

**Thomas Schweinschwaller &  
Georg Zepke (Hrsg.)**

# **Selbstorganisation konkret!**

**Empirische Befunde zu Möglichkeiten  
und Grenzen von Agilität  
und Selbstorganisation**

**tso**

Texte zur systemischen  
Organisationsforschung

# Inhalt

<b>Vorwort</b>   <i>Gerhard Benetka</i>	<b>7</b>
<b>Einleitung. Selbstorganisation und Agilität beforschen</b>   <i>Georg Zepke &amp; Thomas Schweinschwaller</i>	<b>9</b>
<b>1 Verortung der Selbstorganisation und Einführung in die grundlegenden Konzepte und Ansätze</b>	<b>17</b>
Die Welt in Bewegung: Auswirkungen auf das Verständnis von Arbeit   <i>Thomas Schweinschwaller</i>	<b>18</b>
Auf der Suche nach Alternativen: Konzepte und Ansätze der Selbstorganisation im Überblick   <i>Georg Zepke &amp; Thomas Schweinschwaller</i>	<b>38</b>
Selbstorganisation in sozialen Systemen: Selbstverständlichkeit oder Widerspruch?   <i>Georg Zepke</i>	<b>63</b>
<b>2 Erfahrungen mit agilen Ansätzen in der Softwareentwicklung</b>	<b>83</b>
Anforderungen an Führungskräfte agiler Softwareentwicklungsteams   <i>Gernot Weißensteiner</i>	<b>84</b>
Scrum unter allen Umständen? Probleme bei der Einführung und dem Einsatz von Scrum   <i>Mario Dambauer</i>	<b>96</b>
Retrospektiven in agilen Softwareprojekten: Reflexion in selbstgesteuerten Teams   <i>Andrea Alexa &amp; Georg Zepke</i>	<b>105</b>
<b>3 Hierarchien dekonstruieren und mit Alternativen experimentieren</b>	<b>117</b>
Neue Organisationsformen in hierarchiefreien und hierarchiereduzierten Unternehmen   <i>Christian Hauser</i>	<b>118</b>
Kollektivierte Orte des Entscheidens in Organisationen mit nicht-hierarchischem Anspruch   <i>Claud A. Goutrié</i>	<b>129</b>
Schulorganisation 2.0 – Zur Einführung von Soziokratie im Schulsystem   <i>Elisabeth Scherrer</i>	<b>142</b>
<b>4 Querschnittsthemen: Lernen, Führungsverständnis und implizite Praktiken</b>	<b>153</b>
Selbstgesteuertes Lernen von Mitarbeiter*innen durch Personalentwicklung fördern   <i>Sandra Nowak</i>	<b>154</b>
Linienmanagement im selbstorganisierten Umfeld – zwischen Dezentralisierung von Macht und Revitalisierung eigenschaftstheoretischer Führungskonzepte   <i>Petra Morgenbesser</i>	<b>165</b>
Implizite Praktiken der Selbstorganisation in Non-Profit-Organisationen   <i>Klaus Kreisel</i>	<b>176</b>
<b>5 Ausblick</b>	<b>185</b>
Zusammenfassende Diskussion und weiterführende Perspektiven   <i>Thomas Schweinschwaller &amp; Georg Zepke</i>	<b>186</b>
<b>Literatur</b>	<b>193</b>
<b>Autor*innen</b>	<b>201</b>

# Einleitung. Selbstorganisation und Agilität beforschen

**Georg Zepke und Thomas Schweinschwaller**

Kaum ein Thema der Organisationsentwicklung wird aktuell so lebhaft diskutiert wie die Möglichkeiten und Grenzen, die mit der Anwendung „neuer“ agiler, partizipativer und hierarchiefreier Konzepte in unterschiedlichen Organisationstypen verbunden sind. Unter Bezugnahme auf unterschiedliche Konzepte und Begrifflichkeiten wie New Work, Agilität, Soziokratie und Holokratie, kollegial geführte Unternehmen, „Reinventing Organizations“ etc. werden in immer mehr Unternehmen Initiativen gestartet, neue Strukturen eingeführt, Vertreter\*innen von erfolgreich entwickelten Praxismodellen und Selbststeuerungskonzepten eingeladen, Kongresse organisiert und Diskussionen geführt. Auch wenn sich zu den oft kraftvollen und plausiblen Plädoyers für gänzlich neue und ganzheitlichere Organisationsformen zunehmend kritische Stimmen dazugesellen (vgl. etwa Kühl, 2017, 2019; Bauer, Hohl & Zirkler, 2019) und von Praktiker\*innen nach wohl zuweilen überzogenen Erwartungen Ernüchterung geäußert wird: Selten war die Zeit für das Erproben und Etablieren neuer kollektiver Führungskonzepte und innovativer Organisationsmodelle so günstig wie jetzt!

Dieser Band möchte einen Beitrag zur Zwischenbilanz von bisherigen Erfahrungen auf Basis von qualitativen Studien leisten und Ergebnisse aus Untersuchungen zur praktischen Umsetzung unterschiedlicher Facetten und Ansätzen von Selbstorganisation zur Verfügung stellen. Dabei ist es nicht das Ziel, einen weiteren Ansatz oder ein neues Instrument daraus abzuleiten; vielmehr geht es darum, auf empirischer Basis Erfolgsfaktoren, aber auch Herausforderungen und Schwierigkeiten in der konkreten Anwendung von Selbstorganisationskonzepten und -praktiken herauszuarbeiten.

Die Beiträge in diesem Band sollen dazu ermutigen, im eigenen Wirkungsbereich nach Alternativen zu tradierten hierarchischen Organisationsmodellen zu suchen; das Bedürfnis nach Lust und Freude an der Arbeit als Quelle der Entfaltung ernst zu nehmen und verstärkt auf die Funktionstüchtigkeit von selbstgesteuerten Teams zu vertrauen. Wir sind davon

überzeugt, dass die Möglichkeiten von innovativen Organisationsmodellen noch lange nicht erkundet und ausgereizt sind.

Gleichzeitig ist das Buch aber auch von einer kritischen Haltung gegenüber überzogenen Erwartungen, was Selbstorganisationskonzepte in Organisationen leisten können und leisten sollen, durchzogen. Deshalb werden auch Grenzen, Schwierigkeiten und Herausforderungen, die mit der Umsetzung verbunden sind, fokussiert.

Im ersten Teil des Bandes werden *Selbstorganisationsthemen in ihrem gesellschaftlichen Kontext* diskutiert, *grundlegende Konzepte und Ansätze* vorgestellt und ihre *organisationstheoretische Verortung* dargelegt:

*„Die Welt in Bewegung: Auswirkungen auf das Verständnis von Arbeit“ (Thomas Schweinschwaller)*

Die Brisanz des aktuellen Diskurses rund um Selbstorganisation lässt sich nur in seinem gesellschaftlichen Zusammenhang verstehen. In diesem Beitrag erfolgt ein historischer Abriss der sich wandelnden Bedeutung von Arbeit, insbesondere der Auswirkungen, die mit der zunehmend umfassenden Digitalisierung verknüpft sind. Aus aktuellen gesellschaftlichen Megatrends werden Konsequenzen für den aktuell hohen Stellenwert von Selbstorganisation und Agilität gezogen.

*„Auf der Suche nach Alternativen: Konzepte und Ansätze der Selbstorganisation im Überblick“ (Georg Zepke und Thomas Schweinschwaller)*

In diesem Beitrag werden nach einer Definition von Selbstorganisation einige Vorläufermodelle sowie wesentliche, dem Konzept von Selbstorganisation zugrunde liegende Ansätze, auf die oft Bezug genommen wird, wie etwa Soziokratie und Holokratie, New Work, agile Methoden (wie Kanban und Scrum) sowie die einflussreichen Überlegungen zur „integralen evolutionären Organisation“ (Laloux, 2015), in kompakter Form dargestellt.

*„Selbstorganisation in sozialen Systemen: Selbstverständlichkeit oder Widerspruch?“ (Georg Zepke)*

Bei der Befassung mit Selbstorganisation steht man rasch vor der Herausforderung zu definieren, welche Aspekte tatsächlich neue und

erfolgsversprechende Beiträge zur Organisationsgestaltung darstellen, welche sich hingegen auf Neuakzentuierung beschränken oder gar Grenzen der Umsetzbarkeit ausblenden. Anhand von sechs Schlüsselthemen wird versucht, die damit verbundenen Spannungsfelder organisationstheoretisch auszuleuchten.

Der zweite Teil des Bandes, das Herzstück, setzt sich aus kompakten Beiträgen mit *empirischen Ergebnissen* zu Forschungsfragen rund um unterschiedliche Praktiken der Selbstorganisation und Agilität zusammen. Die Beiträge basieren auf Masterarbeiten, die im Rahmen des Universitätslehrgangs Beratungswissenschaften der Fakultät für Psychologie der Sigmund Freud PrivatUniversität Wien, der in Kooperation mit der ARGE Bildungsmanagement durchgeführt wird, entstanden sind. Die Arbeiten wurden durchgehend von erfahrenen Berater\*innen, Führungskräften und Praktiker\*innen verfasst, die sich im Anschluss an einen mehrjährigen Universitätslehrgang zu „Coaching, Organisations- & Personalentwicklung“ bzw. „Supervision, Coaching & Organisationsentwicklung“ im Zuge ihrer Masterarbeit vertieft mit den theoretischen Hintergründen von Agilität und Selbstorganisationskonzepten befasst und aus ihrer Praxis entstandene Forschungsfragen empirisch untersucht haben.

Methodisch wurde bei den für diesen Band ausgewählten Masterarbeiten eine qualitative Forschungsstrategie verfolgt, um der Differenziertheit, dem Facettenreichtum und auch der Widersprüchlichkeit des Forschungsgegenstandes gerecht zu werden. Das bedeutet, dass bei allen Arbeiten qualitative Erhebungsmethoden – wie teilstrukturierte Interviews etwa mit Führungskräften und Mitarbeiter\*innen sowie Berater\*innen und Expert\*innen – eingesetzt wurden.

Mit qualitativen Forschungsstrategien werden nicht vorab definierte Hypothesen geprüft, das Ziel sind nicht Ergebnisse mit universellem Geltungsanspruch oder betriebswirtschaftlich finanziell ausdrückbare Wirkungsanalysen. Vielmehr wird versucht, auf Basis eines offenen und vertieften Ausleuchtens der Einschätzungen von Akteur\*innen im Feld – und damit als Expert\*innen von gelebter (Selbst-)Organisationspraxis – „dichte Beschreibungen“ des Themas zu entwickeln, Erfahrungswissen zu systematisieren und daraus verallgemeinerbare Hypothesen abzuleiten (Zepke,

2016). Die Qualität einer qualitativen Forschungsarbeit kann dabei nicht durch dieselben Gütekriterien (Validität, Reliabilität und Objektivität), die bei quantitativen – etwa fragebogenbasierten – Forschungsprozessen sinnvoll sind, bestimmt werden, sondern durch spezifische qualitative Gütekriterien wie Regelgeleitetheit, intersubjektive Nachvollziehbarkeit, kommunikative Validierung etc. (vgl. etwa Steinke, 2009; Zepke, 2016).

Durch die unterschiedlichen Praxiserfahrungen der Studienautor\*innen konnten Zugänge in Praxisfelder hergestellt werden, die für ausschließlich wissenschaftlich tätige Forscher\*innen – etwa an der Universität – kaum möglich wären. Zudem ist die Güte des Datenmaterials sehr hoch, u. a. aufgrund der hohen Qualität der Interviewführung durch die Ausbildung der Autor\*innen in systemsicherer Gesprächsführung.

In Summe wurden über hundert Interviews mit Gründer\*innen, Führungskräften, Mitarbeiter\*innen, Branchenexpert\*innen und Berater\*innen geführt, die sich mit Selbstorganisation und Agilität im Unternehmenskontext beschäftigen. Dabei wurden die Erfahrungen aus etwa fünfzig unterschiedlichen Organisationen berücksichtigt, wovon etwa zwei Drittel dem Profit-Bereich zuzuordnen sind, wobei sowohl Klein-, Mittel- als auch Großbetriebe der IT-Branche, des Handels und der Dienstleistungsbranche befragt wurden. Ein Drittel der untersuchten Organisationen gehört dem Non-Profit-Sektor an bzw. ist mit Themen der Zivilgesellschaft befasst.

Die dargestellten neun Arbeiten sind in drei thematische Bereiche („Agilität“, „Hierarchiefreiheit“ und „übergreifende Themenstellungen“) zusammengefasst. Die ersten drei befassen sich mit *Erfahrungen mit agilen Ansätzen* in der Softwareentwicklung. Gerade die agile Softwareentwicklung und die seit Anfang des Jahrtausends verstärkt umgesetzten agilen Ansätze als Reaktion auf die oftmals ernüchternden Erfahrungen mit dem gerade im dynamischen IT-Umfeld viel zu unflexiblen klassischen Projektmanagement sind ein wesentlicher Impulsgeber für die Selbststeuerung auch in anderen Branchen.

*„Anforderungen an Führungskräfte agiler Softwareentwicklungsteams“  
(Gernot Weißensteiner)*

Führung wird in der agilen Softwareentwicklung keineswegs überflüssig. Die Aufgabe bei der Leitung selbstgesteuerter Teams führt jedoch zu wesentlichen Veränderungen in den Anforderungen an die Führungskräfte. In diesem Beitrag wird untersucht, welches Selbstverständnis von Führung und welche konkreten Praktiken sich in der Praxis herauskristallisieren, um das widerspruchreiche Anforderungsprofil zu erfüllen. Daraus werden vier unterschiedliche Strategien und Typen abgeleitet, wie agile Führungskräfte auf Herausforderungen in ihren Unternehmen reagieren.

*„Scrum unter allen Umständen? Probleme bei der Einführung und dem Einsatz von Scrum“ (Mario Dambauer)*

Scrum ist ein besonders verbreitetes agiles Verfahren, bei dem Projekte mit kleinen, sich selbst organisierenden Teams mittels eines iterativen Prozessrahmens umgesetzt werden. Doch nicht immer erfüllt die Einführung von Scrum die gesetzten Erwartungen. In diesem Beitrag werden Problemfelder und Herausforderungen bei der Einführung von Scrum dargestellt, um daraus Konsequenzen für die Praxis ableiten zu können.

*„Retrospektiven in agilen Softwareprojekten: Reflexion in selbstgesteuerten Teams“ (Andrea Alexa und Georg Zepke)*

Nicht nur Flexibilisierung und Tempoerhöhung sind wesentliche Bestandteile agiler Praxis, die gegenläufigen Elemente – das achtsame Innehalten und Verlangsamten sowie die rückblickende Reflexion von Prozessen im Rahmen von so genannten „Retrospektiven“ – sind ebenso wichtig. Doch auf welche Schwierigkeiten stößt die Umsetzung der Retrospektive in der Praxis? In diesem Beitrag werden die Herausforderungen, die mit der Reflexion insbesondere von zwischenmenschlichen gruppenspezifischen Themen verknüpft sind, fokussiert. Des Weiteren werden wesentliche Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Retrospektiven als wirkungsvollen Reflexionsverfahren erarbeitet.

Während in der agilen Methodik die Selbstorganisation vor allem auf den Einsatz selbstgesteuerter Teams sowie auf weitaus flexiblere Methoden und

Formate zur Arbeit etwa an Projekten setzt, wird von anderen Ansätzen versucht, in noch umfassenderer Weise und auf der Ebene der gesamten Organisation *Hierarchien zu dekonstruieren und mit Alternativen zu experimentieren*. Dabei handelt es sich nicht nur um Wirtschaftsunternehmen, sondern insbesondere auch um Non-Profit-Organisationen und zivilgesellschaftliche Initiativen und Einrichtungen, die sich verstärkt mit Selbststeuerung befassen.

*„Neue Organisationsformen in hierarchiefreien und hierarchiereduzierten Unternehmen“ (Christian Hauser)*

Organisationen mit kollektivierten Führungsstrukturen stehen oft vor der Frage, worin und durch welche neuen Praktiken und Vorgehensweisen sowie Organisationsformen sie sich nun konkret von konventionellen Unternehmen unterscheiden. In diesem Beitrag werden einige wesentliche Praktiken herausgearbeitet. Zudem wird die mit neuen Organisationsformen verknüpfte Anforderung an die individuelle Selbstorganisation als wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung neuer Organisationsmodelle dargestellt.

*„Kollektivierte Orte des Entscheidens in Organisationen mit nicht hierarchischem Anspruch“ (Claud A. Goutrié)*

Entscheidungen sind systemtheoretisch betrachtet das Schlüsselement von Organisationen, insbesondere in Zeiten der Veränderung. Dementsprechend verdichtet sich in Organisationen mit nicht hierarchischem Anspruch die Frage des Gelingens der Organisation, v. a. hinsichtlich deren Umgangs mit Entscheidungen. In diesem Beitrag wird skizziert, welche kollektivierten Orte des Entscheidens sich als Alternative zur traditionellen Führung herauskristallisieren und anhand welcher Dimensionen sich erfolgreich etablierte Entscheidungsorte darstellen lassen.

*„Schulorganisation 2.0 – Zur Einführung von Soziokratie im Schulsystem“ (Elisabeth Scherrer)*

Schulen sind als Organisationen in einem besonders sensiblen und relevanten Bereich der Gesellschaft angesiedelt und haben dabei zunehmend vielfältige und anspruchsvolle Aufgaben in einem



dynamischen Umfeld zu erfüllen. Dennoch sind an Schulen Experimente mit völlig neuen Steuerungsmodellen noch selten und stoßen an die Grenzen der Rahmenbedingungen der Organisation. In diesem Beitrag wird der Frage nachgegangen, welche Erfahrungen Schulen mit der Einführung von soziokratischen Organisationsformen haben und auf welche spezifischen Herausforderungen der Organisationstyp Schule dabei stößt.

Im dritten und abschließenden Abschnitt der empirischen Beiträge werden *Querschnittsthemen*, die in allen Organisationen, die sich mit Selbstorganisation befassen, relevant sind, dargestellt; und zwar jenseits der angewandten Konzepte, unabhängig davon, wie weitreichend dabei Hierarchien abgebaut werden und ob sie sich vom Zugang her an einem agilen Selbstverständnis orientieren. So gilt es verstärkt, selbstgesteuerte Lernprozesse zu initiieren und zu unterstützen sowie das Profil- und Selbstverständnis von Linienführungskräften nachzuschärfen. Aber auch Organisationen, die sich vom Selbstverständnis und Anspruch her gar nicht als „neue“ selbstorganisierte Organisation definieren, entwickeln oftmals höchst erfolgreiche implizite Praktiken der Selbstorganisation.

*„Selbstgesteuertes Lernen von Mitarbeiter\*innen durch Personalentwicklung fördern“ (Sandra Nowak)*

Individuelle Selbstorganisation ist zunehmend in allen – aber natürlich insbesondere in agilen und selbstgesteuerten – Organisationen zu einer von den Mitarbeiter\*innen geforderten Schlüsselkompetenz geworden. Auf Basis von Interviews mit Expert\*innen aus Unternehmen mit neuer Organisationsform, aber auch aus konventionell hierarchischen Organisationen wird in diesem Betrag dargestellt, welche Anforderungen selbstgesteuertes Lernen stellt, welche organisationalen Rahmenbedingungen das selbstgesteuerte Lernen von Mitarbeiter\*innen fördern und welche Konsequenzen sich daraus für die Personalentwicklung ableiten lassen.

*„Spannungsfelder und Zumutungen im Linienmanagement im selbstorganisierten Umfeld“ (Petra Morgenbesser)*

Das mittlere Management und Linienführungskräfte von Organisationseinheiten haben per se eine anspruchsvolle und spannungsreiche Position,

da sie die oftmals widersprüchlichen Anforderungen und die Logik der Gesamtorganisation sowie die oft anders gelagerten Interessen der Mitarbeiter\*innen ausbalancieren müssen.

Bei der Führung von selbstgesteuerten Teams und Organisationseinheiten – unabhängig vom konkreten Konzept – verschwinden diese Widersprüche allerdings nicht; sie radikalieren sich zum Teil oftmals sogar. Die damit verbundenen spezifischen Herausforderungen und Zumutungen werden in diesem Beitrag nachgezeichnet.

*„Implizite Praktiken der Selbstorganisation in Non-Profit-Organisationen“  
(Klaus Kreisel)*

Nicht zentral vorgegebene selbstorganisierte Prozesse sind grundsätzlich immer Bestandteil von Organisationen als sozialen Systemen und sichern deren Überleben. In diesem Beitrag wird der Frage nachgegangen, wie viel Selbstorganisation in wertebasierten Non-Profit-Organisationen – die sich nicht ausdrücklich als „selbstorganisiert“ begreifen – steckt und welche impliziten Praktiken sich dabei auch ohne Bezug auf ein konkretes Konzept herauskristallisieren.

Bei aller Unterschiedlichkeit der Schwerpunkte, Themen und Beiträge zeigt sich dennoch, dass es immer wieder ähnliche Erfolgsfaktoren sind, die über das Gelingen und die Akzeptanz von Selbstorganisationsprozessen entscheiden.

*„Zusammenfassende Diskussion und weiterführende Perspektiven“ (Thomas Schweinschwaller und Georg Zepke)*

Auf Basis der Inspirationen durch die vorliegenden Beiträge werden gebündelt Konsequenzen gezogen und Praxishinweise für eine vitale und realistische Gestaltung der Selbstorganisation abgeleitet.

Dieses Buch richtet sich an alle, die sich mit dem Thema Selbstorganisation und Agilität beschäftigen und einen Blick hinter die Kulissen – in die Praxis von Selbstorganisation und Agilität in Organisationen – werfen wollen.

Wir möchten den Autor\*innen dieses Bandes für das Teilen ihrer Forschungsergebnisse, den Einblick in die Praxis und in die Anwendungsfelder von Selbstorganisation danken. Wir wünschen unseren Leser\*innen Inspiration durch die empirische Aufbereitung dieses Themas.