

# Selbstorganisation und Eigenverantwortung

Im Nachgang zu unserer letzten Veranstaltung hier wie gewünscht eine kurze Zusammenfassung meiner wichtigsten Thesen, die Inhalt meines Impulses zu Beginn waren.

- In Unternehmen (und in der Gesellschaft) geht es im Kern nur um das konstruktive Zusammenwirken von Menschen für einen gemeinsamen Zweck, um die Frage des Verhältnisses von Individuum und Kollektiv. Die Frage ist so alt wie die Menschheit. Menschen und Gesellschaften ändern sich, so auch die Funktionsweise von sozialen Systemen.
- Es gibt zwei verschiedene Organisationssysteme für soziale Systeme: Selbstorganisation und Steuerung. Selbstorganisation ist die normalste aller Organisationsformen, die wir kennen. Selbstorganisation können die Menschen, sie ist unser „normaler Betriebszustand“. Führung findet ständig statt, nicht unbedingt durch Führungskräfte.
- Überlegt mal: Was braucht es, um in passendem Umfeld Selbststeuerung wirksam werden zu lassen? Wenig, oder?
- Und umgekehrt: Was braucht es, um Steuerung wirksam werden zu lassen? Was braucht tayloristische Arbeitsorganisation? Das ist an sehr viele Voraussetzungen gebunden, oder?
- Steuerung braucht nicht unbedingt einen Chef. Steuerung ist nicht per se die Realisierung einer formalen Vorgesetztenstruktur. Moderne Organisationen können fast vollständig ohne Chefs auskommen, sich aber dennoch selbst Steuerung schaffen, in dem sie Prozesse einrichten, die bindend für sich selbst sind. Steuerung bedeutet letztlich nur eines: Vorhandenes Wissen zur Verfügung stellen. Und verbindlich machen – inklusive der Konsequenzen bei Missachtung versteht sich. Eine Möglichkeit sind Anweisungen durch Chefs, ja. Genauso funktional sind aber auch Regeln, Prozessbeschreibungen oder Checklisten. Die kann man sich ja selbst einrichten.
- Führung ist nicht, was jemand tut. Führung ist etwas zwischen Menschen, was weder der eine macht noch der andere tut.
- Menschen haben nichts gegen Steuerung, sie ist weder per se unpassend noch nicht akzeptiert. Was Unzufriedenheit und auch Leistungsminderung hervorruft sind vielmehr UNPASSENDE Praktiken. Es nervt einfach, wenn gesteuert wird, wo es Selbstorganisation bräuchte. Und genauso nervt es, wenn die Wegweiser fehlen, wo doch längst klar ist, wo es lang geht.
- Das gleiche gilt für Macht. Macht ist ebenfalls ein sozialer Reflex, der auf Akzeptanz stößt, wo sie auf Respekt beruht. Wo allerdings formale Macht benutzt wird, um Bestimmtes zu erzwingen, ist sie Leistungsmindernd und löst Widerstand aus.
- Steuerung ist sinnvoll, wo regelhaftes und wissensbasiertes Vorgehen möglich ist. Das gilt für bekannte, stabile Umgebungen, für bekannte Vorgehensweisen.
- Selbstorganisation ist überall da sinnvoll, wo die Dynamik groß ist, wo nicht alle Zusammenhänge bekannt sind, bei neuen Fragestellungen, wo nicht alle Zusammenhänge bekannt sind.
- Selbstorganisation wird begünstigt durch soziale Dichte, kleine überschaubare Teams, einen direkten Bezug zur Wertschöpfung, externe Referenzen, funktionsübergreifende Arbeitsweise.

- Eigenverantwortung ist ein Begriff, den wir noch nicht lange so intensiv nutzen wie heute. Er ist modern geworden, je mehr klassische Steuerungsprinzipien, die viele Jahrzehnte unser Wirtschaftsleben beherrschten, häufig nicht mehr funktionieren. Das liegt nicht daran, dass der Ansatz schlecht ist, sondern daran, dass komplexe Fragestellungen immer mehr unsere Arbeit dominieren (siehe oben).
- Eigenverantwortung übernehmen Menschen überwiegend selbstorganisiert, wo dies erforderlich ist. Außer, man gewöhnt ihnen diesen Reflex durch formale Macht und Regeln ab. Eigenverantwortung kann man nicht machen, nicht künstlich schaffen. Man kann sie aber sehr wohl zerstören. Wir wissen alle, wie das geht.
- Eigenverantwortung ist Teil der Persönlichkeit. Sie ist keine Kompetenz, die messbar oder gestaltbar ist. Sie beruht auf der Fähigkeit, in zukunftsbestimmten Situationen vorausschauend zu handeln. Was eigenverantwortliches Handeln ist, weiß man immer erst im Nachhinein. Es kann bedeuten, etwas Bestimmtes zu tun oder genau das Gegenteil davon, etwas nicht zu tun. Je nach dem Ergebnis sehen wir es als verantwortlich oder als unverantwortlich an. Wie gute Führung ist sie nicht eindeutig und zweifelsfrei zu beschreiben. Schlechte Führung und unverantwortliches Handeln im Gegenteil lassen sich sehr wohl handlungsleitend beschreiben.

**Braunschweig, Februar 2019**

**Martin Lennartz**