe von ausserhalb suchen. Nur in wenigen Fällen kann keine Lösung gefunden und das Vertrauen auf diese Art

nicht mehr wiederhergestellt werden. Ein solcher Fall sollte zu einer Auflösung der Zusammenarbeit führen (vgl. Laloux 2014: 128).

g) Kommunikation

Nach der Systemtheorie von Luhmann besteht eine Organisation aus Elementen, die miteinander kommunizieren. Informationen werden durch Entscheide gebündelt und Kommunikationswege durch Machtentscheide festgelegt (vgl. Luhmann 1988: 177). Dies gilt für formale, offizielle Organisationen. Jede formale Struktur birgt aber gleichzeitig informelle Nischen, Unsicherheitsräume, die nicht geregelt sind. Aus diesen ergeben sich die informellen Kommunikationsnetze, die an Schnelligkeit und Flexibilität, den Dienstwegen immer voraus sind (vgl. Jecker/Huck-Sandhu 2020: 352ff). In der Selbstorganisation steht dieser Zugang zu Macht allen offen. Die offene Wahl der Rollen bietet die Möglichkeit, alle Motive offenzulegen und Bedenken aus dem Weg zu räumen. Alle getroffenen Entscheide werden allen zugänglich gemacht. Für die allgemeine Transparenz ist ein intra-organisationales Informationstool, auf das alle Zugriff haben, sehr geeignet (vgl. Laloux 2014: 110f; Jecker/Huck-Sandhu 2020: 362ff).
In informellen Strukturen, wie auch in Selbstorganisationen fallen die langen Informationswege weg, die formal hierarchische Strukturen mit sich bringen und auf denen die Informationen oft verfälscht werden, nicht in nützlicher Frist ankommen oder ganz verloren gehen. Unter anderem deshalb wird die Selbstorganisation in der Tradition der agilen, anpassungsfähigen Organisationen verortet. Sie wird dadurch auch befähigt, schneller auf den Wandel in der Umwelt einer Organisation reagieren zu können (vgl. Fink/Moeller 2018: 54f). Jede Kommunikation und jede Entscheidung soll nach der Sinnfrage ausgerichtet werden. Sie gibt die Richtung für das weitere Vorgehen an (vgl. ebd. 2018: 30).

In der Soziokratie soll die Macht des Arguments, nach dem Verständnis von Habermas entscheidend sein (vgl. Endenburg 1998: 146f; Habermas 2000: 230ff). Gewaltfreie Kommunikation ist als konstruktive Lösungsmethode von Konflikten in der Selbstorganisation verbreitet (vgl. Fink/Moeller 2018: 276f). Sie fördert Empathie mit dem Gegenüber und Verständnis für seine Situation, wenn Bedürfnisse nicht berücksichtigt worden sind. Der klientenzentrierte Ansatz nach Carl Rogers wurde dafür von Marshall B. Rosenberg (2001) in vier Schritte gefasst: Beobachtungen von Interpretationen zu trennen, Gefühle zu benennen, zugrundeliegende Bedürfnisse erkennen und Bitten formulieren (vgl. Kägi/Käser 2019: 217). Die Selbstorganisation Buurtzorg hat ein Kommunikationskonzept etabliert, das Solution Driven Method of Interaction (SDMI) heisst. Es funktioniert ähnlich wie die gewaltfreie Kommunikation und basiert auf Lösungsorientierten Gesprächsstrategien (vgl. Vermeer/Wenting 2016: 110ff).

h) Sinn

Als Entscheidungsprämisse am Anfang von jeglichem Organisationshandeln soll eine Vision stehen, der alles untergeordnet wird (vgl. Laloux 2014: 55). Sinnhandeln dient so der Komplexitätsreduktion, solange es mit dem individuellen Werteerleben der ausführenden Personen verknüpft ist (vgl. Jung 2020: 44ff).

Das Bedürfnis nach neuen, agilen Ansätzen für Organisationshandeln verortet der Purpose Driven Ansatz (als passende Erweiterung von selbstorganisierten Grundstrukturen) darin, dass Studien, z.B. der Gallup Engagement Index, kaum noch emotionale Bindungen von Menschen an ihre Organisationen nachweisen und dieser Zustand bei den Menschen Stress und Burnout bewirkt (vgl. Fink/Moeller 2018: 10f). Mit der zunehmenden Flexibilität der Arbeitswelt wird es für Arbeitnehmende, gerade auch ab Generation Y (ab Jahrgang 1980), zunehmend wichtig, mit ihrer Lebenszeit etwas Sinnvolles zu tun. Sie grenzen sich mit dem Anspruch auf Sinn in ihrer täglichen Arbeit klar von den Menschen ab, die sich dort materiellen Gewinn, sozialen Status oder Karrierechancen erhoffen (vgl. ebd. 2018: 16f). Selbstorganisation hat ein grosses Sinnpotential, wenn eine echte Möglichkeit besteht, die persönlichen Werte ausleben und auf Entscheidungen Einfluss nehmen zu können. Eine Herausforderung für hierarchievermittelnde Ordnungen (vgl. Jung 2020: 50; Wachter 2020: 386f). Jedes Individuum versucht sich mit dem Zweck der Organisation zu identifizieren, der es angehört (vgl. Endenburg 1998: 9).

Um die Komplexität einer Organisation weiterhin überschaubar zu halten, empfehlen Fink/Moeller im Purpose Driven den Sinn, das Ziel, den Zweck als Orientierung in den Mittelpunkt zu stellen (vgl. ebd. 2018: 27ff). Aus der genauen Definition des Purpose können Rollen, Regeln und Projekte abgeleitet werden (Robertson in Ayberk et al. 2017: 183). Der zentrale Bezugspunkt für organisatorische Entscheidungen ist das Schlüsselkriterium dafür, ob diese dem Purpose (Sinn, Zweck) der Organisation dienen (vgl. ebd. 2018: 118f). Untersuchungen der Harvard Business School, der Columbia University und der New York University haben gezeigt, wenn der Sinn nicht nur als Motivations- und Kulturfaktor, sondern auch zur Steuerung eingesetzt wird, auch wirtschaftlich signifikante Verbesserung im Leistungsabschluss zu vermerken sind (vgl. Luhmann 1984: 100ff; Fink/Moeller 2018: 35f).

Die Form von Selbstorganisation, die Purpose Driven gewählt hat, bezeichnet die Holakratie als ihr Werkzeug und die gewaltfreie Kommunikation als ihre Seele (vgl. Fink/Moeller 2018: 197). Inspiriert durch die Ansichten von Laloux, grenzt sich Purpose Driven aber dahingehend ab, dass Organisationen sich nicht wie Menschen verhalten und ihnen daher auch kein Entwicklungspotential innewohnt (vgl. ebd. 2018: 68ff). Dieser Ansatz von Selbstorganisation fokussiert auf den Wert der Arbeit für die ausführende Person, ihre Organisation, die Kundschaft, die Gesellschaft und die Umwelt (vgl. ebd. 2018: 1). Speziell betont wird dieser

shared purpose mit der Umwelt: soviel nehmen wie nötig und nicht gierig zu sein (vgl. Fink/Moeller 2018: 86ff).

i) Werte/Kultur

Je mehr formale Vorgaben gemacht werden, umso schwerfälliger werden die Abläufe in Organisationen, provozieren Umgehungstaktiken (auch Regelverstösse genannt) und es entsteht eine informelle Subkultur. Dagegen werden neue Regeln installiert, die nach immer differenzierterer Ausgestaltung und Überprüfung verlangen und mit denen einhergeht, dass es auch immer mehr Schlupflöcher gibt, die dann ihrerseits auch noch geregelt werden müssen (vgl. Kühl 2011: 130). Werden diese Schlupflöcher ins Zentrum gestellt, fällt der Kontrollzwang weg. Wie oben herausgearbeitet wurde, sind Schlüsselfaktoren informeller Prozesse das Vertrauen und persönliche Beziehungen. In der Umsetzung bedeutet das, die Schlüsselelemente Superflexibilität und Vertrauen zu bedienen, um damit die Wirksamkeit der Entscheidungsprämissen zu erhöhen (vgl. ebd. 2018: 153).
Bolte/Porschen führen als Vorbild für gelebte informelle Kooperation formaler Organisationen die Situation an, wenn Vorgesetzte verschiedener Abteilungen für alle sichtbar in der Kantine am selben Tisch sitzen (vgl. ebd. 2006: 152ff). Ein solches Statement reicht für Selbstorganisationen bei weitem nicht aus.

Informalität wurde mehr und mehr durch den Begriff der Organisationskultur ersetzt, diese schien beeinflussbarer zu sein, als blosse informelle Strukturen. Unter dem Begriff der Kultur werden Denkstile, Wertehaltungen und Wahrnehmungsmuster untergebracht, die sich auf das Verbindende in einer Organisation stützen. Dieser Kunstgriff erhält die Identifikation der Mitarbeitenden, auch wenn keine Hierarchie mehr vorhanden ist (vgl. Kühl 2011: 127f). Robertson postuliert, dass das Betriebssystem einer Organisation (und die Ausgestaltung dessen durch die Mitarbeitenden Anm. d. A.) die Kultur formt (vgl. ebd. 2015a: 11).
Einig ist man sich in den Werken über Selbstorganisation darin, dass weder informelle Strukturen und schon gar nicht eine Kultur von oben verordnet, nicht erzwungen und auch nicht gezielt beeinflusst werden kann. Veränderung nimmt nicht unbedingt die Richtung, die vorher antizipiert worden ist (vgl. Kühl 2011: 129f; Wohland 2020: 200, Oestereich/Schröder 2020: 190). Kultur ist die gelebte Haltung einer Organisation. Sie entsteht, wenn individuelles Alltagswissen auf die vorhandene Unternehmenskultur trifft.
Zur veränderten Grundeinstellung der Selbstorganisation gehört die Haltung, nicht mehr im entweder – oder der Hierarchien, sondern im sowohl – als von Kooperationen zu denken. Das bedeutet, Spannungen ernst zu nehmen, weil ihre Lösung für die Organisation von Vorteil wäre (vgl. Strauch/Reijmer 2018: 69f; Robertson 2015a: 5; Fink/Moeller 2018: 103).

Auch die Kommunikation läuft vor allem über informelle Strukturen, weil diese flexibler und damit effizienter sind. Geteiltes Wissen fördert auch die persönlichen Beziehungen. Mit den konstituierenden Elementen aus der Kooperationsbewegung werden diese Werte noch mit der Bedingung der gegenseitigen Anerkennung der gegenseitigen Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Wertschätzung verstärkt. Daraus formt sich die Kultur der Augenhöhe.

Für den Aufbau einer konstruktiven Kultur, die Entwicklungspotential möglich macht, bietet die Selbstorganisation einen geschützten Raum. In den herkömmlichen Institutionen ist das der Unsicherheitsraum, der nicht geregelte informelle Bereich gewesen, der jetzt hervorgehoben, beleuchtet und in die Pflicht genommen wird und dadurch seine Unsicherheit und Willkür verlieren soll. Selbstorganisation gewährleistet mit Abläufen, Prozessen und Regeln, dass alle Menschen gleichermassen gehört werden und stellt so sicher, dass kein Potential verloren geht. Der sichere Raum in dem alle Arbeitnehmenden sich selber sein und ihre Potentiale ausschöpfen können, wird durch die Gestaltung der Räumlichkeiten, einen sorgfältigen und offenen Anwerbungsprozess und Meetingspratiken, die diesen stärken, sowie klare (gewaltfreie) Kommunikationsregeln geschaffen und gepflegt (vgl. Laloux 2014: 263f).

3.5 Kritische Diskussion der Selbstorganisation

Selbstorganisation in Organisationen ist ein überwiegend positiv konnotierter Ansatz (vgl. u.a. Jung 2020: 42; Oehler 2020: 94, Sulzberger 2020: 99; u.v.m.). Kritische Beiträge in Publikationen gibt es kaum und wenn, beschränken sie sich darauf, in Teilbereichen der agilen Transformation gefährliche, weil in die Anarchie führende oder zum Scheitern verurteilte Entwicklungsmöglichkeiten anzumahnen.
Am häufigsten wird damit gehadert, dass die Führungsebene an Macht verlieren soll. Führungskräfte sollen modernerweise ihre Untergebenen «empowern» und partizipieren lassen, das gehört zum guten Ton. Im Hintergrund soll ein Topmanagement jedoch trotzdem sicherheitshalber die Fäden ziehen und die Kontrolle wahren (vgl. Pohlmann 2020: 37f; Jung 2020: 51; Gregs/Lakeit 2020: 81, Oehler 2020: 90).

Die meisten angesprochenen Probleme einer Einführung von Selbstorganisation betreffen Schwierigkeiten, denen je nach Problemlage der Organisation mit einer genaueren Beachtung oder eben gerade einer flexibleren Auslegung der Regelwerke beizukommen ist (vgl. Strauch/Reijmer 2018: 170ff). Sie rühren daher, dass die Ansätze nicht richtig verstanden worden sind. Wie zum Beispiel die Kritik von Krejci/Grath, die davon ausgehen, dass das rollenbasierte Vorgehen der Selbstorganisation den Anspruch hat, die Kultur zu überformen

(vgl. eben die 2020: 63). Oder die Forderung nach dem Effizienzgewinn durch Agilität, welche eher zur Ausbeutung der Arbeitskräfte führt, als einem echten Kulturwandel durch ein neues Menschenverständnis (vgl. Kaudela-Baum/Altherr 2020: 127).

Bis 2020 ist kaum grundlegende, nicht zu entkräftende Kritik an der Selbstorganisation zu finden. Unter anderem auch darum, weil es noch nicht sehr viele Langzeitstudien gibt und der Faktor Zeit (fünf Jahre) für eine erfolgreiche Einführung von Selbstorganisation entscheidend ist. Selbstorganisation wird eher selber als Kritik zum Beispiel an der Psychologie, an der Informationsgesellschaft, an der modernen Arbeitserziehung etc. bemüht (vgl. zum Beispiel Zimmer 1987).

a) Formal hierarchische Führung bleibt aus der Notwendigkeit heraus erhalten

Moldaschl beschreibt in einer formal deutlich geregelten Organisationswelt mit einem klaren Management die Notwendigkeit, dass sich abstossende Pole der Wirtschaftlichkeit und der Arbeitskräfteinteressen zugunsten von besseren Arbeitsbedingungen annähern (vgl. ebd. 1994: 105). Er benennt dafür eine formale Selbststeuerung der Arbeitskräfte durch Schlüsselpersonen, was jedoch noch nichts mit einer grundsätzlichen Kulturveränderung zu tun hat, die viel umfassender angelegt werden müsste (vgl. ebd. 1994: 109f). Die von ihm benannten Ziele sind kürzere Kommunikationswege und direkte Umsetzungen von notwendigen Änderungen. Er fordert aber auch, den Fokus auf objektive Effizienz (statt wie in der Selbstorganisation auf den Menschen) und zugeteilte Aufgaben (statt einer Ausrichtung auf den Sinn einer Arbeit, wie in der Selbstorganisation gefordert) zu richten (vgl. ebd. 1994: 28f).

Von Moldaschl definierte Hauptproblembereiche bei einer höheren Gewichtung der Arbeitskräfte und deren vergrösserten Kompetenzen, wie es die Selbstorganisation anstrebt, ortet er in einem hohen Mass an der Fremdbestimmung durch verschiedenste Akteure, dem Aufbrechen von entlastenden Handlungsroutinen, der Verantwortung, die gerne an die Gruppe abgegeben wird, in fleissigen Arbeitskräften, die überfordert werden und der Bildung einer (informellen) Hackordnung (vgl. ebd. 1994: 133ff). Daraus schliesst er eine insgesamt erhöhte Belastung für eine Organisation. Bleibt das Management aber bei einem Übergang zur Selbstbestimmung in seiner alten Form vorhanden, so sieht er auch die Gefahr, dass Aufgaben zu wenig klar abgegrenzt werden, Kommunikationsdefizite entstehen und die Verantwortung ohne die dazu nötige Kompetenz übergeben wird (vgl. ebd. 1994: 137ff). «Der Kaiser trägt neue Kleider, aber er ist noch da und besteht auf den Unterschied» (zit. Moldaschl 1994: 149).

Auch Feldges beschreibt in der NZZ die Selbstorganisation als einen Trend, der ohne Führung aus dem Management chancenlos ist und wieder vorübergehen wird (vgl. ebd. 2020). Er missachtet dabei, dass die Selbstorganisation deswegen einen grossen Zuspruch bekommt, weil die bisherigen Managementmodelle durch die erhöhte Komplexität in eine Sackgasse geraten sind. Der Bedarf nach Ansätzen für eine nachhaltige Komplexitätsreduktion wird weiterhin schnell ansteigen, während eine Rückkehr zu einer autoritären Personalunion an der Machtspitze dem Zeitgeist immer weniger entspricht. Das heisst nicht, dass Selbstorganisation die einzige Lösung dafür bietet, aber durch das Mitentscheidungsrecht aller kompetenten Personen einer Organisation erhöht sie das Nutzen des Potentials für Innovationen drastisch. Führung soll nicht zwingend ersetzt werden, sondern von den Talenten aller betroffenen Menschen einer Organisation profitieren können. Dies bedingt jedoch die Verabschiedung des herkömmlichen Managements und vor allem der dahinführenden Denkweisen.

b) Die Machtarena für Entscheidungen verlagert sich

Entscheide in den Prozess zu überführen, verlagert die bisherigen Herrschaftszwänge aus der Hierarchie in die Gruppe. Dort entstehen dann mehrere informelle Hierarchien die auf der neuverteilten sozialen Macht beruhen. Ein Handlungsort, der sich weiterhin als Austragungsort für Machtkämpfe anbietet, sind die Meetings, die auch in der Selbstorganisation stattfinden. Nach dem Motto, das schon in den formalen Organisationen galt: «In den Meetings zeigt sich die aktuelle Hierarchie». Das gilt noch mehr für die Selbstorganisation, da andere Machtebenen wegfallen. Durch die Fokussierung auf soziale Fähigkeiten von Personen entstehen durch belastete Beziehungen vermehrt Konflikte, die nicht mehr durch eine offizielle Hierarchie geregelt werden und es kann zu Gruppendruck kommen (vgl. Bergknapp 2001: 288ff). Andererseits hält Simmel fest, können gerade transparent ausgetragene Konflikte stabilisierend für den Gruppenzusammenhalt wirken (vgl. Simmel in Bergknapp 2002: 322).

c) Informelle Räume können nicht genug Sicherheit bieten

Selbstorganisation versucht, die Rahmenbedingungen der Interaktionen so sicher zu machen (bspw. durch die Gewaltfreie Kommunikation und andere Schutzräume), dass die informellen Schattengruppen einer Organisation sich trauen, sichtbar zu werden. Durch die psychologische Sicherheit kann dann ihr Potential besser genutzt werden (vgl. u.a. Jung 2020: 48). Es bleibt aber die Frage offen, ob es nicht in der Natur dieser informellen Gruppen liegt im Verborgenen zu agieren und dass sie ihre Kraft verlieren, wenn sie eingebunden werden. Ein zweiter Kritikpunkt betrifft die damit einhergehende Ausleuchtung der halbverfügbaren Unsicherheitsräume. Es stellt sich die Frage, ob deren halbverfügbare Schattenhaftigkeit die Voraussetzung für die Entstehung von Kreativität und Innovation ist.

d) Unreife Menschen wollen keine Verantwortung übernehmen oder andere befehligen

Kritisch betrachtet wird allgemein die Voraussetzung, Mitarbeitende als reife und motivierte Menschen, die an ihrer eigenen Entwicklung interessiert sind, zu adressieren, wie es bei Laloux vorgeschlagen wird (vgl. ebd. 2015: 3ff). An Menschen in Selbstorganisation werden hohe Anforderungen gestellt und sie müssen sich für die gemeinsame Arbeit auf einem ähnlichen Entwicklungsniveau befinden. Huber sieht dafür die Notwendigkeit, Menschen dahingehend zu modellieren, was er für ethisch bedenklich hält (vgl. ebd. 2014). Selbstorganisation funktioniert nicht, wenn sich die Menschen, die sie betrifft, unkooperativ verhalten (vgl. Robertson 2015a: 157ff). Zum Beispiel, wenn Führungspersonen ihre Autorität nicht abgeben können oder wenn persönliche Motive jemanden dazu drängen ein, während einer Umstellung auf Selbstorganisation vermeintlich entstandenes, Machtvakuum füllen zu wollen. Personen, die es nicht verträgt in solchen Organisationen, sind Perfektionisten und Manipulisten, die mit einem ausgeprägten Kontrollbedürfnis ausgestattet sind (vgl. Fink/Moeller 2018: 132). Die individuelle Motivation der Mitarbeitenden für die Erfüllung ihrer Arbeit wird wichtiger. Geht es um eine persönliche Sinnsuche, reine Geldakkumulierung oder den Erwerb von Status? (vgl. ebd. 2018: 132). Aber auch die sogenannte «Unreife» von Angestellten behindert die Anwendung von Selbstorganisation. In der Holakratie wird der Zustand als «Opferhaltung» beschrieben. Es sind Menschen, die sich gerne über Zustände beklagen, ohne wirklich etwas daran ändern zu wollen. Sie sind froh, wenn sie die Verantwortung nicht haben und sich hinter den Strukturen verstecken können. Dahinter steckt oft wenig Selbstvertrauen und Angst. Angst sich zu exponieren, Fehler zu machen, andere Mitarbeitenden zu beleidigen oder zu verärgern (vgl. Robertson 2015a: 181ff; Vermeer 2016: 113f; Strauch/Reijmer 2018: 163ff; Heizmann 2019). Selbstorganisation ist nicht für alle Menschen die beste Lösung und es gibt Auflösungen des Arbeitsverhältnisses, die für beide Seiten von Vorteil sind (vgl. Laloux 2014: 36f).

e) Menschen sollen, in ihrer Individualität respektiert, partizipieren können

Auch Geramanis unterscheidet Angestellte in reife und unreife Teamzusammensetzungen. Letztere benötigen Führung durch «die Verantwortlichen». Es liegt in deren Verantwortung Selbstorganisationsbemühungen ein begleitendes Coaching zur Seite zu stellen (vgl. ebd. 2020: 21ff). Niemand soll jedoch zu neuen Formen der Kooperation gezwungen werden (vgl. Laloux 2014: 39f). Sulzberger nennt das Selbstmanagement jedoch als eine zwingende Voraussetzung für Selbstorganisation. Dazu gehört die Selbstverantwortung, die die Verantwortung für sich selber, aber auch für die direkte Beziehung zu anderen umfasst. Wird diese wahrgenommen, kann sie weitestgehend geschriebene Vorschriften ersetzen. Zum Selbstmanagement gehört auch die Selbsterkenntnis über eigene Fähigkeiten, die Motivation und das eigene Verhalten, durch die Entwicklungsräume generiert werden können (vgl. ebd.

2020: 108ff). Um das Potential nutzen zu können, schlägt die Soziokratie vor, besonders die Motive sichtbar zu machen (vgl. ebd. 1998: 155).
Sind Menschen nicht genug reif, diese Erwartungen zu erfüllen, dann kann auch die Einführung von selbstorganisierten Strukturen nicht zum Erfolg führen (vgl. Endenburg 1998: 145). Da auf dem Arbeitsmarkt weiterhin verschiedene Organisationsformen zu finden sind, steht es den Arbeitnehmenden frei, in einen Betrieb mit einer anderen Struktur zu wechseln. Menschen, die in der Anfangsphase einer Selbstorganisation störend wirken, werden jedoch später wertvoll, wenn die Umstellung erfolgt ist, da sie die Diversität erhöhen (vgl. Fink/Moller 2018: 133).

f) Kulturveränderungen zeigen das Ergebnis des Wandels einer Organisation

Die neue Handlungslogik mit dem Einbezug der Umwelt, wie Bolte/Porsche sie schon bei den informellen Gruppen bemerkten, fliesst in die Selbstorganisation ein. Die Haltung, die dahintersteht, bietet das Fundament, mit reifen, verantwortungsbewussten, motivierten Menschen im Einklang mit der Gesellschaft und der Natur Nachhaltigkeit zu leben und damit einen Teil zum Überleben der Menschheit beizutragen (vgl. Künkel/Grün 2020: 143ff; Oehler 2020: 93).
Eine Transformation wie sie die Selbstorganisation in der Arbeitswelt anstrebt, indem sie Privates und Geschäftliches oder Formelles und Informelles ganzheitlicher behandelt, verlangt nach einem Bewusstseinswandel. Es reicht nicht aus, das Management zu ändern, formale Hierarchien abzuschaffen, eine neue Struktur zu etablieren und motivierte Arbeitskräfte zu finden. Selbstorganisation baut auf einer neuen Denkweise, einer Haltung dem Menschen und der Umwelt gegenüber. Dies bedingt eine neue Kultur des Miteinanders als Anker für die eigene Ethik und das daraus erfolgende Verhalten. Das zeigt sich in der Kommunikation und der direkten Interaktion miteinander. Das grundlegende Ändern einer Haltung ist jedoch am schwersten zu bewältigen und daran scheitert Selbstorganisation am häufigsten (vgl. zum Beispiel Robertson 2015: 183ff; Körner/Schreiner 2019: 75).

3.6 Erkenntnisse für die Fragestellung

Selbstorganisation übernimmt die formale klare Struktur einer Organisation durch ihren klar definierten Aufbau und die vorgeschriebene Umsetzung der Entscheidungsprozesse. Dabei wird jedoch angestrebt, die Verantwortung und damit auch die Handlungsmacht an die einzelnen Mitglieder in ihren Rollen zurückzugeben. Selbstorganisation verlangt damit von der herkömmlichen Hierarchie empfindliche Einschnitte, auch wenn sie diese an sich nicht zwingend ablehnt und oft auch einbindet. Das neu geforderte Führungsverhalten hat trotzdem

Auswirkungen auf die Machtstrukturen einer Organisation und damit auch den Machtbereich einzelner Personen. Die Kompetenzen sollen nicht an die hierarchisch höchste, sondern an die geeignetste Person verteilt und flexibel gehandhabt werden. Dabei geht es nicht um Gleichheit an sich, sondern um Gleichheit im Entscheidungsprozess (vgl. Endenburg 2020: 23). In welcher Form es Führung weiterhin braucht und ob das Wort «Führung» nicht eher zur Verwirrung beiträgt und dabei hilft, alte Zöpfe zu erhalten, soll im Kapitel 4 zu Macht weiter diskutiert werden.

Selbstorganisation fokussiert auf den bisherigen informellen Teil einer formalen Organisation. Eine klassische Organisation besteht aus der formalen Struktur, welche als Begleiterscheinung immer nach dem Gegenpol, der Existenz von informellen Gruppen verlangt. Durch diese Ergänzung wird eine Organisation erst handlungsfähig. Der Beitrag dieser Gruppen am Erfolg wurde jedoch nicht gesehen, nicht gefördert und nicht ernstgenommen. In Selbstorganisationen werden grundlegende Aspekte der Zusammenarbeit wie soziale Macht und Autorität aus dem informellen Zwischenraum formaler Organisationen geholt und als Teil der Struktur der Selbstorganisation transparent angewendet (vgl. Robertson 2015a: 10). «Wenn es keine explizite Machtstruktur gibt, so wird eine implizite Struktur entstehen» (zit. Robertson 2015a: 19). Die Notwendigkeit für Organisationen, den Fokus auf diesen ungeregelten Raum zu richten und dort Veränderungen anzustossen, wird seit Ende des 20.Jahrhunderts immer mehr gefordert. Die Umsetzung wird dann aber, auch im Rahmen von Selbstorganisation mit den Variationen, kontrovers diskutiert. So ist zum Beispiel die Holakratie so streng formalisiert und bürokratisiert, dass sie im Gegensatz zur Soziokratie weniger dem Anspruch der Flexibiltät gerecht werden kann. Moldaschl benennt einige Knotenpunkte, an denen auch eine Selbstorganisation, als Fortentwicklung der formalen Organisation mit ihren informellen Seiten, scheitern könnte (vgl. ebd. 1994: 133ff).
In der Selbstorganisation sollen nun diese informellen Gruppen und ihr Potential innerhalb der transparenten Struktur von Rollen und Verantwortlichkeiten in die Pflicht genommen werden. Ihre Abläufe sollen strukturiert werden und mit Wertschätzung, befreit von der formalen Überformung, für eine persönliche Entfaltung zum Wohle Aller sorgen. Einig ist man sich, dass die informellen Räume, die auch die Organisationskultur prägen, nicht direkt beeinflussbar sind. Sie sind nur über Veränderungen bei den beteiligten Menschen zu erreichen. Dies bedingt auch höhere Anforderungen an die Menschen. Sie sollen Selbstverantwortung übernehmen, darin aber nicht bevormundet werden. Dieses Umdenken ist nicht einfach. Liebgewonnene Trampelpfade müssen aufgegeben werden (vgl. Robertson 2015a: 187; Kleve 2020: 256ff).

Übersicht Verortung Selbstorganisation

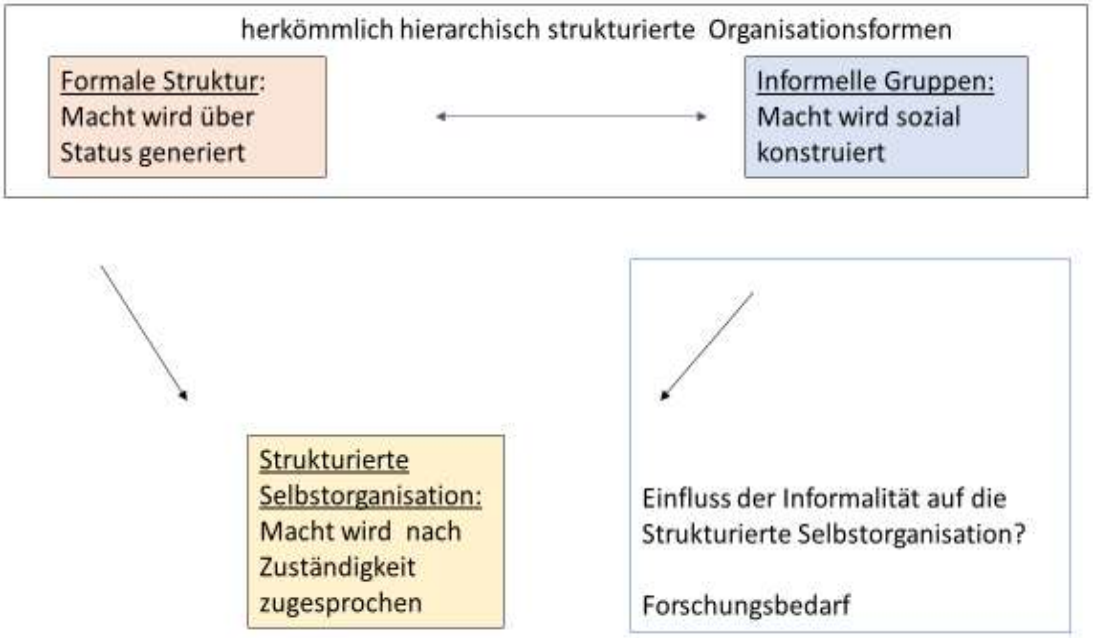


Abb.2: Übersicht Verortung Selbstorganisation; Eigene Darstellung

Formale Hierarchie wird durch soziale Hierarchie ersetzt.

«Schliesslich führen unauflösbare Zielkonflikte und Paradoxien, langwierige und aufwendige Abstimmungsschleifen und eine dennoch oder gerade deswegen kaum zu bewältigende Komplexität in Verbindung mit den gewachsenen Anforderungen der Mitarbeitenden und Kundinnen an Sinn und persönlicher Potenzialentfaltung zur teal-farbenen, evolutionären (oder systemischen) Organisation: Selbstmanagement und verteilte Führung ersetzen die Hierarchie» (zit. Fink/Moeller 2018: 68).

Moderne Gesellschaften brauchen Hierarchien, sagt der Geschichtsprofessor Harari, Diese sind in sich ungerecht und basieren auf von Menschen erfundenen Konzepten und Normen. Soziale Fähigkeiten werden innerhalb dieser Hierarchien gefördert und entwickelt (vgl. ebd. 2013:171f). Fink/Moeller relativieren die Auflösung von Hierarchien später und auch Laloux beschreibt, dass in einer Selbstorganisation die formale Hierarchie durch mehrere informelle Hierarchien ersetzt wird. Es sind Hierarchien des Einflusses, sozial aufgebaut. Autorität wird durch Kompetenz, Hilfsbereitschaft und die Fähigkeit der Organisation Mehrwert zu bringen, verstärkt (vgl. ebd. 2014: 136f; Fink/Moeller 2018: 82f).

Innovative Handlung in der Selbstorganisation findet im Unsicherheitsraum statt.
Angesichts der Komplexität einer zweckrationalen Organisation ist es nicht möglich, die «beste Lösung» herauszufinden, umzusetzen und regelmässig zu überprüfen und Vorgänge daran anzupassen (vgl. Luhmann 2000: 325). Eine gute Lösung zu finden, muss ausreichen. March/Simons nennen das «satisficing» (zit. March/Simon 1959: 43).
Der Bereich formaler Organisationen, welcher den informellen Gruppen vorbehalten war, birgt durch seine Nichtregelbarkeit mehr Potential, um auf Fehler und Probleme unkonventionell, unbürokratisch und flexibel reagieren zu können. In der Selbstorganisation wird jedoch lieber von Spannungen oder auch Rätseln gesprochen, die durch Talente gelöst werden wollen.

Die sozialen Fähigkeiten der Mitarbeitenden sind gefragt.
Bolte/Porschen haben Elemente der informellen Kooperation identifiziert, die ihren Niederschlag auch nach Ansicht aller nachfolgenden einschlägigen Werken in der Selbstorganisation finden sollen. Es wurde herausgearbeitet, dass diese Selbststeuerung Eigeninitiative und die Übernahme von Verantwortung beinhalten. Da Planung und Durchführung von Abläufen nicht mehr vorher und nacheinander, sondern ad hoc und ineinander verschränkt erfolgen, verlangt das Vorgehen neben einem persönlichen mentalen Prozess, auch eine reziproke Beziehung zur Umwelt, die durch Nähe und emotionaler Involviertheit geprägt ist. Daraus ergibt sich eine neue, spezifische Handlungslogik (vgl. ebd. 2006: 52f). Das Ausmass der gleichwertigen Teilnahme in der Selbstorganisation ist von den Fähigkeiten eines Mitgliedes abhängig, am Entscheidungsprozess teilnehmen zu können und ihn zu kontrollieren (vgl. Endenburg 1998: 10). Um dies leisten zu können, waren bereits in Netzwerkorganisationen Menschen mit hohen sozialen Fähigkeiten besonders gefragt. Sie sollen unter anderem «Soft Skills» wie Empathie, konstruktiver Umgang mit Konflikten, kommunikative Kompetenzen etc. vorweisen können (vgl. Geramanis 2020: 16f; Madörin et al. 2020: 7f).

3.7 Zwischenfazit

In einer Metapher stellt die informelle Seite einer Organisation einen nackten Menschen dar. Er wird durch die formale Einbettung in der Organisation in ein hochgeschlossenes Gewand gehüllt. Selbstorganisation bedeutet nun, dem Menschen, dieses enge, formgebende Gewand abzulegen und es durch leichtere, durchsichtigere Kleidung zu ersetzen. Dadurch werden die körperlichen Vorzüge, aber auch Nachteile sichtbarer. Menschen, deren Körper gut trainiert ist, werden damit wenig Probleme haben. Was geschieht jedoch mit denjenigen, die wissen oder auch nur denken, dass sie zu wenig gut aussehen? Die mit der richtigen Kleidung Karriere

gemacht haben und jetzt ihr wahres Potential zeigen müssen? Die Körper in dieser Metapher sind die sozialen Fähigkeiten, mit denen auf der informellen Seite einer Organisation Macht ausgeübt wird und die durch die Selbstorganisation angesprochen werden wollen. Es ist nun die Frage der Erziehung und der lebenslangen Entwicklung dieser Menschen, kurz der Kultur, wie mit der vorgefundenen Ausgangslage umgegangen wird.

Durch die Stärkung der informellen Seite einer Organisation kommen sozialen Fähigkeiten (wie Persönlichkeit und Kommunikation) der beteiligten Menschen stärker zum Tragen und führen zu einer Neuverteilung und Sichtbarkeit der sozialen Macht, die nun nicht mehr von formalen Strukturen verdeckt wird. Hierarchisch ist sie dennoch, wenn die Hierarchie auch nun durch soziale Fähigkeiten allein bestimmt wird. In der Selbstorganisation wird die Entscheidungsmacht weg von personellen Führungskräften hinein in Entscheidungsprozesse, zu denen alle Mitarbeitenden gleichermassen Zugang haben, verlagert. Entscheidungen werden jedoch immer noch durch Menschen gefällt, oft in Meetings, in denen die Personen physisch anwesend sind. Nach der Ethik der Selbstorganisation kommt die Entscheidungsmacht der fähigsten Person aus dem Kreis zu. Faktisch ist es wohl diejenige, die die grössten sozialen Fähigkeiten mitbringt. Selbstorganisation als Denkweise, als Begründerin einer neuen Kultur, stellt das Wohl des einzelnen Menschen, der Mitmenschen und mehr noch eine Wirkung auf die Umwelt in den Mittelpunkt. Dies in der Hoffnung, damit den Menschen genug Motivation zu bieten, um sich anzustrengen, ihr Innerstes herauszukehren und in den Dienst der Menschheit zu stellen. Die Rahmenbedingungen, welche Selbstorganisation bietet, sollen den Menschen einen sorgfältigen Umgang und Schutz versprechen. Diese Kultur kann aber nicht absichtlich und gezielt herbeigeführt werden.

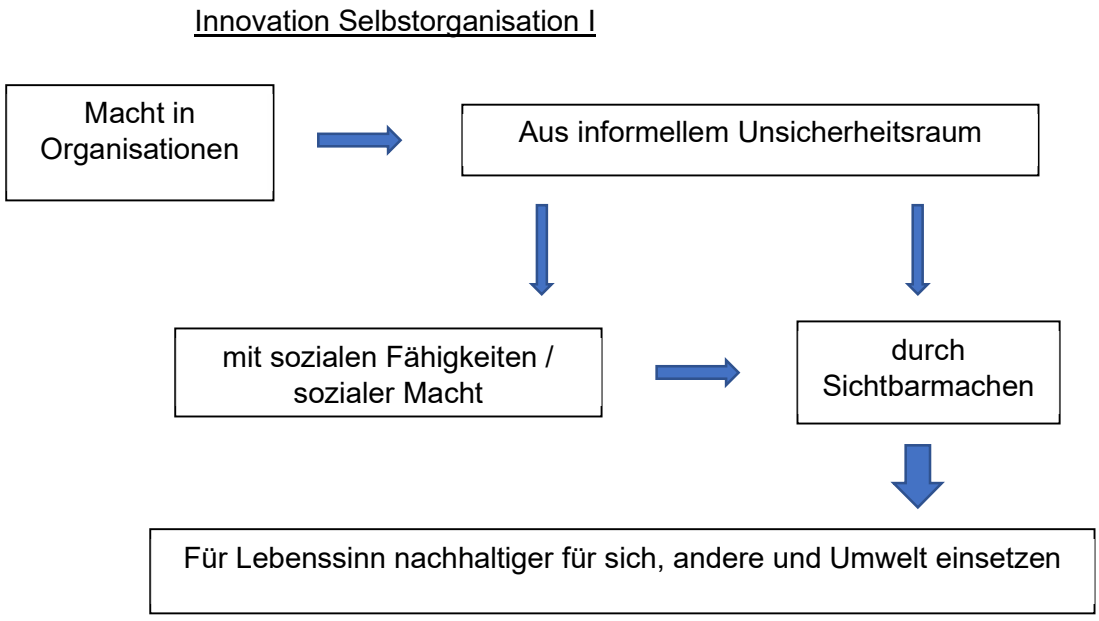


Abb.3: Innovation Selbstorganisation I; Eigene Darstellung

Teil II Macht

4 Macht

Macht ist ein immer noch ungeklärter Begriff und es wird in Übersichten darauf hingewiesen, dass keine abschliessende Theorie dazu gefunden wurde (vgl. Anter 2012: 11f). Es herrscht Einigkeit beim Umstand, dass Macht in allen menschlichen Interaktionen zu finden ist. Dort wird sie immer wieder neu ausgehandelt. Macht kommt überall vor, wo Menschen kommunizieren. Jeder Mensch ist in soziale Machtprozesse involviert und dadurch in irgendeinem Bereich seines Lebens auf seine individuelle Art mächtig. Bei Macht handelt es sich um ein Universal der lebensweltlichen Existenz (vgl. Foucault 1976: 114f; Popitz 1992: 21; Luhmann 2003: 90; Anter 2012: 34f).
Mächtig ist jemand immer nur im Vergleich mit einem anderen Menschen und das so entstehende Machtgefälle macht die Machtfülle aus (vgl. Crott 1979: 172, Weber in Anter 2012: 58f). Soll die Wirkung von Macht erklärt werden, stellt sich die Frage nach den Mitteln, die dafür eingesetzt werden, deren Beschaffenheit von Theoretikern wie Weber offengelassen wird, während andere wie Staub-Bernasconi den Einsatz von Machtquellen sogar als Handlungstheorie vorstellen (vgl. ebd. 2018: 435; Anter 2012: 57).

Der hier verwendete Machtbegriff grenzt sich mit Weber von dem der Herrschaft ab, da die Ausübung von Macht keine Zustimmung der betroffenen Menschen benötigt, diejenige von Herrschaft jedoch schon (vgl. Anter 2012: 56). Macht soll hier auch, entlang der Ansicht von Hannah Arendt, nicht gleichbedeutend mit Gewalt verwendet werden. Sie beschreibt Gewalt als das Mittel der Machtlosen und das Eingeständnis, mit den verfügbaren Kommunikationsmitteln an der Grenze angekommen zu sein. Mit dieser Ansicht widerspricht sie Machiavelli, Nietzsche, Weber und Hobbes, die Gewalt als legitime Form von Macht definieren (vgl. Anter 2012: 96ff).

4.1 Bewertung des Machtbegriffs

Ist Macht und auch schon das Streben nach Macht destruktiv und führt stets zu Hierarchiebildung, korrumpiert Menschen zwangsläufig und ist von den vorgefundenen Verhältnissen unabhängig, wie die Geschichte der Anthropologie und Grössen wie Machiavelli, Freud, Adler und Acton das beschreiben? Jacob Burkhardt hält für die politische Macht fest, dass sie Menschen böse, gierig und unersättlich macht und deswegen abzulehnen ist (vgl. Anter 2012: 33ff; Adler 2003: 75). Macht wirkt dann am mächtigsten, wenn sie verschleiert wird (vgl. Anter 2012: 40). Es liegt in der Natur von Machthabenden, dass diese sich nicht kontrollieren und eingrenzen lassen wollen, was aber aus historischer Sicht zwingend notwendig wäre, um damit den Missbrauch von Macht zu verhindern (vgl. ebd. 2012: 44ff).

Anter nennt in seiner Übersicht über die Theorien der Macht Carl Schmitt, der die Ansicht vertritt, dass Macht weder gut noch böse, sondern eine neutrale Kraft sei, davon abhängig, wie sie genutzt wird (vgl. ebd. 2012: 47f). Mit Macht kann der Selektionsraum von anderen Menschen beschränkt, aber auch beschützt werden. Macht wird grösser, je mehr attraktive Handlungsalternativen für das Gegenüber zur Verfügung stehen und jemand sich trotzdem durchsetzen kann. Kommt Zwang dazu, so verliert die Macht wieder an Stärke, weil die Alternativen auf eine einzige eingeschränkt werden. Auch Luhmann will Macht nicht bewerten. Legitime Macht sei ein untrennbarer Teil des gesellschaftlichen Lebens (vgl. ebd. 2003: 9ff). Macht befinde sich aber nicht immer dort, wo sie nach einem formal hierarchischen Organigramm hingehörte (vgl. ebd. 2003: 60). Simmel sieht mit Gehlen und Luhmann die Entlastungsfunktion der Macht, gerade in einer Hierarchie zur Reduktion von Entscheidungskomplexität (vgl. Anter 2012: 49ff). Macht nach Elias ist als Balance zu sehen, in der die Chancen nicht immer gleich verteilt, aber grundsätzlich jederzeit veränderbar und für alle zugänglich sind (vgl. Treibel 2004: 202). Diese beiden Seiten der Macht thematisiert auch Bourdieu (vgl. Treibel 2004: 221). Giddens geht noch weiter und sagt, dass niemand völlig machtlos ist und erklärt damit die Bildung von Subkulturen als Gegenmächte (vgl. Treibel 2004: 263).

Hannah Arendt begründet den Machtbegriff dadurch positiv, dass sie negative Wirkungen unter Gewalt zusammenfasst, diese für die Ausübung von Macht als kontraproduktiv einstuft und davon abtrennt (vgl. Anter 2012: 98f). Sie bindet die Macht an die ausführende Handlung, wie auch immer diese dann ausgelegt wird. Sie hält fest, dass die Position der Mächtigen auch immer die Gegenposition der Ohnmächtigen bedinge, denn Macht zeige sich in der Interaktion von beiden (Anter 2012: 43). Mit der Betonung der Macht der Ohnmächtigen entsteht bei

Arendt in der Kommunikation so etwas wie eine symmetrische Machtbeziehung. Luhmann und besonders auch Foucault nehmen darauf Bezug (vgl. Anter 2012: 102ff). Weber steht dagegen für das Machtgefälle und eine klare Asymetrie zwischen Ausführenden und Erlebenden ein (vgl. Anter 2012: 58f). Foucault konzentrierte sich zunächst auf die Funktion der Macht als Widerstand, besonders in der Strukturmacht von Institutionen (vgl. Foucault 1994: 295f; Anter 2012: 107ff). Später definiert er Macht positiv als den Handlungsspielraum, der überall ist, wo Leben ist (vgl. Anter 2012: 116). Er warnt nun davor, Macht nur als repressive Kraft zu verstehen, da sie es ist, die das Potential hat, Wissen hervorzubringen (vgl. Foucault 1976: 109). Luhmann sieht den Anteil, den Macht an der Systembildung hat. Macht ist der Code, der die Kommunikation zwischen den Individuen steuert (vgl. Anter 2012: 121f).

Definition «Macht»

Max Weber hat die berühmteste und am meisten verwendete Definition des Machtbegriffs geprägt. Er beschreibt Macht als die Möglichkeit, für alle Menschen in jeder denkbaren Situation, aus einem von ihnen jeweils definierten Grund ihren Willen, auch gegen potentiellen Widerstand durchzusetzen und bezeichnet diesen Umstand als Chance (vgl. ebd. 1980: 53f). Macht entwickelt sich aus den Grundformen der Solidarität, dem Helfen und dem Teilen, heraus und ergibt sich in kleinen Chancen von Interaktionen, die zur Anwendung genutzt werden. Diese Möglichkeiten, die sich aufdrängen, nennt Popitz «strategische Plausibilität» (vgl. ebd. 1976: 22). Machtanwendung ist jedoch rechtfertigungsbedürftig, das führt zu Machtkämpfen. Popitz fasst diese Machtprämissen mit einer weiteren zusammen, die Folgen für die Machtkritik haben: Das menschliche Zusammenleben ist beeinflussbar. Veränderungen sollen zum Besseren dienen. Aber wer entscheidet, wie dieses aussehen soll? Diese Prämisse öffnet Türen für die Politik der Tyrannen, aber auch der Demokratie. Popitz und auch Staub-Bernasconi kommen zum Schluss, dass Macht nicht verteufelt werden soll. Sie kann erzieherisch, schützend und freiheitserhaltend wirken, Handlungsspielräume eröffnen und Sicherheit bieten. In ihren Schattenseiten bleibt sie dennoch fragwürdig und das Nachdenken über Macht darum unverzichtbar, denn Machtfelder müssen für den dauerhaften Machterhalt immer weiter vergrössert werden (vgl. Anter 2012: 26ff).

4.2 Machttheorien im formalen und informalen Spannungsfeld

Friedberg sagt, um eine Organisation erfassen zu können, muss das Problem mit der Macht in den Mittelpunkt gestellt werden (vgl. Friedberg in Ortmann 1988: 40). Organisationen sind von je her Arenen für (offene) Kämpfe und heimliche Mauscheleien. Es gibt Widerstände, Bündnisse und bilaterale Koalitionen. Die Durchsetzungsmacht ist Druck und Gewalt. Dies

kann offen oder subtil geschehen, in dem das Gespräch gesucht, Weichen gestellt, Gegenleistungen erwartet oder verlangt, Tatsachen geschaffen, Blockaden errichtet oder Bomben gezündet werden, um nur einen kleinen Ausschnitt möglicher Handlungsweisen zu skizzieren. Die Spieler finden sich innerhalb aller angehörigen Mitglieder einer Organisation, Küpper und Ortmann nennen sie Mikropolitiker. Die Wirkung kann für die Organisationsabläufe bremsend sein oder treibend – alle setzen ihre Möglichkeiten zu von ihnen persönlich definierten Zwecken ein. Der Kampf dreht sich um Positionen und Besitzstände, Ressourcen und Karrieren und ganz allgemein Einfluss und Macht. Innerhalb der Organisation wird er durch Struktur und Systemzwänge bestimmt und begrenzt. Mikropolitiker versuchen diese Grenzen zu lockern, zu verschieben und aufzubrechen (vgl. Küpper/Ortmann 1988: 7f; Eugster-Stamm 2019). Um Macht muss immer gekämpft werden. Formale Organisationen weisen eine ungleiche Machtverteilung auf. Eine Teilmachtabgabe kann grosszügig, aber auch von oben herab wirken (vgl. Laloux 2015: 59f).

Verschiedenste Ansätze zu Machttheorien teilen die Wirkungsfelder von Macht in Gruppen, die entweder eher in formalen Strukturen zum Tragen kommen oder eher in den informellen, sozialen Räumen sichtbar werden. Die Ausführungen von Popitz für die Machterlangung durch Minderheiten gelten für jede Art von Gruppen und sind deshalb auf informelle Gruppen, wie auch auf die Selbstorganisation als Mischform anwendbar. Mit Machtquellen, die sich auf die von Popitz beschriebenen Grundformen beziehen, zur Erlangung von Macht setzt sich Staub-Bernasconi näher auseinander. Beide kommen zu einer einfachen Erklärung, wie damit umgegangen werden kann, wenn Macht durch enttäuschte Menschen ausser Kontrolle gerät: Sie muss explizit gemacht werden. Die folgenden Machteinteilungen berücksichtigen sowohl formale wie auch informelle Strukturen:

- Die Herrschaftsdimension aus dem Strukturmodell von Giddens unterscheidet zwischen zwei Arten der Ressource zur Herrschaft im Machtsinne: Die allokative Macht (materielle Mittel) zur Organisation von Zeit und Raum und die autoritative Macht, die Beziehung zwischen Menschen (vgl. Bergknapp 2002: 155f).

- Macht in Organisationen wird nach Galbraith in drei Kategorien eingeteilt. Repressive Macht gründet in Unterordnung und Bestrafungsandrohung, während kompensatorische Macht mit Belohnung und Gegenleistungen lockt. Beide Formen finden sich vorherrschend in formalen Betrieben mit klassischer Hierarchie. Die dritte Form, die er konditionierte Macht nennt, betrifft den Einfluss über (private) Einstellungsänderungen (vgl. Kaiser 2017: 32ff).

- McClelland unterscheidet zwischen personalisierter Macht und sozialisierter Macht. Wobei die personalisierte Macht eher dem herkömmlichen Verständnis eines durchsetzungsstarken, aggressiven und formal hierarchischen Managements; die sozialisierte Macht der eher altruistischen Herangehensweise der Selbstorganisation entspricht (vgl. Bosetzky 1988: 30f).

- Bourdieu weist Gruppen kulturelle, ökonomische und soziale Kapitalfelder zu. Darin und dazwischen finden Machtkämpfe statt. Kulturelles Kapital kann materiell und immateriell ausgelegt werden (Kauf von Gemälden und Besuch von Museen). Ökonomisches (materielles) Kapital kann in Soziales (immaterielles) umgewandelt werden. Die ökonomische Macht soll sichtbar gemacht werden und sich ihrer Strukturen bedient werden. Soziale Macht kann dazu benutzt werden, um ökonomische Macht zu verschleiern. Das Soziale Kapital, wenn es nicht gewaltsam genutzt wird, dient der Zugehörigkeit zu einer Gruppe, einem Beziehungsnetz gegenseitiger Anerkennung und muss gepflegt werden (vgl. Treibel 2004: 230f). Diesen Kapitalen übergeordnet, resultiert das symbolische Kapital, welches sich in gesamtgesellschaftlicher Anerkennung äussert. Symbolische Gewalt wird als subtile Machtausübung in sozial geformten Körpern durch Sprache sichtbar. Das Hauptziel eines jeden Mitgliedes in den innerbetrieblichen Beziehungen einer Organisation ist es, durch Kapitalakkumulation und dadurch entstehender Macht Autonomie zu erreichen und so Würde und Selbstachtung zu erhalten (vgl. Bourdieu 1998: 113; Treibel 2004: 63ff).

- In einer Organisation wird nach Luhmann zwischen formalem/informalem Machtcode unterschieden. Er erklärt mit March Autorität, im Sinne einer Machtkonzentration, als den Ort, an dem Entscheidungsprämissen festgelegt werden (vgl. auch March 1958: 90). Die Grenze der Entscheidungskapazität wird zur Machtquelle. Entweder wird eine Entscheidung an dieser Grenze durchgesetzt oder durch die Ausführenden blockiert. Machtketten wirken in beide Richtungen (vgl. Luhmann 2003: 84ff).
  Informale Macht benutzt Nebencodes, die die formale Macht aushöhlen können (vgl. Luhmann 2003: 40ff). Machthabende werden in die Verantwortung genommen und das gilt auch für informelle Macht. Diese wird jedoch öfter ausgetestet, da mögliche Konsequenzen einer Machtausübung im Vorfeld aufgrund des informellen Charakters nicht ausgesprochen werden können (vgl. Luhmann 2003: 47ff).

- Goffman benennt Vorder- und Hinterbühnen. Diese korrespondieren mit der formalen und informalen Seite einer Organisation (vgl. Hettlage 2000: 189). Es geht nicht ohne Macht. Spielt sie nicht auf der Hauptbühne, dann auf der Nebenbühne (vgl. Treibel 2004: 105;

Laloux 2014: 31f). Mit der Beschreibung von Territorien begrenzt Goffman das Feld, in dem Interaktionen stattfinden können und auch die Art und Weise der Begegnungen wird davon beeinflusst. Wird ein gemeinsames Territorium bespielt, müssen alle Akteure ihren Handlungsspielraum sorgfältig ausloten. Regeln haben die Funktion von vertrauensbildenden Massnahmen, da sie Stabilität und damit Sicherheit geben. Es gibt verpflichtende und ungeschriebene Regeln, die für eine gelingende Interaktion alle gleichermassen eingehalten werden müssen. Auch Goffman sagt, dass das soziale Gleichwicht ständig neu ausgehandelt werden muss (vgl. Hettlage 200: 191ff). Menschen reagieren auf Eindringlinge in ihren Territorien mit Gewalt, definieren jedoch je nach Kulturverständnis und individueller Disponibilität, was als Eindringen gilt (vgl. Popitz 1992: 49).

Machtakkumulation von Heinrich Popitz erweitert durch Silvia Staub-Bernasconi

Das Anhäufen von Macht fängt in der Regel klein an und entwickelt sich aus einem unstillbaren Bedürfnis des Menschen nach mehr Macht weiter, darin ist sich Staub-Bernasconi mit Popitz einig. Weiter kann Macht nur über Menschen ausgeübt werden, die dies aufgrund ihrer eigenen Bedürfnislage auch zulassen (vgl. Staub-Bernasconi 2018: 412f). Popitz knüpft mit seiner Machttheorie an Weber an und unterscheidet damit klar zwischen Macht und Herrschaft (vgl. Anter 2012: 75ff). Er versucht einen Bezugsrahmen zu definieren und explizit zu machen, der die Analyse von Machtphänomenen zulässt, während Staub-Bernasconi sich in ihrer Handlungstheorie auf Machtquellen und mögliche Reaktionen darauf konzentriert. Machtkonflikte bestehen aus individuellen Erfahrungen. Machtordnungen sind menschengemacht und darum veränderbar. Die grundlegendste Wirkung von Macht ist die Veränderung eines Zustandes (vgl. Popitz 1992 12ff).

Popitz beschreibt vier Grundformen von Macht, die ähnlich wie Bourdieus Kapitaleinteilungen verschieden kombinierbar sind und aufeinander potenzierend wirken (vgl. Popitz 1992: 35f):

- Die **Aktionsmacht** gründet auf angeborene Begabungen und physische Fähigkeiten wie Muskelkraft oder Wendigkeit. Die Macht begründet sich darin, dass dadurch andere Menschen verletzt werden können: durch körperliche Angriffe, durch die Beschränkung ihres Zugangs zu Ressourcen und durch Entzug von sozialer Teilhabe. Aktionsmacht kann unvermittelt, ohne Ankündigung und nachhaltige Absichten angewendet werden (vgl. ebd. 1992: 22ff).

- **Instrumentelle Macht** ist eine Weiterentwicklung der Aktionsmacht. Sie stützt auf die reine Möglichkeit einer Verletzung und kann dadurch über längere Zeit das erwünschte Verhalten anderer Menschen bewirken. Drohungen können auch durch Belohnungen

erweitert werden und werden dadurch verhaltenssteuernd. Menschen unterwerfen sich dieser Macht aus Angst und Hoffnung und multiplizieren sie dadurch, dass sie ihre Kräfte in ihren Dienst stellen (vgl. ebd. 1992: 25f).

- In der Erweiterung bedeutet das, dass Menschen sich auch durch interne, private Einstellungsänderung in ihren Gedanken und Meinungen den Vorgaben von Machthabenden anpassen. So wirkt Macht auch ohne Kontrolle und Anwesenheit. **Autoritative Macht** gründet darauf, dass Menschen nach Orientierung und Rahmen für ihre Handlungen suchen. Dies gilt im Besonderen in menschlichen Interaktionen durch Anerkennung der Überlegenheit anderer und unter Beeinflussung und Absicherung des Selbstwertes (vgl. ebd. 1992: 27f).

- Die vierte Form schliesslich wird von Popitz **Macht des Datensetzers** genannt. Sie betrifft Menschen, die Artefakte herstellen und benutzen und dadurch in Handlungen einen Unterschied bewirken können. Eine Form dieser Macht ist der Vorsprung vor anderen durch Mehrwissen oder exklusive Informationen, wenn nicht gar die Hoheit über einen Informationsfluss. Spielräume für andere werden dadurch vergrössert oder verkleinert (vgl. ebd. 1992: 29ff).

In Anlehnung an Foucault beschreibt Popitz die Macht als eine Auswirkung innerhalb von Gruppen, an der alle Mitglieder in Wechselbeziehung Anteil haben (vgl. Foucault 1994: 255f). Aufbauend auf seine Machttheorie führt Popitz anhand von Beispielen Auswirkungen der beschriebenen Machtformen auf. Sie gründen darauf, dass Minderheiten in einer Gruppe gezielt kleine Vorteile ausbauen können, um sich gegen eine Mehrheit, im Sinne Webers auch gegen deren Willen, durchsetzen zu können (vgl. Popitz 1976: 5). Popitz klammert dabei drei übliche Gründe für Machtbildung aus: Die Bildung von Konsens, die Autoritätswirkung nur einer Person oder Gewalt sollen keine Rolle spielen, da sie den Blick auf das Dahinterliegende verstellen. Bedingung für diese vierte Art der Machtbildung ist eine Situation, aus der niemand einfach davonlaufen kann und dass alle Gruppenmitglieder mit denselben Voraussetzungen starten (vgl. ebd. 1976: 6).
In seinen für diese Arbeit relevanten Beispielen geht es einerseits um Machtbildung aufgrund von Besitz und die Erweiterung dieses Besitzes durch eine Monopolstellung. Andererseits entstehen Abhängigkeit und ein Machtmonopol durch die Gewährung eines Vertrauensvorschusses für gegenseitige Solidarität. Im ersten Beispiel konsolidiert sich die Macht durch das Aufstellen von Besitzverhältnissen und neuen Regeln durch das Bilden von Koalitionen. Die so entstandenen Neubesitzenden von knappen Ressourcen bieten sich gegenseitig Schutz, setzen sich gegenseitig als Stellvertreter ein und bestätigen sich in ihrem

Vorgehen (vgl. Popitz 1976: 9ff). So wird die Macht nach dem Gegenseitigkeitsprinzip unter Gleichgesinnten gefestigt, der Legitimitätsanspruch anerkannt und verbindlich. Dann wird die Macht dadurch ausgedehnt, dass diese Wirkung mit starker Suggestivkraft gegen aussen strahlt. Um zu wirken, muss dieser gegenseitige Anerkennungsprozess für andere sichtbar sein. Die Macht kann so stark werden, dass sie selbst den Zusammenbruch der Ordnung, der sie entspringt, überdauern kann (vgl. ebd. 1976: 14ff). Das zweite Beispiel zeigt, dass Helfen und Teilen wichtige Bestandteile für eine weitere Koordination des Kollektivhandelns von Minderheitsgruppen sind. Die Arbeitsteilung, die dieses Vorgehen ergibt, führt aus verschiedenen Gründen zu einer Steigerung des Leistungspotentials. Zum Schluss ist die Gruppe in der Lage sogar Gegenkoalitionen zu verhindern (vgl. Popitz 1976: 19f).
Die wichtige Rolle der Zuschauenden im Machtbildungsprozess soll besonders erwähnt werden. Diese müssen als neutrale Beteiligte in Sicherheit gewiegt werden, weil sie als einzige eine Machtakkumulation verhindern könnten. Ab einem bestimmten Punkt der Entwicklung wird die Machtstellung jedoch auch durch diese unangreifbar und es bleibt ihnen nur noch, sich früher oder später der entstandenen Gruppe anzuschliessen (vgl. ebd. 1976: 27).
Popitz zielt mit seinen Machtüberlegungen auf jede Art von Menschengruppen, die zu irgendeinem Zweck über kürzer oder länger Zeit zusammen verbringen müssen. Die Existenz von Selbstorganisationen ist in den Überlegungen von Popitz noch nicht explizit vorhanden. Seine Schlüsse lassen sich aber auf diese übertragen.

Staub-Bernasconi schlägt nun in ihrer Handlungstheorie im Umgang mit Macht den Einsatz von Machtquellen vor. Nicht alle Quellen sind gleich existenziell und werden in unterschiedlicher Qualität und Quantität eingesetzt. Wichtig ist auch, ob die Ressource, der die Quelle entspringt, knapp ist und wer alles Zugang dazu hat. Der Einsatz orientiert sich an der Ethik, dem Tripelmandat und damit den Werten der Profession Soziale Arbeit. Die Machtressourcen können allen beteiligten Akteuren zugeteilt werden. Aus der Reflexion der vorhandenen Machtquellen können Handlungsleitlinien und Interventionen formuliert werden (vgl. ebd. 2018: 435ff):

- Sozioökonomische Ressourcen: Geld, Land, Rohstoffe, Bildung, Titel
- Körperressource: physische Macht, Attraktivität, Stärke, Alter, Leidensfähigkeit, Begeisterungsfähigkeit
- Erkenntniskompetenz: Artikulationsmacht, Urteils- und Denkvermögen, Sprache, Rhetorik, Kommunikation
- Handlungskompetenz: personale Autorität (Fähigkeiten) oder soziale Positionsmacht
- Definitions- oder Modellmacht: Wissen, Handlungswissen, Information
- Soziale Beziehungen: informelle und formelle soziale Organisationsmacht, Netzwerke

Diese Machtquellen korrespondieren mit den Grundformen von Popitz. Aus der Aktionsmacht und der instrumentellen Macht erschliesst sich das Einwirken auf andere durch den materiellen und immateriellen Status und physische und psychische Fähigkeiten. Die autoritative Macht wirkt durch soziale Positionsmacht und die Definitionsmacht gründet auf (Mehr-) Wissen und Information. Die von Staub-Bernasconi letztgenannte Machtquelle der sozialen Beziehungen verknüpft alle Grundformen von Popitz miteinander, da sie von allen beeinflusst werden kann. Einfluss auf Beziehungen kann durch physische und psychische Fähigkeiten, materielle und immaterielle Ressourcen, Angst, Überzeugung und Regeln genommen werden.

Die an Popitz und Staub-Bernasconi anschlussfähige Theorie von French/Raven kontrolliert sechs Machtressourcen, die auch oft kombiniert auftreten. Je exklusiver die Ressource, umso mächtiger die Person, die Zugang zu ihrer Kontrolle hat (vgl. ebd. 1959: 150ff):

- Bestrafung: Minderung der sozialen Teilhabe anderer (vgl. speziell Popitz 1992: 44)
- Belohnung: produziert Gewinnende und Verlierende
- Legitimation/Identifikation: über geteilte Werte/Normen und intrinsische Motivation
- Sachkenntnis: Wissen von Expertinnen und Experten
- Information: sowie Kommunikation (vgl. dazu auch Crott 1979: 179)
- Second/Backman haben dieser Aufzählung noch die Statusmacht zugefügt. Sie setzt ein, wenn die Machtquelle(n) auch in nicht direkt zuordenbaren, unabhängigen Bereichen wirken z.B. bei Filmstars, die einen Extratisch im Restaurant bekommen. Eine letzte Erweiterung stellt die ökologische Macht dar, die territorial zu verstehen ist, z.B. durch Standortvorteile (vgl. Crott 1979: 175).

Popitz schliesst mit Luhmann, dass durch die Nutzung dieser Machtquellen Spielräume für andere vergrössert oder verkleinert werden können (vgl. Popitz 1992: 29ff). Wird ein Aufstiegsversprechen, eine erweiterte Zuteilung von Ressourcen jedoch nicht eingehalten, so greifen nach Staub-Bernasconi enttäuschte Menschen zurück auf subkulturelle Werte und alternative Statuslinien (Geschlecht, Nationalität, Territorium). Diese sind nicht von ihrer Leistung abhängig, sondern reine Zuschreibung oder auf abstrakte Vorstellungen, wie «die freie Hand des Marktes», zurückzuführen. So kann trotzdem Macht erlangt und legitimiert werden. Derart etablierte soziale Regeln führen zu Machtverteilungsproblematiken.
Diesen Problematiken kann entgegengetreten werden, indem die Teilhabe aller gesichert wird, vorhandene Ressourcen nicht noch mehr vermindert und grenzenlose Macht eingeschränkt wird. Macht braucht Kontrolle. Primär soll das durch andere Menschen und sekundär durch Leitlinien, Gesetze, Verfassungen etc. übernommen werden (vgl. Staub-Bernasconi 2018: 415ff). Machtkonzepte und ihre Bedingungen müssen explizit gemacht werden (vgl. Popitz 1992: 12ff; Staub Bernasconi 2018: 411).

4.3 Machtkomponenten

Macht wird gebildet und schlägt sich in einem erhöhten (materiellen oder immateriellen) Status nieder. Sie gestaltet sich nach der individuellen Präferenz der Menschen, die sie besitzen. In der Non-decisions-debatte der Literatur wird dem Machtbegriff vorgeworfen, dass er vage und dadurch schlecht operationalisierbar sei (vgl. Duda/Fehr 1988: 135).
Auch Machtstrukturen sind schwer bis gar nicht ansprechbar und das liegt in der Kommunikationslatenz (vgl. Luhmann 1984: 459), einer loyalen Übereinkunft, gewisse Dinge nicht anzusprechen, bis hin zur Entstehung von Tabus (vgl. Kühl 2011: 161ff). Das macht die Untersuchung von Machtphänomenen sehr schwierig und das Thema ist in der empirischen Forschung eher unterrepräsentiert (vgl. Scholl 2007: 27). Aussagen über Macht werden nur möglich, wenn ihre Auswirkungen beobachtet werden können.
Deswegen unterscheiden Modelle zur Beobachtung von Macht Komponenten nach verschiedenen Formen und Ausprägungsgraden (vgl. Anter 2012: 15). Macht drückt sich in Handlungen aus, die aus einzelnen beobachtbaren Machtquellen/Ressourcen bestehen und als Mittel zum Erwerb oder zum Erhalt von Macht dienen. Diese können kumuliert werden und damit kann Macht vermehrt werden.

4.3.1 Status

Der Erwerb von Status dient dem Ausbau der eigenen Position in einer Gruppe und ist verbunden mit einer erhöhten Bedürfnisbefriedigung durch sozialen Kontakt, Akzeptanz und vermehrten Einfluss auf andere, beziehungsweise weniger dem Einfluss anderer auf sich selber ausgesetzt zu sein. Gefahren, die eine Anhäufung von Status mit sich bringt, liegen in der Rollen- und damit Machtkonzentration. Daraus können Konflikte, die Instrumentalisierung von Personen zu Machtzwecken, eine Verschiebung von Sachlichkeit zu unberechenbarer Emotionalität und schliesslich eine Blockiermacht innerhalb einer Organisation entstehen (vgl. Ortmann 1988: 34ff).

Neben dem materiellen Status, der sich an Dingen wie hohen Stühlen, grossen Eckbüros, eigenen Parkplätzen und teuren Autos und Kleidern festmachen lässt, interessieren besonders die immateriellen Auswirkungen von Status (vgl. Laloux 2014: 167; Laloux 2015: 168ff). Ein sichtbares immaterielles Merkmal für hohen Status ist zum Beispiel die häufigere Interaktion mit anderen. Das bedeutet in Gesprächsrunden öfter angesprochen und gerne zu Unternehmungen mitgenommen zu werden und auch die Sitzordnung hat einen Einfluss. Menschen mit höherem Status sind mit ihrer Funktion zufriedener und geniessen mehr

Freiheiten als andere (vgl. Crott 1979: 233). Menschen, die oft gewählt werden, erhalten positivere Zuschreibungen von Eigenschaften als andere (vgl. Crott 1979: 237).
Die immaterielle Statusposition hängt nach Collins von zwei Komponenten ab: Einerseits von der Frequenz und Intensität der Partizipation an Interaktionsritualen. Die daraus resultierende emotionale Ressourcenakkumulation führt zur Entstehung eines «soziometrischen Stars». Die zweite Variable betrifft die Anzahl unterschiedlicher Gruppen, gerne auch ausserhalb einer Organisation, an denen Akteure teilnehmen (vgl. ebd. 1990: 37f).
Dominanz wird von Preyer in der Vererbungslehre verortet und damit zu einem Charaktermerkmal, welches auch unabsichtlich eingesetzt werden kann, um Mitglieder einer Gruppe in ihrer Meinung, Einstellung und damit ihrem Verhalten zu beeinflussen. Dominanz korreliert mit einer hohen Statuserwartung ist aber nicht konsistent über die Zeit. Sie tritt nicht in jeder Gruppe auf, ist aber sowohl in formalen wie informellen Gruppen zu finden, da sie nicht von einer Organisationsform abhängig ist. Dominanz wird sozial konstruiert und ist gebunden an definierte Machtmittel wie Ausstrahlung und Fachwissen. Dominante Gruppenmitglieder erlauben eine schnelle Reaktion auf Bedrohungen der ganzen Gruppe, geben Orientierung, Sicherheit und Schutz und stellen Schlüsselpersonen (gatekeeper) für Kontaktaufnahmen dar. Dominanz kann aber auch zu Konflikten führen, wenn jemand nicht von allen akzeptiert wird. Sie kann in Selbstorganisationen in eine erneute Hierarchiebildung münden. Dominierende Personen haben zwar Einfluss auf andere, aber selber nicht viele Entwicklungsmöglichkeiten, da ihnen Gegenspieler fehlen (vgl. ebd. 2012: 116ff).

4.3.2 Macht in Gruppen

In zweckrationalen formal hierarchischen Organisationen beinhaltet die heroische Führungsposition eine Machtbündelung. Dort sollen auf dem Dienstweg alle Informationen zusammenfliessen. Entgegengebrachte Achtung durch Untergebene ist wünschenswert, aber nicht zwingend notwendig (vgl. Kühl 2011: 71, 81ff). Formale Hierarchien sind als unhinterfragte Wesensmerkmale zentrale Steuerungs- und Koordinationsmechanismen und tragen die Verantwortung für ihre Organisation. Für jedes Ziel des Organisationshandelns ist jemand verantwortlich und bestimmt ausführende Personen zur Erfüllung dieses Ziels. Jedes Mitglied stimmt der vorherrschenden Hierarchie zu und ordnet sich, gemäss seines Rollenbeschriebes darin ein. Kühl stützt diese Aussagen unter anderem auf die bisherigen organisationstheoretischen Ansätze von Weber, Taylor, Luhmann und Erkenntnisse aus der Mikropolitik (vgl. Kühl 2011: 25ff, 69f; Luhmann 2000: 325). Dies gilt auch für informelle Hierarchien, sobald sie sichtbar werden.
Kühl schreibt 2011, dass die Forderung nach der Abschaffung von formalen Hierarchien nun nicht nur von neuen Organisationsformen herkomme, sondern vermehrt auch aus den

profitorientierten Betrieben selber, sowie aus Managementberatungen. Die herkömmliche Hierarchie als Auslaufmodell soll durch ein Lean-Management ersetzt werden und damit alle (Komplexitäts-) Probleme lösen. Trotzdem hält sich formale Hierarchie weiterhin hartnäckig. Es bleibt auch der Umstand bestehen, dass einige Mitglieder einer Organisation durch die Spielregeln von Anfang an benachteiligt und durch die Persönlichkeiten der Mitspielenden beeinflusst werden. Machthandeln wird in der Mikropolitik als ungerechtes Spiel bezeichnet (vgl. Ortmann 1988: 21).

Wie auch Arendt betont Kühl den Aspekt des doppelten Machtprozesses einer Hierarchie. Diese Struktur lässt Macht nicht nur von oben nach unten wirken, sondern es gibt durchaus Gelegenheiten, auch von unten Einfluss auf Abläufe zu nehmen. An anderer Stelle nennt Kühl es «das Unterwachen der Vorgesetzten» und sieht in der Ausgestaltung dieses Umstandes ein Mass für die Leistungsfähigkeit einer Organisation. (vgl. Kühl 2011: 86ff).
Prozesse zur Machtbildung vollziehen sich oft mit einer gewissen Selbstverständlichkeit. Dabei wird in der Gruppe auf konventionelle Verhaltensmuster gebaut, welche Machtlegitimationen aus der Gesellschaft ableiten (vgl. Popitz 1992: 231). Normkonflikte und der Umgang mit Normbrechern müssen in jeder Gruppe bewältigt werden (vgl. ebd. 1992: 247).
Auch Netzwerke basieren, neben gegenseitigem Vertrauen, dem Willen zur Unterstützung und der gemeinsamen Kommunikation, auf der Funktion von Schlüsselfiguren. Die personale Macht wird von Kirchhofer/Uebelhart explizit beschrieben. Es sind die Personen, die am meisten Macht und den grössten Status haben, da sie am besten vernetzt sind oder über knappe Ressourcen verfügen, zum Beispiel quantitativ die meisten oder die qualitativ einflussreichsten Kontakte (vgl. ebd. 2019: 300ff; Collins 1990: 37f). Menschen durch Autorität an sich zu binden, meint den Umstand, dass Menschen sich aus individuellen Gründen an andere Menschen binden, denen sie eine Werteüberlegenheit attestieren und sich gerne ihren Anweisungen fügen, weil sie für sich etwas dabei gewinnen, was sie als anstrebenswert einstufen. Das kann positiv oder negativ gewertet werden, ist aber in jedem Falle sehr effektiv (vgl. Popitz 1992: 107ff).
Machtsignale aus Machtquellen werden aufgrund individueller Dispositionen aus biografischen Erlebnissen interpretiert. Menschen sind über ihre Befürchtungen aber auch über ihre Hoffnungen manipulierbar. Reaktionen auf Macht folgen einer individuellen Präferenz. Wie Hegel schon 1807 in der Phänomenologie des Geistes festhielt, suchen Menschen die Anerkennung ihrer Mitmenschen. Sie wollen sich in ihrer Plastizität in eine Gruppe einordnen. Gegenreaktionen können eine prinzipielle Verweigerung, Motive aus Stolz oder Demut sein und diese sind über Manipulation nicht zu erreichen (vgl. Popitz 1992: 98ff).

4.3.3 Machtmittel, Ressourcen und Quellen

Die Grundformen der Macht, beschrieben von Popitz, haben jede ihre spezifische Wirkung in Interaktionen zwischen Menschen. Wenn Menschen etwas voneinander wollen, entstehen Erwartungen und werden diese enttäuscht, so führt das zu Reaktionen. Das primäre Ziel strategischer Kooperation in informellen Gruppen ist die Durchsetzung der eigenen Interessen der jeweiligen Akteure und diese hängt von ihrer Macht ab. Mittel, die dafür genutzt werden können sind neben den bereits erwähnten auch Tausch, Zwang, Manipulation, Verführung oder Täuschung (vgl. French/Raven 1959: 150ff; Staub-Bernasconi 2018: 435ff). Oestereich/Schröder nennen als entscheidenden Machtfaktor die Lenkung der Aufmerksamkeit der Mitmenschen und auch dies wird durch das Einsetzen von Machtmitteln begünstigt (vgl. ebd. 2020: 190). Bolte/Porschen ergänzen für informelle Gruppen im Rahmen einer hierarchischen Struktur das situativ-spontane Handeln, das der strategischen Kooperation entgegengestellt wird. Es beschreibt als Mittel zur Macht eine Haltung des Vertrauens, der Offenheit, der Solidarität und der Hilfsbereitschaft. Mit dem ausdrücklichen Wunsch nach Hilfsbereitschaft drückt sich ein Bedürfnis nach sozialer Beziehung aus. Es bleibt bei ihnen offen, ob es in informellen Gruppen ohne formal hierarchischen Rahmen beides braucht, spontanes und strategisches Kooperationshandeln, um kritische Situationen zu bewältigen (vgl. ebd. 2006: 43ff).

Gruppennormen durch **Drohungen** zu sichern, ist weniger aufwändig, als dies über Belohnungen zu erreichen. Es reicht auch schon aus, eine exzessive Konfliktbereitschaft zu signalisieren, da konfliktscheuere Menschen in diesem Fall sofort einlenken, um einen Konflikt nicht führen zu müssen (vgl. Popitz 1992: 97f). Verdeckte Drohungen können sich in Andeutungen finden, nahtlos in Alltagsbegebenheiten einfügen und sind von nachdrücklichen Erwartungen kaum zu unterscheiden. Sie geben jedoch die Gelegenheit, sich einer Macht zu beugen, ohne dabei das Gesicht zu verlieren. Da dadurch keine Dissonanzen entstehen, spricht Popitz von einem machtfreien Raum (vgl. ebd. 1992: 88ff).
Jede Person kann eine Drohung äussern, um ihr Ziel zu erreichen (vgl. ebd. 1992: 80ff). Diese muss nicht ausgesprochen werden. Sie kann auch gestisch und/oder mimisch geäussert werden oder als Allgemeinwissen im Raum stehen, im Sinne von «jeder weiss doch, dass man diese Person nicht reizt» (vgl. ebd. 1992: 88f). Diese Signale müssen von den Zielpersonen gelesen werden können und/oder wollen, damit sie ankommen. Aufgrund biografischer Erfahrungen reagieren nicht alle Menschen auf die gleichen Auslöser. Ausserdem hängen sie von der Glaubwürdigkeit der drohenden Person ab, davon wie deren Chancen stehen, die Drohung auch wirklich wahrzumachen (vgl. ebd. 1992: 124). Drohgebärden können sich in ihrer Schwere steigern, bis zur materiellen Schädigung (Schmälerung der Ressourcen bis zur Existenzbedrohung), zur Minderung sozialer Teilhabe (Distanzierung, übersehen,

herabsetzen, spotten, Statusdegradierungen, bis zum Ausschluss aus der Gruppe) und der Verletzung körperlicher Integrität (Schmerz bis Tod) (vgl. ebd. 1992: 44f). Macht wird noch stärker als durch Gewaltanwendung, durch soziale Indifferenz konstituiert. Sich gegenüber anderen abzuschotten, sich gegen ihr Leid immun zu machen und keine Verantwortung dafür zu übernehmen, wirkt sich auf Betroffene in allergrösste Ohnmacht aus (vgl. ebd. 1992: 68ff). Solange keine Machtmittel eingesetzt werden, wirkt Macht nur durch die blosse Möglichkeit, (angeblich) Interessen durchsetzen zu können. Sobald ein Machtinhaber oder eine Machtinhaberin jedoch gezwungen ist, diese Möglichkeit ihrer Machtanwendung auszusprechen, beginnt die Kette des Machtverlusts. Die Durchsetzung muss bewiesen werden, indem Konsequenzen gezogen werden. Um den totalen Machtverlust zu verhindern, muss das Ziehen der letzten Konsequenz vermieden werden (vgl. Luhmann 2003: 27f).

Foucault sagt, Macht bringe Wissen hervor (vgl. ebd. 1976: 109). Etwas arg verkürzt macht Weber mit Francis Bacon aus dem Zusammenhang zwischen Macht und Wissen: «Wissen ist Macht». Die eigentliche Aussage ist, wie schon bei Popitz und Staub-Bernasconi herausgearbeitet, dass es die **Kontrolle und die Organisation des Wissens** sind, die Macht verleihen. Wissen ist eine unverzichtbare Ressource, zu der eine mächtige Person Zugang haben muss (vgl. auch Anter 2012: 70f). Weiss jemand mehr als seine vorgesetzte Person, so ist das nach Luhmann eine Machtquelle, die von unten nach oben wirkt. Mit Schmitt hält Luhmann fest, dass allein das Gespräch mit Machthabenden schon eine Ressource von Macht ist, da diese auf Berichte und Informationen angewiesen sind (vgl. Anter 2012: 127).

Aufgrund der Tatsache, dass schon das Gespräch mit Machthabenden jemandem durch die daraus erfolgenden Machtzuschreibung Macht verleihen kann, ist es von Vorteil, wenn Machtbeziehungen sichtbar gepflegt werden. «Mächtig gelten» muss nicht gleichbedeutend sein mit «über Macht verfügen». Allein durch **Machtzuschreibung** lassen sich Machtverhältnisse konstituieren, sagt Luhmann mit Blick auf Hobbes (vgl. Anter 2012: 130ff).

Wegen der Kommunikations- und Beobachtungslatenz ist es schwierig, informelle Strukturen zu ergründen. Die informellen Bereiche einer Organisation können mit Fragen nach Handlungsmotiven (Geld, Zwang, Zweckidentifikation, Handlungsattraktivität, Kollegialität) erschlossen werden. **Machttrümpfe** in informellen Machtprozessen sind Umweltkontakte, die Kontrolle der Kommunikationswege und Expertenwissen (vgl. auch Luhmann 1964: 37ff.). Aus Vertrauensvorschüssen entstehen Seilschaften. Darauf basiert das Don-Corleone-Prinzip von Bosetzky (vgl. ebd. 1974: 50f): «Ich gebe dir, damit du mir später zurückgibst». Der Name ist der Mafia-Nomenklatur entnommen, da das Prinzip stark anfällig für Korruption und Missbrauch ist (vgl. Kühl 2011: 123ff).

Ein Gatekeeper einer Organisation hat die Kontrolle über den ganzen oder Teile des Informationsflusses (vgl. Kühl 2011: 79). Die Informationsherrschaft vermeidet offene Machtkämpfe (vgl. Luhmann 2003: 51). Die Durchsetzung von informellen Erwartungen in allen Unternehmen, herkömmlich oder agil, können auch durch Mobbing, in dem zum Beispiel **Informationen** vorenthalten werden, erreicht werden (vgl. Kühl 2011: 123ff). Der Umgang mit **Kommunikation** in Konflikten, Feedbacks oder auch nur schon durch Dominanz bei Wortmeldungen in Sitzungen birgt ein Machtpotential. Bekannt sind die «sich Wiederholenden». Sie wirken durch ihre Zeitbeanspruchung (vgl. Vermeer/Wenting 2016: 135).
Sei es, dass **Konflikte** geführt werden, wo sich jemand nicht traut, etwas anzusprechen oder indem Konflikte nicht geführt werden, die unbedingt auf den Tisch hätten kommen sollen: Menschen, die einen Zugang zu konstruktivem Konfliktverhalten haben, profitieren (vgl. Vermeer/Wenting 2016: 144ff; Fink/Moeller 2018: 124f). Die Konfliktführung beeinflusst die Organisationskultur, in dem sie das Klima und die Machtdifferenz verändert. Je grösser letztere subjektiv erlebt wird, umso eher werden Konflikte kalt ausgetragen. Kalte Konflikte können über sehr lange Zeit aufrecht erhalten bleiben (vgl. Kägi/Käser 2019: 210).

Foucault sieht Macht, wie auch Popitz und Staub-Bernasconi, als logische Folge von Strategien, deren Mechanismen in Verhaltensweisen von Menschen gründen und durch ihre **Körper und Gesten** ausgedrückt werden (vgl. ebd. 1976: 111). Keltner nennt Persönlichkeitsmerkmale, die in einem frühen Stadium Macht verleihen, bevor die Person dann korrumpiert wird (vgl. auch Ackermann 2019): Enthusiasmus, Freundlichkeit/Verträglichkeit, Fokussiertheit/Gewissenhaftigkeit, Entspanntheit und Offenheit. Diese Menschen sind auch mutig, konfliktlösend, klug, fähig, eloquent, taktvoll, bescheiden und durchsetzungsstark (vgl. Keltner 2016: 52ff).
Als Machtmittel können zum Beispiel auch **Emotionen** genutzt werden. Neuberger nennt sie genuin soziale Phänomene, die den Prozess, insbesondere in selbstorganisierten Teams beeinflussen (vgl. Bergknapp: 11). Adler konstatiert, dass gerade schwächere Charaktere die Neigung haben, ihren Forderungen mit einem Zornausdruck Relevanz zu verleihen (vgl. ebd. 2003: 232ff). Das Kommunizieren von Wut und das Aussprechen von Ärger ist ein Machtmittel, das nur in einer Machtsituation von oben nach unten vermittelt wird (vgl. Bergknapp 2001: 371).

In Bezug auf die Machtvermehrung beschreibt Bosetzky eine mikropolitische Seilschaft, die informelle Anforderungen erfüllt und allein, aber auch in formalen Organisationen funktioniert. Dies da nur ein Teil der Machtmenge einer Organisation direkt an Personen und Positionen

gebunden sei. Der Rest flute frei in einer Organisation und könne von jedermann verwendet werden. Es gibt Menschen, die Macht und Einfluss wollen, andere aber nicht.
Bosetzky nennt Strategien zur Machtpotenzierung (vgl. ebd. 1977: 122f; Ortmann 1988: 28ff):

- Jemandem helfen und dann Gegenleistungen verlangen (Don-Corleone Prinzip).
- Sich ein grösseres Machtpotential als das Vorhandene zuschreiben lassen.
- Sich als vertretende Person einer Ressource einsetzen zu lassen.
- Die Kontrolle des Zugangs zu Machtfeldern von ausserhalb (siehe auch Collins Kap. 4.3.1).
- Rollenakkumulation, wenn Menschen inner- und ausserhalb einer Organisation wichtige Posten besetzen.
- Eine eigene Hausmacht an Folgewilligen beschaffen und Koalitionen bilden (siehe auch Popitz unter Kap. 4.2).

Eine zentrale Machtakkumulation entsteht, wie schon Popitz anhand von Beispielen belegte, durch die Bildung von **Koalitionen** für deren Stärkung bzw. Schwächung geringste Interaktionselemente, wie z.B. Blicke Bedeutung bekommen (vgl. Popitz 1992: 14ff; Elias 1999: 382). Durch Koalitionen können mehr Ressourcenzugänge kontrolliert (vgl. dazu auch Kühls Gatekeeper oder die Schlüsselperson von Kirchhofer/Uebelhart) und dadurch in bestimmten Bereichen ein Machtmonopol geschaffen werden. Wie bereits bei Simmel zentral, nennt Friedberg offene Kommunikation und Transparenz als Gegenmittel für eine derartige Machtvermehrung (vgl. Friedberg in Ortmann 1988: 42f; Martens 1988: 195; Crott 1979: 194).

5 Macht in Selbstorganisation

Zur Verknüpfung von Selbstorganisation und Macht gibt es bisher kaum Hintergrundliteratur. Die ersten Beiträge, die eine solche Verknüpfung berührten, fanden sich in Geramanis/Hutmacher 2020. Die Selbstorganisation lässt sich aber ausgehend von der Besonderheit ihres Schwerpunktes im informellen, sozialen Raum von Organisationen beleuchten. Macht entsteht im Kreis der Informalität, dort wird entschieden (vgl. Pohlmann 2020: 28). Territorialkämpfe auf der Hinterbühne einer Organisation finden im Unsicherheitsraum statt. Die mit diesem Raum verbundene Macht zeigt sich in der autoritativen Beziehung zwischen Menschen, in deren Einfluss auf private Einstellungsänderungen und in der Wirkung von sozialem Kapital, das ein Mensch in eine Gruppe mitbringt. In Selbstorganisationen wird versucht, mit der Personalunion von

entscheidender und ausführender Person einem herkömmlichen Machtmissbrauch in Organisationen entgegenzuwirken.
Die «neue» Macht in der Selbstorganisation wird von Sulzberger dahingehend verstanden, dass der Machtbegriff nach Weber aufgeweicht wird oder ganz wegfällt. Es soll kein Druck mehr auf andere ausgeübt werden. Das Streben nach Macht basiert jedoch auf Angst und einem Kontroll- und Statusbedürfnis, was nicht durch die Existenz einer formalen Hierarchie determiniert ist. Macht wird in Selbstorganisationen subtiler angewendet und ihre Mechanismen oft erst später bemerkt, soziale Hierarchien erhalten mehr Gewicht: Macht manifestiert sich in anderen Formen (vgl. ebd. 2020: 102).

5.1 Diskussion und Kritik

Die in der Selbstorganisation geforderte Machtteilung wirkt sich für Führungskräfte am stärksten aus. Für die Einführung von Selbstorganisation ist im Management am meisten Widerstand zu erwarten. Oft ist es eine charismatische Führungsperson, die vorangeht. Die Entscheidungsgewalt geht in den Prozess über und ein grosser Teil dieser Macht findet sich in den Sitzungen wieder. Um den Sitzungsablauf konstruktiv zu halten und einem Machtmissbrauch vorzubeugen, sind klare Vorgaben nötig.
Die Macht, die soziales Verhalten in Gruppen in sich birgt, erhält sichtbar mehr Gewicht. Die einzelnen Menschen und ihr Einfluss auf die anderen und damit auf die Organisation müssen kritisch betrachtet werden. Autoritäre Menschen geben ihre Macht auch in einer Selbstorganisation nicht einfach ab. Was geschieht mit den weniger machtorientierten Menschen? Was für Rechte und Pflichten ergeben sich für den einzelnen Menschen daraus? Wenn soziales Verhalten im Fokus ist, steigt die Gefahr für soziale Beschämung und wer ist neu für die Lenkung von zwischenmenschlichem Verhalten zuständig?
Soziales Verhalten in Gruppen wird über Kommunikation und darin oft über Sprache transportiert. In Informationswegen, Feedbacks und der Konfliktaustragung steckt ein grosses Machtpotential, das in Selbstorganisation kritisch betrachtet werden muss. Der Umgang mit Rückschlägen und «Fehlern» wird in Selbstorganisation konsequent anders konnotiert und als Ressource betrachtet. Dieses Reframing mindert eine weitere Machtquelle, die einer Bewertung von Verhalten und Ergebnissen inhärent ist. Fehler zu Rätsel umzudefinieren und nach Talenten zu suchen, die diese lösen, beschreibt den Geist von Selbstorganisation sehr treffend.

5.1.1 Macht der Führung

Hierarchie hat sich sehr lange gehalten und wird weiterhin, in welcher Form auch immer, bestehen bleiben (vgl. Gergs/Lakeit 2020: 71f). Durch die organisationale Trennung in Organisationsmacht (Kompetenz/offizieller Charakter) und Personalmacht (Rollen/Stellenzuteilung) sollen die gesellschaftlichen Möglichkeiten im Bereich Macht verändert werden. Sie stellen in der Kombination einen Machtgewinn dar, begrenzen sich aber gleichzeitig gegenseitig. Kühl ergänzt Luhmann dadurch, dass es für eine Person zunehmend unmöglicher wird, alle Grenzen von Organisationshandeln und alle Abläufe im Überblick zu behalten, gleichzeitig Fachwissen zu erwerben und anzuwenden, sowie alle Informationen in nützlicher Frist zu beschaffen, auszuwerten und weiterfliessen zu lassen. So ergibt sich die Möglichkeit für Untergebene, sich einzubringen, ihren Einflussbereich zu stärken und daraus ergeben sich erhebliche Machtquellen. Mitbestimmung und Partizipation werden dann benutzt, um dies zu kaschieren (vgl. Luhmann 2003: 101ff; Kühl 2011: 74ff; Kühl/Muster 2016: 9).
Da Selbstorganisation, in der keine rein formale Organisationsmacht mehr bekämpft werden müsste, in Luhmanns Überlegungen als Organisationsform nicht vorkommt, versucht er Untergebene weiterhin durch die Forderung nach einer übergeordneten Organisationsmacht in Schach zu halten. Diese brauche es auch, um bei Streitigkeiten zwischen Untergebenen machtausgleichend eingreifen zu können. (vgl. Luhmann 2003: 112). Seine Überlegungen weisen jedoch klar in eine selbstorganisierte Richtung: Er empfiehlt mehr in die Differenzierung und Spezifizierung von Rollen zu investieren und als weiteren Ausweg aus dieser stagnierenden Situation: mehr Demokratie und Partizipation, ein Mitbestimmungsrecht bei der Machtausübung und eine Metakommunikation über Machtfragen, um deren Missbrauch einzugrenzen. Luhmann sieht dadurch aber keine Veränderungsmöglichkeit für eine ganze Gesellschaft (vgl. ebd. 2003: 94ff).

Selbstorganisation verlangt von der herkömmlichen Hierarchie empfindliche Einschnitte, auch wenn diese an sich nicht zwingend abgelehnt und oft genug auch eingebunden wird. Dabei hat das Führungsverständnis Auswirkungen auf die Machtstrukturen einer Organisation und damit auch einzelne Personen. Die Kompetenzen sollen nicht an die hierarchisch höchste, sondern an die geeignetste Person verteilt werden. Oft fallen in Selbstorganisationen die Führungsposten ganz weg, in jedem Fall wird ihre Entscheidungskompetenz stark eingeschränkt und ihr Aufgabengebiet neu definiert. Es geht nicht mehr darum, Verantwortlichkeiten anzusammeln, Karriere zu machen, über möglichst viele Menschen die Befehlsgewalt zu haben, mehr Geld als die anderen zu verdienen und sich dadurch einen hohen, extrinsisch definierten Status zu erarbeiten (vgl. Laloux 2014: 286). Grosse Egos mit Motiven aus dem herkömmlichen Führungsdenken werden keine Befriedung in Selbstorganisationen erfahren. Der Begriff der Karriere muss neu gedacht werden.

Statusmarker in Gebäuden, wie Einzelbüros und Extraparkplätze werden in Selbstorganisationen vermieden (vgl. ebd. 2014: 167). Die Schwierigkeiten von Führungspersonen im Übergang zur Selbstorganisation werden häufig erwähnt. Es handelt sich dabei um Menschen, die an ihrer Macht hängen und diese nicht (ganz) loslassen können (vgl. Endenburg 1998: 161f; Strauch/Reijmer 2018: 163f). Es liegt in der Natur der Machthabenden, dass diese sich nicht kontrollieren und eingrenzen lassen wollen. Um Machtmissbrauch zu verhindern, ist die Transparenz über Entscheidungswege wichtig (vgl. Anter 2012: 44ff).

Da solche Menschen aber oft gar nicht selbstorganisiert arbeiten wollen, tritt weitaus häufiger der Fall auf, dass Führungskräfte sich als Helden, als «heroic leader» in ihrer Organisation sehen, die (unter anderem mit der Einführung von Selbstorganisation) nur das Beste für ihr Unternehmen wollen. Das Aufbrechen der Machtstrukturen ist mit Spannungen und Konflikten verbunden. Finden sich diese Leader plötzlich in der gleichen Reihe, wie diejenigen, die sie hatten retten wollen, so ist es für sie schwer zurückzustehen, selbst wenn es schliesslich auch für sie Entlastung mit sich bringt (vgl. Robertson 2015a: 176ff).

So kommt es in der Selbstorganisation zum Wechsel von der heroischen Führungsperson zum Mentorat/Coaching, durch welches Mitarbeitende empowert werden sollen, ihre Probleme selber und miteinander zu lösen. Der patriarchale Anstrich der Führung bleibt jedoch nach Kühl erhalten, solange der heroic leader in der Organisation verbleibt (vgl. ebd. 2011: 83).

Selbstorganisation jedoch oft nicht einmal formal hierarchiefrei. So ist zum Beispiel Purpose Driven und auch die spätere Anpassung in der Soziokratie 3.0 nicht hierarchiefrei angelegt (vgl. Priest et al. 2014–2018). Auch in der Holakratie koordiniert der Leadlink das Machtinstrument der Rollenverteilung und kann dies partizipativ tun, wenn er das für richtig hält (vgl. Robertson 2015a: 127f). Rollen können besetzt werden (Laloux 2014: 119f) und besetzt gehalten werden. Hervortretende soziale Hierarchien führen zu Machtdifferenzen, die nun ständig neu verhandelt werden müssen. Das Hierarchie-Paradoxon der Psychologin Schinko-Fischli besagt, dass Statusspiele in Selbstorganisationen häufiger werden, weil Status nun jeden Tag neu ausgehandelt werden kann (vgl. ebd. 2019: 93.) Die hierarchische Position, im Sinne von Entscheidungsgewalt, wird jedoch in der Selbstorganisation anders begründet, da in ihr alle Mitglieder Zugang zu solchen Positionen haben können. Buurtzorg nennt das Entstehen einer situativen Hierarchie als Schwierigkeit, wenn jemand aufgrund seiner Rolle ein Machtübergewicht erhält und damit das Machtgleichgewicht stört (vgl. Vermeer/Wenting 2016: 28). Dies gilt auch für soziale konstruierte dominante Persönlichkeiten, die sich als Managementersatz anbieten. Das kann in einer Selbstorganisation erneut zu einer formalen Hierarchiebildung führen.

5.1.2 Von der Personalmacht in den Prozess: Das Zimbelglöcklein

Durch die Ausdifferenzierung und zunehmende Strukturierung von Gruppen, gerade im Arbeitskontext, wird die soziale Macht in den heutigen Organisationen durch eine formale, meist hierarchische Macht überformt und durch diese nach aussen präsentiert (vgl. Ortmann 1988: 21; Laloux 2014: 13ff; Geramanis 2017: 226). Institutionen schützen sich durch soziale Ordnungen gegen Gewaltanwendung von aussen und von innen. Als dafür geeignet, sieht Popitz aber durchaus nicht nur die herkömmlichen Machtmonopolisten an der Spitze. Machtkonzentrationen, die regulierend eingreifen können, sind auch als Handeln einer Gruppenöffentlichkeit denkbar (vgl. ebd. 1992: 142f). Als geplante und erfolgreiche Machtbegrenzung in der Gesellschaftsgeschichte nennt Popitz antike Vorbilder aus Griechenland und Rom. Die Macht wurde durch die Herrschaft des Gesetzes und die Gleichheit aller vor dem Gesetz, die Begrenzung von Normsetzungen/Grundrechte, Kompetenznormen, Verfahrensnormen, Besetzungsnormen und Öffentlichkeitsnormen unter Kontrolle gehalten (vgl. ebd. 1992: 63ff). Daraus leiten sich auch die Grundformen der Selbstorganisation ab: eine festgehaltene Verfassung, die Grundhaltung alle Menschen und ihre Mitsprache als wertvoll zu sehen, die Aufteilung in zuständige Kreise mit selbstverantwortlichen Rollen, klare Entscheidungsprozesse und Meetingsabläufe, die offene Wahl der Rollen und die Übertragung von Kompetenzen.

Die Innovation der Selbstorganisation setzt dort an: Die Macht, Entscheidungen zu treffen, soll nicht mehr personengebunden sein, sondern dorthin verlagert werden, wo sie effektiv wirken kann: in den Entscheidungsprozess selbst. In der Selbstorganisation steigt unter anderem auch der Einfluss, den jedes Mitglied einer Organisation dadurch auf die, nun für alle offenen, Entscheidungsprämissen bekommt. So entstehen funktionale Hierarchien. Durch die kodifizierte Selbstorganisation und die klar geregelten Kommunikationswege sollen die Machtansprüche einzelner Menschen begrenzt werden (vgl. Fink/Moeller 2018: 121ff).
In der Holakratie sitzt die Macht in der Governance, weil die Rollenverteilung dort stattfindet. Autorität wird nicht über Regeln, die nur den Grenzverkehr der Kreise und Rollen bestimmen, sondern über die Rollenschaffung selbst erteilt. Es können jederzeit neue Rollen erschaffen werden (vgl. Robertson 2015a: 76f). Machtverteilung durch Fixierung macht Arbeit sinnlos und langweilig (vgl. Laloux 2014: 2f). Dass Rollenveränderungen nur in der Governance thematisiert werden können, soll ungerichtete Entwicklungen und Verselbstständigungen zur eigenen Bedürfnisbefriedigung ausschliessen. Einwände werden aus Rollenfunktionen heraus geäussert und nur zusammen mit Vorschlägen zur Integration dieser Einwände vorgebracht. Keine Person hat die Erlaubnis, den Prozess zu dominieren. Strukturen und Regeln stellen sicher, dass es nicht destruktiv wird (vgl. Robertson 2015a: 105ff.).

Durch den Entscheidungsprozess in der Gruppe, kann Gruppendruck entstehen. Macht sammelt sich zum Beispiel in der Gesprächsleitung. Selbstorganisation will jedoch keine Bühne für Selbstdarstellung und Profilierung sein. Begegnet wird diesem Umstand durch totale Transparenz und in dem alle Rollen, zum Beispiel die Gesprächsleitung, nur auf Zeit vergeben werden (vgl. Sulzberger 2020: 103). Meetings stellen auch in Selbstorganisationen einen öffentlichen Kampfplatz von Selbstpräsentationen dar. Dafür sind Regeln installiert, wie zum Beispiel die Rolle des Zimbelglöckleins, dass eine Redepause verlangt, wenn es geläutet wird. Während der Pause des Nachhalls können alle darüber nachdenken, ob sie sich vom sachlichen Argument entfernt haben (vgl. Laloux 2014: 62ff).
Entscheidungsmacht in den Prozess zu verlagern bedeutet, dass die Autorität und die Machtverteilung für das Lösen von Problemen und das Tragen von Verantwortung an jedes einzelne Mitglied einer Organisation übergeht (vgl. Robertson 2015a: 20ff).

5.1.3 Soziale Macht der informellen Gruppen

Selbstorganisation als eine logische Weiterentwicklung von Organisationen reduziert formal hierarchische Strukturen und damit verbundene Machtkomponenten (vgl. Sulzberger 2020: 100). Daraus entspringt die Frage was denn nun mit der Macht geschieht, worin schlägt sie sich nieder? Geht die soziale Macht an bestimmte Führungspersonen, die sich von den anderen abheben, zum Beispiel durch einen grösseren Überblick oder bessere Management-Fähigkeiten (vgl. Geramanis 2020: 21; Jung 2020: 43)? Oder greift hier der Anspruch der Selbstorganisation, dass viele zur Führung fähig sind, je nachdem wie ihre Motivation gelagert ist und die soziale Hierarchie hat gar nicht soviel Einfluss?
Alle Mitarbeitenden müssen in der Selbstorganisation Führungskompetenzen erwerben und anwenden können, wenn sie dies wollen, diese sind kein Exklusivrecht des Managements mehr (vgl. Fink/Moeller 2018: 139). Delegierte werden in der Soziokratie gewählt, weil und so lange die Personen für das Amt geeignet sind und nicht aufgrund von Stand und Status (vgl. Strauch/Reijmer 2018: 54). Macht wird nicht wegdiskutiert, sondern neu auf alle Mitarbeitenden verteilt. Jede angestellte Person hat die Möglichkeit, ihre eigenen Rollen, die mit der ihnen innewohnenden Macht versehen sind, auszugestalten und zu besetzen. Die Ausrichtung geht nicht mehr danach, möglichst viel Macht zu akkumulieren, sondern in den Rollen, die jede und jeder ausübt, konstruktiv mächtig zu sein (vgl. Laloux 2014: 135f). Doch auch mit den zugewiesenen Rollen besteht die Gefahr, dass diese als Position verstanden und mit Macht verbunden werden (vgl. Vermeer/Wenting 2016: 94f).

a) Macht bleibt bei autoritären Menschen

In allen menschlichen Gruppierungen, die sich gesellschaftlich im Verlaufe der Zeit herausgebildet haben, zeigt sich die Ausübung und die Verteilung der Macht in äusserlichen Rollen und Zuschreibungen, wie zum Beispiel durch Statussymbole oder Statushandeln. Gleichzeitig beeinflusst soziale Macht eher im Verborgenen die Prozesse, wie zum Beispiel durch natürliche Autorität. Eugster Stamm berichtet über die Umstellung seiner Organisation, dass die natürliche Autorität, die einzelne Menschen mitbrachten, bestehen blieb und sich weiterhin auswirkte (vgl. ebd. 2019). Autorität wirkt nicht auf jede Person und in jedem Umfeld gleich, eine bestimmte Wirkung ist nicht vorhersehbar. Sie ist abhängig von der Zuschreibung derer, die anderen Autorität zuerkennen und von individuellen Reaktionen (vgl. Popitz 1992: 119ff; 138f).

Macht befindet sich oft nicht dort, wo sie nach einem formal hierarchischen Organigramm oder eben auch nach den Vorstellungen der Kreise einer Selbstorganisation hingehörte (vgl. Luhmann. 2003: 60). Netzwerke basieren, neben gegenseitigem Vertrauen, dem Willen zur Unterstützung und der gemeinsamen Kommunikation, auf der Funktion von Schlüsselfiguren und das muss nicht ausgewiesenes Management sein. Macht ist an handelnde Personen in Interaktionen gebunden. Werden kleinste Machtmöglichkeiten ergriffen, können sie bis zur Bildung eines Monopols ausgebaut werden.

Menschen, die sich in einer Organisation mehr einsetzen, die mehr Verantwortung zu übernehmen bereit sind, mehr und/oder einflussreichere Verbündete in- und ausserhalb der Organisation haben, über knappe Ressourcen verfügen und dies besser gegen aussen kommunizieren können, werden als stark wahrgenommen und damit automatisch in einer nun informellen Hierarchie oben eingeordnet. Damit verbleibt Macht, in Selbstorganisationen etwas sichtbarer, bei den sozial autoritären Menschen einer Organisation.

b) Raum für weniger machtorientierter Menschen

Im agilen Raum wird die Führungsrolle auch für weniger klassisch machtorientierte Menschen zugänglich. Wenn Mitarbeitende nicht wissen, wie sie mit Macht und Verantwortung umgehen sollen, kann eine dahingehende persönliche Entwicklung auch in ihrem eigenen Interesse sein (vgl. Baumann-Habersack 2020: 225f). Das Motiv, Verantwortung zu übernehmen, kann im Wunsch nach Verbundenheit, Fürsorge oder einer Beziehungsorientierung liegen. Aber es kann auch zu der Entscheidung führen, gar keine Macht haben zu wollen. Weber wie auch Arendt, stellen die Frage nach dem Grund dafür, warum sich Menschen unterordnen (vgl. Anter 2012: 66). Menschen suchen soziale Anerkennung und sind oft bereit, anderen in Anerkennung einer spezifischen, situationsbezogenen Überlegenheit zu folgen oder voranzugehen. Das Zusammentreffen unterschiedlich machtmotivierter Menschen kann zu Konflikten führen oder sich konstruktiv ergänzen. Macht-, Leistungs- und

Beziehungsmenschen können für ein reibungsloses, produktives, angenehmes Betriebsklima sorgen. Dabei besteht die Gefahr von Alphateams, des Verlusts von Diplomatie oder der Bildung von Kuschelteams (vgl. Hofert 2016). Wenn jemand zuviel Verantwortung bekommt, kann es sein, dass die formale Hierarchie wieder zurückkommt (vgl. Laloux 2014: 91). In vielen selbstverwalteten Betrieben werden ab 25 Mitarbeitenden wieder vertikale Unterscheidungen für Positionen gemacht (vgl. Kühl 2011: 70).

c) Höhere Gefahr einer sozialen Beschämung in Selbstorganisation

Selbstorganisation baut auf die inneren Bedingungen in der Seele eines Menschen, seiner Erlebniswirksamkeit und Erfahrungswelt. Die Fähigkeit zur Selbstorganisation basiert weiter auf wechselseitiger Akzeptanz innerhalb des Beziehungskontextes einer Gruppe. Inhärent ergibt das einen unterschwelligen Drang zu einer ständigen Selbstoptimierung (vgl. Bierhoff 2020: 231ff). Mitarbeitende sollen aber freiwillig entscheiden können, ob, wann und wie sie sich weiterentwickeln wollen (vgl. Kaudela-Baum/Altherr 2020: 134).
Bestand schon in der herkömmlichen formalen Struktur durch die Hierarchie die Gefahr von Beschämung als Bestrafung und damit als Machtmittel (vgl. Geramanis 2020: 13), so ist dies in der Selbstorganisation, die ja den Menschen ganzheitlich sichtbar machen will, noch viel tiefergehend möglich. Sennett nannte 1974 das Spannungsfeld «die Zurschaustellung von Emotionaler Intelligenz im Arbeitskontext», welches die Menschen der Tyrannei der Intimität aussetzt (vgl. Geramanis 2020:1). Sulzberger differenziert die emotionalen Übergriffe in Gemeinheiten, Kränkungen und Zurückweisungen, die auf die Persönlichkeit zielen und in Ohnmacht der Beteiligten enden. Gerüchte sind ein wirksames Machtmittel, wenn die Stimmung einer Gruppe auf die eigene Seite gezogen werden soll. Er spricht von modernen Hexenjagden, die nun möglich werden (vgl. ebd. 2020: 104).

Das Ziel jedes Menschen ist, wie etwa von Popitz, Bourdieu und in der Literatur zur Selbstorganisation beschrieben: Autonomie, Würde und Selbstachtung. Die Beziehung zur Macht muss grundlegend transformiert werden, wenn weniger Ego zu verteilen ist (vgl. Laloux 2015: 51). Ein gut begleitetes Selbstmanagement, wie es Sulzberger definiert, mit einer ehrlichen Selbsterkenntnis, kann helfen sozialer Beschämung vorzubeugen (vgl. ebd. 2020: 111). Kaudela-Baum/Altherr nennen Autonomie, was über die Beziehungsführung zu anderen Menschen die eigene Identität konstituiert (vgl. ebd. 2020: 130f). Heizmann empfiehlt ein Indikatorensystem, um die Messung der Freiheitsgrade aller Mitglieder einer Organisation zu messen und damit festzustellen, ob sie sich in einem Handlungsbereich befinden, in dem sie weder unter- noch überfordert sind (vgl. ebd. 2019: 48).

d) Wer übernimmt die Kontrolle des sozialen Verhaltens in einer Selbstorganisation?

In einer herkömmlichen Organisation spielt das Verhalten nur dann eine Rolle, wenn es sichtbar wird. Individuelle Motive und damit auch unsichtbare Machtspiele finden auf der Hinterbühne statt. In einer Selbstorganisation muss auch damit umgegangen werden.

Es stellt sich die Frage nach dem Korrektiv und der damit verbundenen Macht, bzw. dem drohenden Machtmissbrauch. Wer passt auf, dass eine Gruppe nicht entgleitet? Diese Frage richtet sich an jede Art von informellen Gruppen. Der Mensch muss begleitet werden, egal, ob er einem mehrheitlich reifen oder unreifen Team angehört (vgl. Vermeer/Wenting 2016: 74ff; Geramanis 2020: 21ff; 47f). Dadurch, dass die Persönlichkeit von Menschen stark in den Vordergrund gerückt wird, ist die psychologische Sicherheit eines Schutzraumes zu gewährleisten. Dazu kommt die Funktion der sozialen Kontrolle durch die Gruppe. Menschen in Gruppen ordnen sich automatisch im Vergleich mit den anderen ein und unter. Zu wissen wo jemand steht und was zu erwarten ist, gibt Sicherheit (vgl. Bierhoff 2020: 241). Das kann gerade in Selbstorganisation zur Bildung von elitären Untergruppen führen (vgl. auch Baumann-Habersack 2020: 224). Diese Machtverteilungen werden durch soziale Kontrolle, die gegenseitig ausgeübt wird, gestützt (vgl. Willms/Weichbrodt 2020: 167).

Dieser Punkt wirf einige Folgefragen auf: Wer begleitet eine Selbstorganisation kritisch und objektiv? Welche Absicht einer Begleitung ist dabei vorzuziehen? Wird ein Coach für den Blick von ausserhalb dazu gezogen? Oder ein immer wechselndes Mitglied innerhalb der Organisation wie es die Rollenhandhabung der Selbstorganisation vorschlägt? Wird das immer der gleiche, weil fähigste Mensch sein, der dadurch wieder Macht um sich sammelt? Was zählt mehr, die Macht «gerecht» zu verteilen oder die fähigste Person für eine (zeitlich und räumlich begrenzte) Aufgabe einzusetzen?

5.1.4 Kommunikation

Macht wirkt dann am mächtigsten, wenn sie verschleiert wird (vgl. Anter 2012: 40). In formal hierarchischen Organisationen ist die externe (Status-) Macht sichtbar, während die interne, soziale Macht vorwiegend verdeckt wirkt. Macht wird u.a. in der Sprache (Bourdieu) und in der Kommunikation (Luhmann) sichtbar. Sobald Macht angesprochen werden kann, setzen die Strukturen der Selbstorganisation zu deren Kontrolle ein. Um Machtkonzepte und ihre Bedingungen zu beschränken, müssen sie nach Popitz und Staub-Bernasconi expliziert werden. Es wirkt sich verheerend auf eine Organisationskultur aus, wenn zum Beispiel Konsequenzen über den Missbrauch von Machtcodes wegen ihres informellen Charakters nicht ausgesprochen werden kann.

In den oben eingeführten Unsicherheitsräumen entstehen informelle Kommunikationsnetzwerke, die an Flexibilität und Schnelligkeit die offiziell festgelegten Dienstwege immer übertreffen. Dieser Zugang zur Macht steht allen Mitarbeitenden offen (vgl. Laloux 2014: 110f). Im Gegensatz zur Entscheidungskommunikation bietet Interaktionskommunikation Raum für soziale Aushandlungen. Daraus entsteht eine Organisationskultur. Diese Kultur ist eng mit der Einzigartigkeit ihrer Mitglieder verknüpft und darauf baut die Selbstorganisation. Sie hat nicht den Anspruch, diese zu «überformen», wie Krejci/Groth das antizipieren (vgl. ebd. 2020: 63).

Neben dem Konfliktverhalten, das in jeder Selbstorganisation prominent behandelt wird, ist auch schon die Kommunikation von Feedback ein potentiales Machtfeld. Feedback ist ein soziales Kampfmittel, wie der Sozialpädagoge Marra feststellt. Werden Bewertungen im Ganzen oder im Teilteam vorgenommen, ist äusserste Sorgfalt und eine gewaltfreie Kommunikation gefordert (vgl. Laloux 2014: 124f; Sulzberger 2020: 108). Jedes Mitglied eines Teams ist aufgefordert, darauf zu achten, dass keine bilateralen offenen Rechnungen auf diesem Weg beglichen werden. Die Kommunikationsregeln jeder Selbstorganisationsart sollen das sicherstellen. Dies gelingt nach Laloux in der Regel (vgl. ebd. 2014: 128). Der Zugang zur Machttheorie von Luhmann führt über die Gesellschaftstheorie und bietet eine allgemein generealisierte Kommunikationstheorie als Lösung für Spannungen in sozialen Systemen an. Sprache und Schrift (Bürokratie) als Spezialcodes für die Steigerung der Motivation zur Annahme von Kommunikation (vgl. Luhmann 2003: 3ff, 33ff).

5.1.5 Fehlerkultur

Im Gegensatz zu den herkömmlichen Organisationen, die bestrebt sind, Fehler zu minimieren und auszumerzen, werden Fehler, Rückschläge, Sackgassen in der Selbstorganisation als Chancen für Verbesserungen und kreative Neuorientierung genutzt. Eine Fehlerkultur muss nicht nur toleriert, sondern angestrebt werden. Dadurch verliert die Macht der Bewertung und der daraus entstehenden Hierarchisierung in «schlecht», «gut» und «besser» an Kraft.
Der Einfluss von Macht kann durch das Teilen einer gemeinsamen Werte- und Kulturvorstellung ausbalanciert werden. Je mehr Vertrauen, Augenhöhe, Achtsamkeit, Kooperation vorhanden ist, umso weniger ist der Machteinsatz nötig (vgl. Fink/Moeller 2018: 82ff). Je mehr allgemeine Ressourcen in einer Organisation vorhanden sind, sogenannte Überschusszustände, umso eher wird eine Fehlerkultur zugelassen (vgl. Kaudela-Baum/Altherr 2020: 132). Dieses Denken soll in der Selbstorganisation überwunden werden. Robertson plädiert für neue Begriffe in der Fehlerkultur, um damit von der negativen Bewertung wegzukommen. So spricht er von Spannungen, nicht von Problemen. Diese

Spannungen zeigen Sachverhalte an, in denen Innovation gewünscht wird (vgl. Robertson 2015b). Abweichungen und Fehler im Organisationshandeln werden explizit als Sensor geschätzt, weil sie Signalcharakter für Veränderungen und Entwicklungen haben und Potentiale in sich bergen (vgl. Endenburg 1998: 145f; Luhmann 2000: 318; Fink/Moeller 2018: 103).
Ein anderes Ersatzwort des Soziologen Cavedon, um die innewohnende Energie eines Fehlers hervorzuheben, ist Rätsel. Sie fordern Talente heraus, wie es Wohland nennt, um gelöst zu werden. Diesem Umgang liegt eine veränderte Kultur zu Grunde: Wer nicht bereit ist zu scheitern, wird nichts Neues entdecken können und sich nicht trauen, auch einmal etwas Unkonventionelles auszuprobieren. Die wahre Macht liegt darin, dieses Scheitern nicht mehr als persönliches Versagen wahrzunehmen, sondern als Wegkreuzung zu neuen Ergebnissen (vgl. Sulzberger 2020: 118f).

5.2 Erkenntnisse für Macht in der Selbstorganisation

Eine Selbstorganisation startet mit den Bedingungen, die Popitz für seine Überlegungen zur Machtgewinnung einer Minderheit über eine Gruppe fordert: Mitglieder können ihre Gruppe nicht einfach so verlassen und die Ausgangsbedingungen sollen für alle gleich sein. Macht nach Elias ist als eine Machtbalance zu sehen, in der die Chancen nicht immer gleich verteilt, aber grundsätzlich jederzeit verhandelbar, veränderbar und **für alle zugänglich** sind (vgl. Treibel 2004: 202). So haben in der Selbstorganisation alle Mitglieder einer Organisation Zugang zu Machtpositionen, die im Prozess entstehen. Ein allfällig entstehendes Rollenübergewicht und dominante Persönlichkeiten, sowie der Gruppendruck, der entstehen kann muss dabei im Auge behalten werden. Um Missbrauch vorzubeugen, können zum Beispiel Rollen zeitlich begrenzt verteilt oder in Metakommunikation angesprochen werden.

Die Machtverteilung unterliegt einem ständigen Wandel und wird immer wieder neu ausgehandelt (vgl. Kaiser 2017: 94ff). Ortmann nennt das ungerecht, wenn die äusserlichen Spielregeln wegfallen und es nur noch auf die Persönlichkeit ankommt. In informellen Strukturen jedoch, auch in der Selbstorganisation, hat die **persönliche Autorität** seit jeher sichtbares Gewicht. Je nach den Erfahrungen aus ihrer Biographie müssen unterschiedlich machtorientierte Menschen berücksichtigt werden. Allen ist gemein, dass sie in ihrer Gruppe nach sozialer Anerkennung streben und in diesem Streben auch sozial beschämt werden können (vgl. Sulzberger 2020: 106f).
Machtliebende Personen werden von Kirchhofer/Uebelhart auch als Schlüsselfiguren bezeichnet. Sie sind gut vernetzt und weisen verschiedene und/oder seltene Ressourcen auf.

Allzu dominante Persönlichkeiten können jedoch ein Netzwerk wieder in eine Hierarchie verwandeln.
Sogenannte Mitlaufende, die **Zuschauenden,** können mit der Richtung ihrer Aufmerksamkeit anderen mehr Macht verleihen. Sie sind als einzige in der Lage, eine negative Machtnahme in einem frühen Stadium zu verhindern (Popitz 1976: 27).
Es sollen auch diese Menschen ihre Rollen bekommen, die (aus welchen persönlichen Gründen auch immer) keine Macht haben wollen. Wie Giddens und Arendt herleiten, ist auch die **Ohnmacht** eine Art von Macht. Dies kann einen negativen Niederschlag darin finden, «nichts zu machen», wenn zum Beispiel Dienst nach Vorschrift ausgeführt wird.

Macht ist nicht da, wo sie gemäss Organigramm sein sollte (Luhmann), sondern überall wo Menschen sind. Formaler Status wird in der Selbstorganisation nach Möglichkeit aufgehoben. Es bleibt der soziale Status, der auch von der **Frequenz und Intensität von Interaktionen** zwischen Menschen abhängig ist. Minderheiten können über soziales Verhalten bzw. die Benutzung von Machtquellen zu Macht kommen. Die von Staub-Bernasconi letztgenannte Machtquelle der sozialen Beziehungen verknüpft alle vorhergehenden und auch alle Grundformen von Popitz miteinander, da sie von allem beeinflusst werden kann, am stärksten jedoch durch soziale Indifferenz und durch das Vorenthalten von Anerkennung. Einfluss auf soziale Beziehungen entsteht weiter durch:

- physische und psychische Fähigkeiten wie persönliche Stärken
- materielle und immaterielle Ressourcen wie Wissen und Kommunikationswege
- Machttrümpfe wie externer Zugang zu Umweltkontakten
- Emotionen wie Angst und Ärger oder Konfliktbereitschaft
- Definitionsmacht und Überzeugung
- das Aufstellen von Regeln

Es braucht nicht die unbedingte, ewige Steigerung persönlicher Machtressourcen, wie es zum Beispiel für die Kapitale von Bourdieu angestrebt wird, um in einer Selbstorganisation konstruktiv sein zu können. Der Einsatz der Ressourcen soll höheren Werten und einer daraus hervorgehenden gemeinschaftlichen Haltung verpflichtet sein (vgl. Rosa 2020: 47f).

Machthaber wollen sich jedoch nicht eingrenzen lassen. Foucault definiert Macht sogar danach, in dem er die Anwesenheit von Widerstand als dialektische Voraussetzung für ihre Existenz benennt (vgl. Duru 2019: 18). Macht will sich nicht kontrollieren und ist wirksamer, solange sie verschleiert wird (vgl. Anter 2012: 40ff). Luhmann sagt, dass Macht davon lebt, dass sie nicht in ihren Bausteinen angesprochen, sondern nur in ihrer Wirkung erfahren wird.

Macht wirkt in Substituten und das Messen von Macht würde diese aufdecken und damit deren soziale Wirklichkeit zerstören (vgl. Luhmann 2003: 10ff).
Für das Mitbestimmungsrecht bei der Besetzung von Rollen zur Machtausübung ist **Transparenz** und eine **Metakommunikation** über Machtfragen notwendig, um deren Missbrauch einzugrenzen. Das Machtkonzept und seine Bedingungen müssen expliziert werden (Bernasconi/Popitz). Wenn zum Beispiel Kommunikationsprobleme bestehen, Sichtbarkeit aktiv vermieden oder ein Konflikt verharmlost oder ganz verschwiegen wird, dann muss Macht dort konkret angesprochen werden, wo sie sichtbar wird (vgl. Luhmann 2003: 38; Kleve 2020: 254). Idealerweise kann Machtkommunikation innerhalb der Gruppe stattfinden, falls eine entsprechende Kommunikationskultur aufgebaut werden konnte (vgl. Schattenhofer 2020: 297f).

Eine gemeinsam getragene **Kultur** kann Machtunterschiede etwas nivellieren. Zuviel davon führt jedoch zu einer Überidentifikation und damit weniger Elastizität. Die Kultur einer Organisation ist nicht steuerbar und Autorität wirkt nicht auf jede Person und in jedem Umfeld gleich. Machtspiele werden weiterhin zum Alltag gehören. Offen bleibt, was mit der neu entstandenen informellen Macht geschieht. Wenn die informellen Netzwerke in der Selbstorganisation formalisiert und sichtbar gemacht werden, müssten nach der Natur der Informalität in Organisationen neue soziale Lücken entstehen.

Kooperative Machtkonstellationen existieren im informellen Unsicherheitsraum, der nicht durch klare Regeln abgedeckt wird. Sie können Schutz und Sicherheit bieten, eröffnen Entscheidungsspielräume und helfen, Entscheidungen zu beschleunigen (vgl. Minnig o.J.: 18f). Der **Machtraum** in der Selbstorganisation ist, neben der alltäglichen Einzelkommunikation, vor allem in den Meetings zu finden. Dort werden Entscheidungen getroffen. So erlangen direkte Feedbacks und Eigenschaften wie die Konfliktbereitschaft zur Regulation von Beziehungen neue Bedeutung. Um diesen Machtfaktor der sozialen Macht einzugrenzen, empfiehlt es sich, Diskussionen und vor allem Entscheidungen über ein digitales Medium zu führen. Dann fallen Präsenzvorteile weniger ins Gewicht. Heizmann merkt dazu an, dass die Emotionalität, die durch diese Mediumwahl zu kurz kommen könnte, im Auge behalten werden muss (vgl. ebd. 2019: 38).

Ein aktives **Selbstmanagement** kann viele Vorschriften ersetzen. Die Entwicklung eines Menschen muss aber von diesem selber gewollt sein und begleitet werden. Sie darf nicht von aussen aufgezwungen werden. Es gibt eine gemeinsame Verantwortung für das Miteinander zu tragen: Das Individuum muss die Eigenverantwortung wahrnehmen und die Organisation

im Rahmen ihrer Möglichkeit die Möglichkeit dazu bieten, diese zu begleiten (vgl. Sulzberger 2020: 107, Bierhoff 2020: 244, Scheu/Autrata 2020: 280).

Macht braucht **Kontrolle durch Menschen,** in erster Linie durch die Betroffenen selber und dann durch Mitmenschen. Erst diesen nachgeordnet auch durch Regeln. Die Begleitung wird nach den Prinzipien der Selbstorganisation vom fähigsten Mitglied innerhalb der Organisation übernommen, welches turnusmässig bestätigt werden muss. Im Sinne der Sowohl-als auch-Kultur der Selbstorganisation ist ein internes Mitglied, welches diese Rolle übernimmt, durch einen externen Coach zu unterstützen.

Teil III Ergebnisteil

6 Beantwortung der Fragestellung

Wo zeigt sich geteilte Macht in Selbstorganisation und wie ist der Umgang auf organisationaler und sozialer Ebene?

Selbstorganisation bezieht sich mit der Bedienung des informellen Raums als Unsicherheitsraum in vielfältiger Weise auf die individuellen Fähigkeiten und die Persönlichkeit von Menschen, die dadurch neu verteiltes Gewicht erhalten. Dominante Autoritätspersönlichkeiten werden als die personifizierten Machtzentren sichtbar, die sie schon immer waren und bedienen davon abhängige Machträume. Informelle Betriebsstrukturen werden beleuchtet und es ist nicht mehr möglich, sich hinter Hierarchien zu verstecken. Gleichzeitig soll die freigewordene Macht auf das Wohl aller Mitmenschen und der Umwelt ausgerichtet werden. Das hat Auswirkungen auf die sozialen Interaktionen und das darin enthaltene, neu konstituierte Machthandeln.
Führungskräfte sind angehalten, ihre bisherige Identität und Legitimation zu überdenken. Untergebene müssen sich vermehrt fordern lassen und es wird für beide Seiten schwerer, vom Organisationszweck abweichende, persönliche Ziele zu verfolgen und dafür andere zu instrumentalisieren. Um die Möglichkeiten der geteilten Macht konstruktiv zu nutzen, soll die Entwicklung des Selbstmanagements gefördert werden. Verhalten und Konflikte, die die Erfüllung des Organisationszwecks behindern, müssen angesprochen werden. Machthandlungen sind beobachtbar und durch sorgfältige (Meta-) Kommunikation und Konfliktbearbeitung kann die Macht der Einzelnen in konstruktivere Bahnen geleitet werden. Für die Entwicklung einer Organisation kann die daraus hervorgehende, spürbare Organisationskultur als Thermometer eingesetzt werden.
Im Umgang mit geteilter Macht eröffnen sich aus der vorliegenden Arbeit hervorgehend folgende Felder, in denen sich Macht auswirkt, mit darin enthaltenen ersten Handlungsempfehlungen und teilweise weiterführende Fragen:

Personifizierter Einsatz von Macht
Implizite Machtstrukturen wirken im ungeregelten Unsicherheitsraum, der in der Selbstorganisation durch das Öffnen der formalen Strukturen zum Hauptspielfeld wird. Da die Selbstorganisation diesen Bereich einer Organisation stärker betonen und nutzen will, gilt es,

damit einhergehende grössere Auswirkungen der sozialen Macht näher zu beleuchten, die direkt die Persönlichkeit der Mitglieder einer Organisation betreffen. Damit verbunden bekommt das Selbstmanagement einen grossen Wert. Machtverteilung wird vor allem dort sichtbar, wo Menschen aufeinandertreffen, in Meetings oder direkten zwischenmenschlichen Interaktionen. Machthandeln hängt von den ausführenden Personen ab. Wer durch seine sozialen Fähigkeiten etwas tut, der sammelt Macht. Dies befähigt ihn aber nicht gleichzeitig, Einfluss auf die Entwicklung anderer Menschen zu nehmen, sondern nur freiwillige Begleitung für andere anzubieten. Je mehr Macht jemand hat, umso grösser seine Verantwortung, damit sorgfältig und zum Nutzen aller umzugehen (vgl. Ackermann 2019). Eine weitere Auswirkung der Betonung von informellen Handlungsweisen ist eine neue Gewichtung der internen sozialen Kontrolle (vgl. Schattenhofer 2020: 194). Diese kann durch die Rahmenbedingungen einer Organisation, die unter anderem zu einer Metakommunikation über solche Entwicklungen führen sollen, aufgefangen werden.

Die Führungsrolle verändert sich

Selbstorganisation ist kein Allheilmittel für Managementprobleme. Ehemalige Führungspersonen geben ihre oft hart erarbeiteten Vorteile nicht ohne weiteres auf. Das Selbstverständnis von Führungskräften wird in Frage gestellt. Die Frage wird zu einem Problem für die professionelle Identität (Kaudela-Baum/Altherr 2020: 138). Der Begriff der «Führung» führt hier oft in die Irre und gaukelt vor, dass das bisherige Management auch unter der Flagge der Selbstorganisation weiterhin in seiner alten Form bestehen bleiben kann. Künkel/Grün haben dafür den Begriff der kollektiven Führung differenziert, in der im Sinne der Selbstorganisation je nach Fähigkeiten Führungs-Rollen besetzt werden (vgl. ebd. 2020: 145ff, Kaudela-Baum/Altherr 2020: 137). Informelle Hierarchien und damit eine Machtverteilung entstehen in jeder Gruppe automatisch. Führungspersonen, die aufgrund ihrer sozialen Fähigkeiten auf ihren Posten gekommen sind, werden dort eher verbleiben, was neue Herausforderungen birgt: Es braucht einen inneren Paradigmenwechsel im Führungsverständnis. Selbstorganisation verlangt nach Begleitung und dem Eröffnen von Handlungsräumen. Führungspositionen werden austauschbar (vgl. Künkel/Grün 2020: 149f). Für Führung müssen je nach Ausrichtung der Rolle neue Wörter gefunden werden – zum Beispiel: individuelle Entwicklungsbegleitung, Hindernisdetektierung, Purpose-Schutz, Kulturhüterin oder Kulturhüter, Ärgermanagement, Koordinationsstelle. Für Organisationen, die sich in einem Veränderungsprozess zur Selbstorganisation befinden, kann es ein Weg sein, die bisherige Führung in langsamen Schritten rückzubauen, während zeitgleich die Übergabe von Verantwortung an die Gruppe aufgebaut und der Umgang damit eingeübt wird (vgl. Baumann-Habersack 2020: 217).

Wahlfreiheit für die Teilung der Macht

Alle Mitglieder sollen frei wählen dürfen, ob und wie weit sie bei der Teilung von Macht mitmachen wollen, solange sie die gemeinsam gefassten und am Organisationszweck ausgerichteten Rahmenbedingungen einhalten. Zu wählen bedeutet auch die Übernahme von Verantwortung (vgl. Willms/Weichbrodt 2020: 171ff). Macht wird weiterhin in den Meetings und neu auch bei Rollenverteilungen gelebt. Alle, die dies wollen, dürfen sich im Rahmen ihrer Fähigkeiten, und nicht aufgrund ihrer Position, beteiligen. Fähigkeiten sind vom Ausmass des Selbstmanagements und der Zustimmung zu einer Begleitung abhängig. Respekt vor der Entscheidung eines Mitgliedes gegen Selbstentwicklung und damit gegen Verantwortung und Macht soll erwartet werden dürfen, solange es der Organisation nicht schadet. Dieses Abwägen konstituiert eine neue Führungshauptaufgabe (vgl. Kaudela-Baum/Altherr 2020: 135ff). Einem Machtmissbrauch bei der Rollenvergabe vorzubeugen, kann neben der Metakommunikation darüber, auch eine zeitliche Begrenzung bei der Übernahme von Rollen sein.

Transparenter Umgang mit Konflikten

Der transparente Umgang mit Konflikten ist eine der Hauptherausforderungen in der Selbstorganisation. Konflikte und das Zeigen von Ärger machen soziale Machthierarchien besonders deutlich. Konflikte können auch als Machtmittel missbraucht werden. In Selbstorganisationen kann und muss jeder seine Konflikte, die begonnen wurden, transparent machen und auch zu Ende führen. Ärger kann nicht mehr an eine vorgesetzte Person delegiert werden. Koalitionen müssen im Auge behalten werden. Dabei werden besonders Change-Organisationen mit kalten Konflikten konfrontiert, die seit langer Zeit ungelöst in der Organisation bestehen (vgl. Schmid 2020: 404).

Für die Bearbeitung von Konflikten, in denen allfällige für die Zusammenarbeit in der Organisation entscheidende Diskrepanzen auftauchen, muss in den Rahmenbedingungen der Organisation ein klarer Konfliktbearbeitungsablauf festgelegt werden, zu dem sich alle Mitarbeitenden bekennen. Meist wird erst durch die Spannungsmeldung einer dritten Person ein Konflikt sicht- und lösbar (vgl. Schmid 2020: 405). Die Mitmenschen als Zuschauende haben eine Mitverantwortung für die Stimmung in ihrer Gruppe, die grösser ist, als bisher angenommen. Da sie auch durch Nichteingreifen bei Konflikten an der sozialen Machtverteilung Anteil haben oder durch gezieltes Ansprechen eine Konfliktbearbeitung überhaupt erst möglich machen können. Anhaltende Schwierigkeiten mit Mitarbeitenden sind nicht auszuschliessen und unterliegen dem Anspruch eines positiven Umgangs mit dem Scheitern. Was bedeutet, dass auch eine Trennung für die beteiligten Personen Lernpotential beinhaltet, das genutzt werden will.

Die Macht der Metakommunikation

Es gibt eine grosse Anzahl sozialer Machtmittel, die in Interaktionen eingesetzt werden. Wenn Macht durch Metakommunikation sichtbar wird, werden diese Machtmittel dort eingegrenzt, wo sie benannt werden konnten. Die soziale Macht kann jedoch niemals vollständig sichtbar gemacht werden, das liegt an ihrer informellen Natur. Wie weit kann und muss soziale Macht sichtbar gemacht werden? Das Führen von Metakommunikation bedingt grosse Verantwortung für die Erhaltung der Selbstorganisationsbedingungen. Mächtigere Teilnehmende sollten sich dem Augenhöhenprinzip unterwerfen und sich zugunsten der Gruppe zurücknehmen und weniger mächtige Teilnehmende sollten sich trotzdem in den Prozess einbringen. Die Diskussion sozialer Fähigkeiten birgt ein mögliches Ausmass an persönlicher Beschämung. Selbstorganisation löst Ängste aus, weil sie die Unzulänglichkeiten der Menschen sichtbarer macht.

Nicht beeinflussbare Organisationskultur

Was Macht in Selbstorganisation auslöst, kann an der Organisationskultur abgelesen werden und umgekehrt. Je mehr informelle Nebenschauplätze entstehen und das Machthandeln wieder ins Verborgene abgleitet, umso grösser ist der Handlungsbedarf für Haltungsklärungen. Eine Kultur kann nicht erzwungen und damit auch nicht instrumentalisiert werden. Sie dient als Messgerät, um den momentanen Zustand einer Organisation einzuschätzen und davon ausgehend Entwicklungsmöglichkeiten zu identifizieren. Die Entstehung einer Kultur soll um eine Fehlerkultur ergänzt werden. In einer solchen Kultur ersetzt der Umgang mit Rätseln die Diskussion um Fehler, fördert Innovation und damit verbundene Talente, die solche Rätsel lösen können. Das Potential, dass solche Talente mitbringen, erweitert bestehendes Alltagshandeln um weitere Perspektiven und verändert durch den Austausch die Organisationskultur.

Die neue Machtverteilung, die durch Selbstorganisation möglich wird, findet im informellen Unsicherheitsraum statt. Darin bekommen soziale Fähigkeiten und damit auch der Zugang zu und die Nutzung von Machtressourcen mehr Gewicht. Ihre Auswirkungen auf die Organisationskultur sollen sichtbar gemacht und in der Metakommunikation zum Wohle aller eingesetzt werden. Die Organisation hat den Auftrag, diesen Umgang sicherzustellen und sorgfältig zu begleiten. Gleichzeitig haben alle beteiligten Menschen im Rahmen ihres Selbstmanagements die Verantwortung, im Rahmen ihrer Möglichkeiten ihr Potential für den Austausch mit anderen zur Verfügung zu stellen. Die gemeinsam gestaltete Kultur zeigt das Gelingen dieser Ansprüche auf.

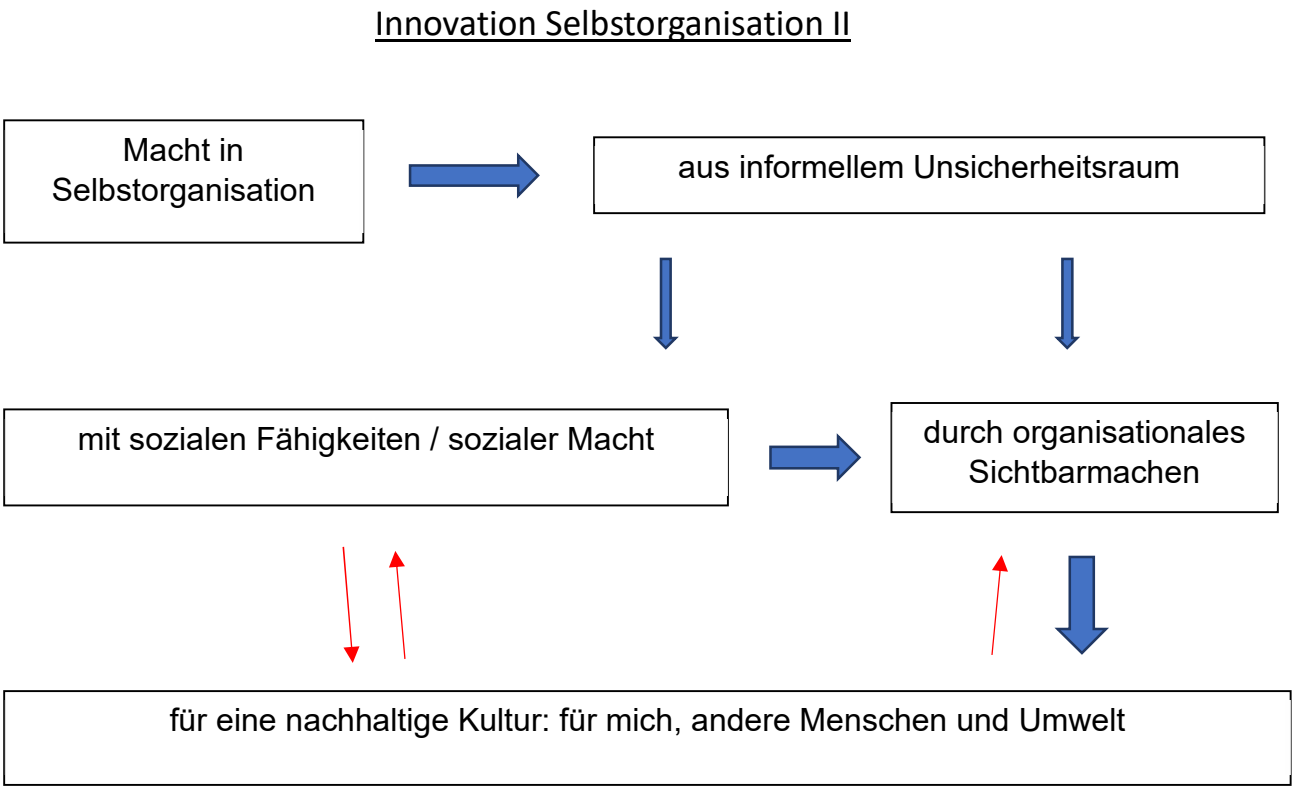


Abb.4: Innovation Selbstorganisation II; Eigene Darstellung

7 Bezug zur Sozialen Arbeit

Soziale Arbeit hat nach wie vor ein grundsätzliches Machtproblem. Macht findet in den Strukturen, den Interaktionen und in den Paradoxien der Sozialen Arbeit statt (vgl Schütze 2000: 71f; Kaudela-Baum/Altherr 2020: 137). Das Machtgefälle zwischen Klientel und Fachkräften ist nicht wegzudiskutieren, auch wenn dies oft versucht wird. Es werden gerne Umdefinierungen vorgenommen wie «das Wahrnehmen von Verantwortung» oder «das Ziehen von Konsequenzen» (vgl. Staub-Bernasconi 2018: 428). Dabei wird vernachlässigt, dass Macht auch als Schutzmöglichkeit für Betroffene genutzt werden kann, indem Macht sozial verträglich angewendet wird. Macht weist sich als Zugangskontrolle zu Ressourcen aus und es ist die Aufgabe der Sozialen Arbeit, diese – unter Berücksichtigung ihrer Autonomie – allen Menschen zugänglich zu machen. Darum ist die Soziale Arbeit gerade in diesem Gebiet besonders aufgefordert, keine Angst vor Macht zu haben und sie zu ihrem Vorteil zu nutzen, andernfalls wirkt Macht unkontrolliert im Verborgenen.

Das Ausmass der Schutzfunktion von Macht ist bisher noch zu wenig berücksichtigt worden (vgl. Sulzberger 2020: 120). Die Selbstorganisation postuliert, dass es ausreicht, die Rahmenbedingungen zu stellen, eine gewaltlose Kommunikation zu installieren, sowie die Möglichkeit zu bieten, Coaches beiziehen zu können. Doch das reicht nicht aus. Menschen müssen dauerhaft Zugang zu einer Begleitung für ihre Selbstentwicklung bekommen.
Weiter muss mit den Menschen ein Umgang gefunden werden, die Selbstentwicklung nur wenig oder gar nicht wollen oder können. Die Soziale Arbeit kann die gestiegene Nachfrage nach freiwilligen Selbstentwicklungsmöglichkeiten bedienen. Passend zum Anspruch an eine Fehlerkultur in der Selbstorganisation, sollte sie sich aber frühzeitig mit dem Umgang mit denjenigen auseinandersetzen, die freiwillig bei der Selbstoptimierung nicht mitmachen wollen. Dies zeigt sich oft im Widerstand, wenn der unwirksame Protest als Zeichen gegen die Macht gewählt wird, bis zur Abwertung und Exklusion eines Gegenübers. Es geht dann darum, sich über etwas zu beschweren, ohne jedoch wirklich etwas ändern zu müssen oder zu wollen. Dieses Verhalten der Macht/Ohnmacht ist bei allen Menschen beobachtbar, den Professionellen wie auch der Klientel (vgl. Staub-Bernasconi 2018: 428ff).

Der Versuch, die Welt kontrollierbarer zu machen und für jede Ausnahme eine Regel zu finden, ist zum Scheitern verurteilt. Dieser Umstand erlaubt das Wachsen eines Unsicherheitsraums, der bei zunehmender Komplexität der Gesellschaft grösser wird. Das generiert Freiheiten, wie auch Ängste bei den betroffenen Menschen. In jedem Fall verlangt der Umgang mit diesem Unsicherheitsraum vom einzelnen Menschen alles an Flexibilität ab, was er aufbieten kann. Es bleibt immer weniger Rückzugsraum, der noch nicht nutzbar gemacht worden ist. Der Soziologe Rosa setzt aber gerade in diesem Rückzugsraum das «wahre Leben» an. In der Akzeptanz der Unverfügbarkeit, im Genuss von nicht herbeigezwungenem Halbverfügbaren liegt auch die Kreativität (vgl. Rosa 2019: 43ff). Diese Kraft des Unsicherheitsraums will die Selbstorganisation nutzen. Sie schafft dazu eine Organisationskultur, die nicht auf den reinen Profit aus ist, sondern dem Menschen dienen soll. Dort setzt die Soziale Arbeit ein. Im Sinne des capability approach von Sen sollen Menschen wählen dürfen, was gut für ihre Entwicklung ist. Nussbaum erwähnt darin speziell den Anspruch jedes Menschen, nicht beschämt zu werden (vgl. Sayer 2011: 234f). Sulzberger fordert dafür ein begleitetes Selbstmanagement, damit der einzelne Mensch sich in einem, durch die Organisation begrenzten, Schutzraum entwickeln kann. Diese Entwicklung kann durch die Soziale Arbeit begleitet werden. Im Zuge der allgemeinen Maximierung des Profites, den die Gesellschaft als Ganzes für den Einzelnen anstrebt, kann die Chance, die eine Kultur der Selbstorganisation ihren Mitgliedern für persönliche Entwicklung bieten will, jedoch plötzlich umschlagen. Dahingehend, dass diese zur Selbstoptimierung gezwungen werden, um mithalten zu können (vgl. Bierhoff 2020: 231ff). In diesem Fall ist die Schutzfunktion der Sozialen Arbeit gefragt.

Die Nachfrage nach Soft Skills, die mit den Machtmitteln der sozialen Macht korrespondieren, steigt für Klientel wie auch Professionelle der Sozialen Arbeit, auch durch neue Organisationsformen wie die Selbstorganisation (vgl. Madörin et al. 2020: 7). Macht in der Form von Herrschaft über andere sollte in (sozialen) Organisationen nicht notwendig sein. Macht legitimiert es durch Werte begründet, Menschen Anweisungen und damit Unterstützung zu geben (vgl. Staub-Bernasconi 2018: 405ff).

Ein weiteres Handlungsfeld tut sich darum auch in der Ausbildung und Weiterbildung der Sozialen Arbeit auf. Dort sollte der Aspekt des Selbstmanagements viel prominenter berücksichtigt und begleitet werden (vgl. Sulzberger 2020: 121). Es gibt bereits erste Studien, die belegen, dass die sogenannte Generationen Y und vor allem Z (bis und ab Jahrgang 1995) grosse Mängel im direkten Kontakt mit anderen Menschen und daraus folgend kaum Fertigkeiten im Gruppenverhalten haben. Sie wagen sich nicht, sich zu exponieren, weil sie Ablehnung und Konflikte fürchten, denen sie nicht ausweichen könnten. So flüchten sie sich in eine Haltung der Toleranz, die so allumfassend ist, dass sie in Gleichgültigkeit und Farblosigkeit endet. Mit diesen Strategien geben sie alle Macht an die anderen handelnden Personen der Gruppe ab. Um diesen Ängsten begegnen zu können, sind extern begleitete Gruppenprozesse von mindestens vier Tagen nötig (vgl. Lackner 2020: 269ff).

Eine interdisziplinäre Zusammenarbeit zum Beispiel mit der Psychologie drängt sich auf. Gerade auch in Bezug auf Menschen, die die Machtlosigkeit wählen. Warum ordnen sich Menschen unter? Tun sie das aus freiem Willen oder weil sie keine Alternative für sich sehen? Auch hier stellt sich schnell die Frage, die sich besonders Berufe aus der Soziale Arbeit und der Psychologie immer wieder stellen müssen: Wie weit muss und wie weit soll jemand beeinflusst werden, damit seine persönliche Autonomie noch berücksichtigt wird?

8 Ausblick

Die ansteigende Schnelligkeit des Wandels zu Beginn des 21.Jahrhunderts bewirkt durch die Globalisierung eine nie dagewesene Komplexität in der Gesellschaft. Durch die mehr oder weniger offensichtliche Verbreitung von Diktaturen oder die Ausrichtung auf den Kapitalismus in den Demokratien ist das Streben der Menschen auf unhinterfragtes Wachstum, die Anhäufung von endlosem materiellem Reichtum und damit verbunden persönlicher Macht ausgerichtet (vgl. Rosa 2019: 22ff; Künkel/Grün 2020: 143f). Der Optimierungszwang dieser endlosen Steigerungssucht führt unter anderem z Krisen in der Demokratie, der Ökologie und

der Psyche der Menschen, die wiederum die eine weitere Anhäufung von Ressourcen aller Art befeuert (vgl. Rosa 2020:19). Die Politik der Staaten verliert an Macht, Sozialstaaten werden rückgebaut, Menschenrechte offen nicht mehr berücksichtigt, der Finanzmarkt ist unkontrollierbar geworden. Es wird mit Dingen spekuliert, die für Menschen existenziell sind, wie Wohnraum und Wasser. Stabilität wird durch Flexibilität ersetzt.
Die Reduktion von Komplexität, ein erklärtes Ziel der bisherigen Organisationstheorie, ist kein erreichbares Ziel mehr. Gesucht wird neu ein Umgang mit der stetigen Ausbreitung von Komplexität (vgl. Künkel/Grün 2020: 146f).
Der Mensch unterliegt einer zunehmenden Individualisierung, in der er zwar (besonders in der westlichen Welt) zwischen unzähligen Alternativen auswählen kann, immer mehr Menschen jedoch zunehmend mit der Komplexität der Welt und immer weniger Machtwirksamkeit allein gelassen werden (vgl. Sulzberger 2020: 105). Luhmann sah den Wertewandel schon im letzten Jahrhundert kommen, der für Organisationen bedeutet, sich in Zukunft mehr mit der Organisationskultur auseinanderzusetzen (vgl. ebd. 1988: 180f).
In der Soziokratie wird ausdrücklich der Wunsch formuliert, in der Gesellschaft einen Wandel zu bewirken. Der Paradigmenwechsel soll weg von der Konkurrenz- zur Kooperationsgesellschaft führen (vgl. Strauch/Reijmer 2018: 186f). Die Evolution einer Organisation wird durch die verteilte Macht der natürlichen Netzwerke, die zum Beispiel für die Holakratie im Mittelpunkt steht, zur treibenden Kraft der Evolution der ganzen Welt (vgl. Robertson 2015a: 192ff). Laloux sieht unter anderem die konkrete Möglichkeit, durch Selbstorganisation trotz Nullwachstum der Wirtschaft bestehen zu können (vgl. ebd. 2015: 291ff; Künkel/Grün 2020: 144). Der beschleunigten Komplexität soll die Resonanz entgegengehalten werden. Diese bedingt ein Umdenken auf die Qualität und nicht die Quantität von Ressourcen. Insbesondere spricht Rosa das soziale Kapital an, dass gepflegt werden soll. Menschen sollen einander in sozialen Beziehungen erreichen können (vgl. ebd. 2020: 16, 20ff). Die Selbstorganisation entspricht diesem Anliegen durch ihren Fokus auf den ganzen Menschen und einen sorgfältigen Umgang mit seinen Möglichkeiten.

Dem Trend des Machtverlustes von Staaten kommt die Bildung von Caring Communities entgegen, in denen die Kooperation von verschiedenen formalen und informellen Akteuren zu einem gemeinsamen sozialen Zweck angestrebt wird und die sich gerne an der Organisationsstruktur der Selbstorganisation ausrichten (vgl. Leichsenring 2015: 205; Künkel/Grün 2020: 148f). Die Selbstorganisation bietet dem einzelnen Menschen die Möglichkeit, sein ganzes Potential, welches er abzurufen imstande ist, zur Erreichung seiner persönlichen Ziele und gleichzeitig zur Verbesserung des sozialen und ökologischen Zustandes seiner Umwelt einzusetzen (vgl. Künkel/(Grün 2020: 143ff).

Macht muss neu definiert werden. Ging es bisher in erster Linie darum, mächtig über andere Menschen und Umweltbedingungen zu sein und diese kontrollieren zu können. So gilt es nun, schrittweise anzunehmen, dass diese Kontrolle immer mehr zu einer Illusion verkommt und sich gegen uns wenden kann. Die Macht des einzelnen Menschen über sich selber rückt in den Vordergrund. Gleichzeitig ist zu akzeptieren, dass Macht wirkt, wo immer Menschen zusammenkommen. Es gibt diejenigen, die den Ton angeben und diejenigen, die sich führen lassen. Das Ziel dieser Macht war bisher die Profitmaximierung bei den Erträgen und dieses Ziel müsste sich für ein soziales nachhaltiges Miteinander grundlegend ändern.

Ist Selbstorganisation nur ein Trend (vgl. Feldges 2020) und wir können bald wieder zurück zur alten Tagesordnung gehen? Mag sein, dass es nicht die Selbstorganisation ist, die den Weg zu einem verbesserten Zusammenleben der Menschheit und der nachhaltigen Nutzung der Ressourcen dieses Planeten bereitet. Aber was ist die Alternative? Es gibt keinen Weg zurück. Erich Fromm hält die Form des Umgangs mit der Arbeitskraft des Menschen für nicht überlebensfähig (vgl. Fromm in Bierhoff 2020: 241). Was auch immer die Selbstorganisation als Form der Zusammenarbeit ersetzen würde, täte gut daran, der Globalität Rechnung zu tragen und sich nicht auf nationale oder gar organisationsinterne Abläufe zu fokussieren. Alles hängt mit allem zusammen, wie schon Senge 2000 voraussah (vgl. Künkel/Grün 2020: 144; Laloux 2015: 50). Die Selbstorganisation ist eine Organisationsform, die der Ganzheit Rechnung tragen will und damit verfolgt sie eine gegenläufige Strategie zu allen bisher anerkannten Prinzipien. Sie löst sich vom herkömmlichen Vorgehen und versucht über die Verbindung mit dem individuellen Sinn des Lebens und dem Potential einzelner Personen einen neuen flexiblen Möglichkeitsraum zu öffnen: Macht wird darin nicht mehr zur individuellen Befriedigung, sondern zum Erreichen gemeinsam definierter Zwecke genutzt (vgl. Scharmer 2013: 45ff; Fink/Moeller 2018: 213).
Dem Potential von Machtressourcen wohnt die konstruktive Kraft inne, um Veränderungen anzutreiben und Menschen als ganze Menschen anzusprechen und über ihre vermeintlichen Unzulänglichkeiten hinaus zu befähigen, ihre individuellen Möglichkeiten zu Gunsten eines gemeinsamen höheren Ziels auszuschöpfen. Damit das möglich wird, muss die Selbstorganisation ihre Berührungsängste mit Machtthemen abbauen und zu einer transparenten Metakommunikation finden. Gerade diese Organisationsform kann den nötigen Rahmen, in dem persönliche und soziale Entwicklung stattfindet, bieten und profitiert gleichzeitig vom neuerworbenen Umgang mit der Komplexität der Umwelt.

Literatur

Ackermann, Susanne (2019). Angst vor Machtverlust. Psychologie heute vom 08.11.2019 https://www.psychologie-heute.de/beruf/40170-angst-vor-machtverlust.html#page [Zugriff am 17.02.2020].

Adler, Alfred (2003). Menschenkenntnis. 35. Aufl. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.

Anter, Andreas (2012). Theorien der Macht. 3. Aufl. Hamburg: Junius Verlag GmbH.

Ayberk EM., Kratzer L., Linke LP. (2017). Kleines Glossar der neuen Organisationsformen. In: Weil Führung sich ändern muss. Wiesbaden: Springer Gabler.

Baumann-Habersack, Frank H. (2020). Selbstorganisation braucht eine neue, eine horizontale Haltung zur Autorität. In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hg.) Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 215–227.

Berger, Ulrike (1988). Rationalität, Macht und Mythen. In: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hg.) Mikropolitik. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH. S. 115–130.

Bergknapp, Andreas (2002). Ärger in Organisationen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Bierhoff, Burkhard (2020). Selbstorganisation und Eigensinn. Über die Unverfügbarkeit des Subjekts. In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hg.) Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 231–246.

Blunk, Hans C. (2003). Weshalb die Netzwerkidee grossartig ist. In: brand 1, Heft 3, 5. Jg., S. 70.

Boltanski, Luc/Chiapello, Eve (2013). Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK.

Bolte, Annegret/Porschen, Stephanie (2006). Die Organisation des Informellen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bosetzky, Horst (1974). Das Don Corleone-Prinzip in der öffentlichen Verwaltung. Baden-Württembergische Verwaltungspraxis 1, S. 50–53.

Bosetzky, Horst (1977). Macchiavellismus, Machtkumulation und Mikropolitik. In: Zeitschrift für Organisation 46.

Bosetzky, Horst (1988). Macchiavellismus, Machtkumulation und Mikropolitik. In: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hg.) Mikropolitik. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH. S. 27–37.

Bourdieu, Pierre (1992). Die verborgenen Mechanismen der Macht. Hamburg: VSA-Verlag.

Bourdieu, Pierre (1998). Praktische Vernunft: Zur Theorie des Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Brinkmann, Babette Julia/Lang, Matthias (2018). Selbstorganisation braucht klare Regeln. FAZ vom 16.07.2018 https://www.dwarfsandgiants.org/wpcontent/uploads/dG_FAZ_Selbstorganisation_braucht_klare_Regeln_2018-07-16_web.pdf [Zugriff am 09.10.2019].

Collins, Randall (1990). Stratification, emotional energy, and the transient emotions. In T. D. Kemper (Ed.), SUNY series in the sociology of *emotions*. Albany: State University of New York Press. S. 27–57.

Crott, Helmut (1979). Soziale Interaktion und Gruppenprozesse. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: Verlag Kohlhammer.

Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1979). Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts: Athenaeum Verlag.

Duda, Helga/Fehr, Ernst (1988). Macht und Ökonomie: Das Beispiel atomistischer Arbeitsmärkte. In: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hg.) Mikropolitik. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH. S. 133–151.

Duru, Martin (2019). Vom Leben zur Theorie. philosophie Magazin. Sonderausgabe 12, Mai 2019. Michel Foucault. Berlin: Philomagazin Verlag GmbH. S. 16–18.

Elias, Norbert (1999). Über den Prozess der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen. 2. Band. Wandlungen der Gesellschaft. Entwurf einer Theorie der Zivilisation. 22. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Endenburg, Gerard (1998). Sociocracy. Delft: Eburon Verlag.

Eugster-Stamm, Stefan (25.06.2019). Wer das Ziel kennt, findet Wege. Spuren zu einer integral-evolutionären Organisation. Ein Referat im Rahmen der Praxistagung: Selbstorganisation – dezentrale Führung und Entscheidung vom 20./21. Juni 2019 in Basel https://netzwerkselbstorganisation.net/videos/v1a/ [Zugriff am 24.11.2019].

Feldges, Dominik (2020). Gesucht wird ein neuer Managertyp. NZZ vom 04.01.2020 https://www.nzz.ch/meinung/gesucht-wird-ein-neuer-managertyp-ld.1529119 [Zugriff am 29.01.2020].

Fink, Franziska/Moeller, Michael (2018). Purpose Driven Organizations. Stuttgart: Schäfer Poeschel Verlag.

Fisher, Roger/Sharpe, Alan (1998). Getting it Done. How to Lead When You´re Not in Charge, New York: Harper Paperbacks.

Foucault, Michel (1976). Mikrophysik der Macht. Berlin: Merve Verlag.

Foucault, Michel (1994). Überwachen und Strafen. 1. Aufl. 1976 Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Foucault, Michel (1994). Das Subjekt und die Macht. Nachwort. In: Dreyfus, Hubert L./Rabinow, Paul (1994) Michel Foucault. Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik. Königstein im Taunus: Athenäum. S. 241–261.

Freeman, Jo (1972). The Tyranny of Structurelessness. Berkeley Journal of Sociology, 17. S. 151–164.

French, John R.P./Raven, Bertram (1959). The cases of social power. In: D. Cartwright (Hg.) Studies in social power. Ann Arbor: University of Michigan. S. 150–167.

Friedberg, Erhard (1995). Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt am Main: Campus.

Geramanis, Olaf (2017). Mini-Hambuch Gruppendynamik. 1. Aufl. Weinheim. Basel: Beltz Verlag.

Geramanis, Olaf (2020). Zusammenarbeit 5.0 – die kooperative Dimension der neuen Arbeitswelt. In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hg.) Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 3–25.

Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (2020). Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag.

Gergs, Hans-Joachim/Lakeit, Arne (2020). Netzwerke brauchen Hierarchie. Warum Unternehmen weiterhin Hierarchien brauchen und was sie von der Frauenbewegung, von Don Corleone und vom Taoismus lernen können. In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hg.) Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 71–84.

Goffman, Erving (1973). Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Habermas, Jürgen in Kaesler, Dirk (Hg.) (2000). Klassiker der Soziologie. Band II von Talcott Parsons bis Pierre Bourdieu. 2. Aufl. München: Verlag C.H. Beck. S. 230–252.

Harari, Yuval Noah (2013). Eine kurze Geschichte der Menschheit. 36. Aufl. München: Pantheon Verlag.

Heizmann, Asaël (2019). «Die Angst vor der Freiheit» und Selbstführung in Organisationen. Masterarbeit. FHNW Olten. Unveröffentlicht.

Hettlage, Robert (2000). Erving Goffman. In: Kaesler, Dirk (Hg.) Klassiker der Soziologie 2. Von Talcott Parsons bis Pierre Bourdieu. 2. Aufl. München: Verlag C.H.Beck. S. 188–205.

Hofert, Svenja (2016). Führung neu denken. In: Agiler führen. Springer Gabler, Wiesbaden. S. 39–96 https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-12757-2_3#Sec27 [Zugriff am 14.09.2019].

Huber, Eberhard (2014). Kritische Worte zum Begriff Selbstorganisation 17.07.2014 https://www.pentaeder.de/projekte/2014/07/17/kritische-worte-zum-begriff-der-selbstorganisation/ [Zugriff am 12.10.2019].

Jecker, Constanze/Huck-Sandhu, Simone (2020). Von der Information zur Orientierung. Zur (neuen) Rolle der internen Kommunikation in Selbstorganisationen. In: Geramanis,

Olaf/Hutmacher, Stefan (Hg.) Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 351–371.

Jung, Rüdiger Heinrich (2020). Selbstorganisation und Sinnfrage. In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hg.) Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 41–53.

Kaegi, Urs/Käser, Nadine (2019). Konstruktive Konfliktbearbeitung in der Kooperation. In: Amstutz, Jeremias/ Kägi, Urs/ Käser, Nadine/Merten, Ueli, Zängl, Peter (Hg.). Kooperation kompakt. 2. Aufl. Opladen. Berlin&Toronto: Verlag Barbara Budrich GmbH. S. 200–221.

Kaegi,Urs/Zängl, Peter (2019). Sozialmanagement und Kooperation. In: Amstutz, Jeremias/ Kägi, Urs/ Käser, Nadine/Merten, Ueli, Zängl, Peter (2019). Kooperation kompakt. 2. Aufl. Opladen. Berlin&Toronto: Verlag Barbara Budrich GmbH. S. 316–337.

Kaiser, Walter R. (2017). Was Macht ausmacht. Books on demand: Norderstedt.

Kaudela-Baum, Stephanie/Altherr, Marcel (2020). Freiheiten bewusst organisieren – oder: Wie führe ich eine Organisation in die Selbstorganisation? Ansatzpunkte autonomiefördernder Führung. In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hrsg.) (2020) Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 125–141.

Keltner, Dacher (2016). Das Macht-Paradox. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

Kirchhofer, Roger/Übelhart, Beat (2019). Netzwerkarbeit, Kooperation und Versorgungsketten. In: Amstutz, Jeremias/ Kägi, Urs/ Käser, Nadine/ Merten, Ueli, Zängl, Peter (2019) Kooperation kompakt. 2. Aufl. Opladen. Berlin&Toronto: Verlag Barbara Budrich GmbH. S. 291–315.

Kleve, Heiko (2020). Die Rückkehr des «Menschlichen»: Integration des Psycho-Sozialen, Emotionalen und Elementaren als Voraussetzung für gelingende Selbstorganisation. In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hg.) Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 247–260.

Körner, Peter/Schreiner, Paul (2019). Agile Arbeit. CLI Corporate Legal Insights. Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH (Hg.). Frankfurt: Bundesverband der Unternehmensjuristen.

Krejci, Gerhard P./ Groth, Torsten (2020). Teaminteraktionen als Ressouce der Organisation – ein doppelt paradoxes Unterfangen. In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hg.) Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 55–69.

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

Kühl, Stefan/Muster, Judith (2016). Organisationen gestalten. Wiesbaden: VS Springer Verlag. DOI 10.1007/978-3-658-12588-2_1

Kühl, Stefan (2018). Führung allein durch Vertrauen ist naiv. FAZ vom 22.04.2018 https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/wie-viel-vertrauen-man-in-der-unternehmensfuehrung-braucht-15554873.html [Zugriff am 09.10.2019].

Künkel, Petra/Grün, Alina Markus (2020). Warum Sinn und das Management von komplexen Veränderungsprozessen zusammengehören. Ein Beitrag zur ko-kreativen Zukunftsgestaltung. In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hg.) Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 143–160.

Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hg.) (1988). Mikropolitik. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH.

Lackner, Karin (2020). Wie sich Millennials und Nexters selbst organisieren: Generationen im Widerspruch. So reich und doch so arm. In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hg.) Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 261–277.

Laloux, Frederic (2014). Reinventing organizations. Brüssel: Nelson Parker.

Laloux, Frederic (2015). Reinventing Organization. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Leichsenring, Kai (2015). Ein innovatives Modell der Langzeitpflege revolutioniert die Hauskrankenpflege ProCare-Aktuelle Information, Fort- und Weiterbildung für die Mitarbeiter der Gesundheits- und Krankenpflege. In: Digitalisierung und Nachbarschaft: Erosion des Zusammenlebens oder neue Vergemeinschaftung? Heinze, Rolf G./Kurtenbach, Sebastian/Üblacke, Jan (Hg.) (2019). Baden-Baden: Nomos Verlag.

Luhmann, Niklas (1964). Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker &: Humblot.

Luhmann, Niklas (1973). Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen: Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (1984). Soziale Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (1988). Organisation. In: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hg.) Mikropolitik. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH. S. 165–185.

Luhmann, Niklas (2000). Organisation und Entscheidung. Opladen: WDV.

Luhmann, Niklas (2003). Macht. 3. Aufl. Stuttgart: Lucius&Lucius.

Madörin, Sarah/Amstutz, Jeremias/Zängl, Peter (2020). Soft skills auf dem Stellenmarkt des Sozialwesens. Sozial Aktuell. Fachzeitschrift für Soziale Arbeit. Ausgabe vom Januar 2020. Nr.1. Bern: avenir social.

March, James G./ Simon, Herbert A. (1958). Organizations. New York: John Wiley.

March, James G. (1990). Anmerkungen zu organisatorischer Veränderung. In: James G. March (Hg.). Entscheidung und Organisation: Kritische und konstruktive Beiträge. Wiesbaden: Gabler, S. 187–208.

Martens, Will (1988). Organisation, Macht und Kritik. In: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hg.) (1988) Mikropolitik. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH. S. 187–215.

Meyer, John W./Rowan, Brian (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Soiciology, 83(2), S. 340–363.

Minnig, Christoph (o.J.). Kooperationen in der Gesundheitsbranche: Kooperationsbewusstsein und Kooperationsfähigkeit als wichtige Kernkompetenz der Zukunft. Aufsatz. Unveröffentlicht.

Molcho, Samy (2001). Körpersprache im Beruf. 3. Aufl. München: Mosaik Verlag.

Moldaschl, Manfred (1994). «Die werden zur Hyäne» – Erfahrungen und Belastungen in neuen Arbeitsformen. In: Moldaschl, Manfred/Schultz, Rainer-Wild (Hg.) Arbeitsorientierte Rationalisierung. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Neuberger, Oswald (1988). Spiele in Organisationen, Organisationen als Spiele. In: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hrsg.) (1988) Mikropolitik. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH. S. 53–86.

Oehler, Patrick (2020). Selbstorganisation in der Aktivgesellschaft – Konturen einer demokratischen Kultur. In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hg.) Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 85–97.

Oestereich, Bernd/Schröder, Claudia (2020). Agile Organisationsentwicklung. München: Verlag Vahlen.

Ortmann, Günther (1988). Macht, Mikropolitik und Spiele in Organisationen. In: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hg.) Mikropolitik. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH. S. 13–26.

Pohlmann, Markus (2020). Selbstorganisation und organisierte Kriminalität. In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hg.) Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 27–39.

Popitz, Heinrich (1976). Prozesse der Machtbildung. In: Recht im Staat Heft 362/363 3. Aufl. Tübingen: J. C.B. Mohr (Paul Siebeck).

Popitz, Heinrich (1992). Phänomene der Macht. 2. Aufl. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).

Preyer, Gerhard (2012). Rolle, Status, Erwartungen und soziale Gruppe. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften Springer Fachmedien GmbH.

Priest, James/Bockelbrink, Bernhard/David, Liliana (2014–2018). https://sociocracy30.org/ [Zugriff am 19.10.2019].

Robertson, Brian J. (2015a). Holacracy – ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München: Franz Vahlen Verlag.

Robertson, Brian (2015b.) https://www.holacracy.org/constitution [Zugriff am 07.10.2019].

Rodriguez Mansilla, *Dana* (1991). Gestion organizacional: Elementos para su estudio. Santiago de Chile : Pontificia Universidad Catolica de Chile.

Rosa, Hartmut (2019). Unverfügbarkeit. 5. Aufl. Wien. Salzburg: Residenz Verlag.

Rosa, Hartmut (2020). Resonanz. 3. Aufl. Berlin: Suhrkamp Verlag.

Rosenberg, Marshall B. (2001). Gewaltfreie Kommunikation: Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen. Paderborn: Junfermann.

Sayer, Andrew (2011). Critical social science and its rationales. In: Sayer, Andrews (Hg.) Why things matter to people: Social Science, Values and Ethical Life. Cambridge: Cambrigde University Press. S. 216–245.

Scharmer, Claus Otto (2009). Theorie U. Von der Zukunft her führen. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Schattenhofer, Karl (2020). Was bedeutet eigentlich Selbststeuerung in sozialen Systemen? Oder: Das gruppendynamische Training als Prototyp eines reflexiven Sozialsystems. In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hg.) Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 293–306.

Scheu, Bringfriede/Autrata, Otger (2020) Selbst-Organisation, Subjektivität und das Soziale. Merkmale und Perspektiven. In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hg.) Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 279–291.

Schinko-Fischli, Susanne (2019). Angewandte Improvisation für Coaches und Führungskräfte. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Verlag.

Schmid, Reto (2020). Selbstorganisation am ICT Service Desk der SBB – ein Erfahrungsbericht. In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hg.) (2020) Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 399–412.

Scholl, Wolfgang (2007). Das Janusgesicht der Macht: Persönliche und gesellschaftliche Konsequenzen Rücksicht nehmender versus rücksichtsloser Einwirkung auf andere. In:

Simon, Bernd (Hg.) Macht: Zwischen aktiver Gestaltung und Missbrauch. Göttingen. Bern: Hogrefe Verlag GmbH. S. 27–135.
Schütze, Fritz (2000). Schwierigkeiten bei der Arbeit und Paradoxien des professionellen Handelns. Ein grundlagentheorethischer Aufriss. In: Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung (ZBBS). 1 Jg. (1). S. 49–96.

Senge, Peter M. (2017). Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 11. Aufl. Stuttgart: Schaeffer Poeschel.

Staehle, Wolfgang H. (1988). Macht und Kontigenzforschung. In: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hrsg.) (1988) Mikropolitik. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH. S. 155–163.

Staub Bernasconi, Silvia (2018). Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. 2. Aufl. Opladen. Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Strauch, Barbara/Reijmer Annewiek (2018). Soziokratie. München: Verlag Franz Vahlen.

Sulzberger, Markus (2020). Selbstmanagement als Erfolgsfaktor von Selbstorganisation. In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hg.) Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag. S.102–122.

Treibel, Annette (2004). Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart. 6. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.

Vermeer, Astrid/Wenting, Ben (2016). Self-Management. How it does work.» Amsterdam: rbi reed business information.

Wachter, Joris (2020). Sensemaking in selbstorganisierten Produktentwicklungsteams. In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hg.) Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 385–397.

Weber, Max (1976). Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 5. rev. Aufl. Tübingen: Mohr.

Weber, Max (1980). Wirtschaft und Gesellschaft. Studienausgabe. Kap.1 §16. Tübingen.

Weick, Karl E. (1985). Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Willms, Johannes/Weichbrodt, Johann (2020). Mobiler, flexibler, selbstorganisierter – Führungstransformation als Voraussetzung für erfolgreichen Wandel. In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hg.) Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 161–175.

Wohland, Gerhart (2020). Unternehmensentwicklung in Zeiten hoher Dynamik. Vom «Wie?» zum «Wer?». In: Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hg.) Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 193–202.

Zängl, Peter (2019). Organisation. In: Amstutz, Jeremias/ Kägi, Urs/ Käser, Nadine/Merten, Ueli, Zängl, Peter (2019) Kooperation kompakt. 2. Aufl. Opladen. Berlin&Toronto: Verlag Barbara Budrich GmbH. S. 61–92.

Zimmer, Gerhard (1987). Selbstorganisation des Lernens: Kritik der modernen Arbeitserziehung Frankfurt am Main: Peter Lang.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfsmittel verfasst habe.

Mirjam Buchmann

Lausen, den 24. April 2020