

Selbstorganisation und Führung: Beobachtungen und Herausforderungen

Selbstorganisation ist als alternatives Organisationsprinzip zur Hierarchie angetreten

- Gleichzeitig bleiben die Steuerungsbedarfe der Gruppe als soziale Systeme bestehen
- Führung ist ein Eingriff in die Selbstbestimmung/Handlungsfreiheit des Einzelnen und gleichzeitig für die gemeinsame Kooperation unabdingbar, um kollektiv zielgerichtet handeln zu können
- Ohne die gewohnte »Sicherheit« von Positionen (in der Hierarchie) braucht es Mut und eine entsprechende Fehlerkultur, um Erfahrungen mit kollektiver Führung machen zu können

In vielen Gruppen gibt es wenig Bewusstsein für „Führungsaufgaben“ bzw. die aktive Gestaltung von Strukturen und grundlegenden Prozessen - es wird intuitiv gehandelt

- „das läuft halt irgendwie“ - bis - „das brauchen wir nicht, wir sind doch selbstorganisiert!“
- eine Prozessreflexion und bewusstes Gestalten findet eher selten statt
- Wenn Handlungsbedarfe bei Steuerungsaufgaben gesehen und geäußert werden, wird dies oftmals als Kritik an der Gruppe missverstanden und erzeugt Widerstand statt als Stoppsignal eine Metakommunikation/Draufblicken auf die laufenden Prozesse zu bewirken
- gleichzeitig gibt es häufig das Gefühl, als Gruppe nicht ausreichend handlungsfähig zu sein dem Prozess sowie den Aktionen von Einzelnen ausgeliefert zu sein)

Erfahrungen mit kollektiver Führung fehlen in der Gruppe und werden kaum weitergegeben

- Strukturen und Abläufe, Prinzipien und Entscheidungsverfahren sind oftmals wenig reflektiert, dokumentiert und transparent vermittelt-/erlernbar
- Erfahrungswissen mit kollektiver Führung wird als persönliche Reife/ Charakter verstanden („die hat halt den Durchblick“) statt als Ressource der Gruppe
- viele Gruppen haben wenig Routinen, um Wissen zu kollektiver Führung weiterzugeben
- In der Folge geht das Wissen mit dem Weggang von Erfahrenen verloren

Aus einer Kritik an Hierarchie kann schnell ein »Keiner darf führen«-Glaubenssatz werden

- Aus einer Gleichsetzung von Führung mit Führungsposition in der Hierarchie entsteht eine kritische bis ablehnende Haltung dem Thema Führung allgemein gegenüber
- wer sich anmaßt, Führungsaufgaben zu übernehmen wird als Bedrohung der Prinzipien wahrgenommen und entsprechend abwehrt bzw. diskreditiert (Krabbeneimer-Prinzip)
- „Wer's macht hat Macht“ - kann aber auch Fehler machen und exponiert sich selbst und macht sich somit angreifbar; wenn niemand mehr bereit ist, Verantwortung zu übernehmen wird eine Bearbeitung des Handlungsbedarf einer Gruppe blockiert bzw.
- führt dazu, dass Gruppenmitglieder Aufgaben übernehmen, ihnen aber keine Mandate/ Befugnisse zugestanden werden – daraus folgt, dass jeder Schritt mit der Gruppe rückgekoppelt werden muss, was wiederum langwierig und frustrierend sein kann.

Gedanken und Erfahrungen mit Führung in selbstorganisierten Kontexten:

- Verständnis: der kollektiven Handlungsfähigkeit dienende Rollen/Aufgaben statt personenbezogenes Statusmerkmal (Führungsposition)
- Prinzip: dynamisch, situativ und eindeutig nach Kompetenz und Kapazitäten verteilen
- es braucht Rollen und Funktionen, die auf andere einwirken können, koordinieren, die Rahmenbedingungen schaffen und die Selbstreflexion und Weiterentwicklung organisieren
- Auf Basis klarer Mandate Einflussmacht übertragen mit der Verpflichtung, diese sparsam, gezielt und begründet einzusetzen
- Überforderungsgefahr bei schwierige Entscheidungen und „disziplinarischer Führung“ → Extraverfahren etablieren
- Grundprinzip: nicht mit Argusaugen darüber wachen, Macht zu begrenzen sondern dafür sorgen, dass alle möglichst viel Macht und Einfluss nehmen können

Steuerungsbedarfe sozialer Systeme

Gruppen, Teams und Organisationen sind, als soziale Systeme verstanden, immer in einem Entwicklungsprozess begriffen. In diesem sind sie gestaltbar und werden gestaltet, dabei lassen sich verschiedene Steuerungsbedarfe sozialer Systeme zusammenfassen:

Im System arbeiten/operative Ebene (diese beeinflussen die Entwicklung des Systems)

- Abläufe steuern im Sinne der Aufgabenerfüllung: Aufgaben verteilen und Aktivitäten koordinieren und strukturieren, Arbeitsstand mitteilen, Besprechungen abhalten, Entscheidungen herbeiführen, Orientierung behalten, Projekte managen
- Das Miteinander im Team gestalten: z.b. Gefühle zeigen und erfragen, Mitgefühl zeigen, Interessen und Bedürfnisse thematisieren, Prozessvorschläge machen, Pausen und Witze, Redeanteile beachten, Konfliktklärung, Gemeinsamkeiten finden, Geburtstage feiern

Am System arbeiten, organisationale Ebene (diese beeinflussen die Entwicklung des Systems und die Art und Weise, wie es gesteuert wird)

- Ausrichtung: Ziele, strategische Fragen, Probleme und Neues aufgreifen und integrieren
- Aufbau: Aufgaben/Verantwortungsteilung, Rollen, Strukturen, Kopplung mit anderen Systemen (z.b. Vertretung nach Außen)
- Reflexion, Gestaltung und Weiterentwicklung auf den Ebenen der
 - Einzelnen Gruppenmitglieder (Personalführung)
 - Aufgaben und Ziele der Gruppe
 - sozialen Dynamik und Strukturen der Gruppe

Quellen und Literatur:

- Österreich, B.; Schröder, C. (2017): Das kollegial geführte Unternehmen – Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen; Vahlen, München
- Rohrberg, A. Herrmann, D. (2019): Hinter den Kulissen – kleiner Leitfaden für kollektiv geführte Organisationen; V&R Verlag, Göttingen
- Schattenhofer, K. (1992): Selbstorganisation und Gruppe – Entwicklungs- und Steuerungsprozesse in Gruppen; Westdeutscher Verlag