

# Selbstorganisiertes Arbeiten - ein trojanisches Pferd?

Nachdem ich auf LinkedIn nun ein paar Kontakte hinzugefügt habe und jeweils beim Aufrufen der Seite all die positiven, geliketen und ganz agil positiven Beiträge im Newsstream anguckte, regte sich mein Widerspruchs-Ich. Ist mir alles ein bisschen zu schön, zu rosa. Dieser Artikel soll eine Zusammenfassung von ein paar Gedanken sein, die mir so beim Durchlesen des Feeds kamen. Wäre schön, wenn er eine Diskussion provozieren würde ;-) ! Oh btw. ich verwende das [generische Maskulinum](#) im Text.

Wie soll das zusammengehen, selbstorganisiertes Arbeiten als positiv konnotierter Trend und das trojanische Pferd als Symbol eines verdeckten Angriffes? Betrachtet man die Entwicklung zur Selbstorganisation strikte innerhalb des Systems Organisation / Unternehmung und Mitarbeiter, dann fällt es einem schwer den trojanischen Pferd-Aspekt zu finden. Selbstorganisiertes Arbeiten ist sicher ein positiver Trend, der zu stärkerer Kongruenz zwischen den kognitiven Kapazitäten der Mitarbeiter - wie sie in den Stellenprofilen verlangt werden - und der realen Arbeitssituation führen kann und damit die Arbeitszufriedenheit erhöht. Zumindest sollte das Gefühl, in einem ["Bullshit Job"\(Bilanz\)](#) zu arbeiten, reduziert werden können.

Aber niemand ist eine Insel, weder der Mitarbeiter noch die Unternehmung, beide sind in weitere Kontexte eingewoben, die wiederum in Wechselwirkung stehen. Es lohnt sich im allgemeinen Hype und damit einhergehenden Konformitätsdruck, den Blick zu weiten und andere Aspekte als die organisationale Effizienzsteigerung zu betrachten. Es verstecken sich durchaus Problematiken hinter der schönen neuen Welt der agilen Selbstorganisation. Der vorliegende Artikel versucht, im Sinne eines [Long Range Sensor Scans \(Video\)](#), ein "Lagebild" zu entwerfen. Er stützt sich dabei auf drei Aspekte. Ein philosophischer als Fundament, basierend auf einem Text von Immanuel Kant, einem soziologischen Konzept von Lewis Coser und ein industriesoziologischer Approach, dem ein Paper von Günter Voss und Hans J. Pongratz zugrunde liegt.

## Sapere Aude

Im Dezemberheft der Berlinischen Monatsschrift von 1784 schrieb Immanuel Kant einen Artikel zur Frage: [Was ist Aufklärung? \(Video\)](#). Darin nennt er als Voraussetzung für den funktionierenden Prozess der gesellschaftlichen Aufklärung, die Trennung in einen öffentlichen und einen privaten Bereich. Aus heutiger Sicht etwas kontra-intuitiv, meint er mit öffentlichem Bereich, denjenigen, in dem der Einzelne seine Überlegungen einem breiten Publikum frei präsentieren kann. Der private Bereich ist derjenige, in dem der Einzelne sich im Sinne einer zweckrationalen Organisation zu verhalten hat und seine Aktivitäten und Kommunikation zur Unterstützung dieser Zweckrationalität einsetzt. Eine Gesellschaft klärt sich durch einen sich selbstverstärkenden Prozess gegenseitiger Stimulation dieser zwei Bereiche auf. Aufklärung setzt also einen *öffentlichen* Raum voraus in dem die Menschen, ihre im *privaten* Bereich gemachten Erfahrungen mit anderen austauschen und somit reflektieren können. Die Abgrenzung der zwei Bereiche ist eine Notwendigkeit um das Mobilé der Aufklärung am Laufen zu halten. Je freier der öffentliche Raum ist, desto eher kommt der Prozess der Aufklärung in einer Gesellschaft in Gange und der wahrgenommene Meinungs-austausch stimuliert den Prozess im Sinne eines selbstverstärkenden Loops. Der private Bereich darf dabei relativ engen Einschränkungen unterliegen, solange diese örtlich und zeitlich begrenzt sind, und so dem einzelnen Menschen die Gelegenheit lässt, sich an Diskursen im öffentlichen Bereich zu beteiligen.

## Gierige Institutionen

Der Soziologe Lewis Coser verfeinerte obige Unterteilung in zwei Bereiche mit seinem Konzept der ["Greedy Institutions" \(PDF\)](#), in dem er die Balance / Dysbalance verschiedener Rollenkontexte eines Individuums hervorhob. Idealerweise ist das *Individuum* gleichzeitig die Schnittstelle zwischen den Rollen und Rolleninhaber. Als Rolleninhaber wirkt es als [Persona \(Wikipedia\)](#) in verschiedenen Subsystemen (Familie, Beziehungen, Verein, staatsbürgerliche Rechte und Pflichten, Arbeit etc) und die Rollen wirken auf das Individuum zurück. Die Schnittstellenfunktion und der Feedbackloop machen das Individuum zu mehr als der Summe der Rollen.

Die Subsysteme, die Coser als Institutionen sieht, erheben alle einen Anspruch auf die Ressourcen des Individuums. Jede dieser Institutionen steht ihrerseits wiederum unter dem

Druck ihre Zweckrationalität erfolgreich zu behaupten und fordert dafür einen Teil der Ressourcen eines beteiligten Individuums ein. Ein Mensch kann diese Ansprüche bis zu einem gewissen Grade steuern bzw. durch seine Lebensführung ausbalancieren. Wird einer dieser Ansprüche aber wichtiger oder gar existentiell - zum Beispiel die Institution "Arbeit" bei einem sehr tiefen Einkommen - dann droht dem Menschen ein Verlust der Balance. So lange ein gesellschaftlicher Konsens besteht, dass allen Rollen die gleiche Bedeutung zukommt, wird es möglich sein, dass der Betroffene Verständnis und Unterstützung erhält und die Balance wieder herstellen kann. Ändert sich aber der Konsens dahingehend, dass eine Institution - im Beispiel "Erwerbsarbeit" - eine Bedeutungssteigerung erfährt, die sie über die anderen Institutionen aufwertet, dann wird das Wiedererlangen der Balance zu einem Kraftakt. Nach Coser wird eine Institution zu einer *gierigen Institution*, wenn sie ihre Zweckrationalität zur bestimmenden sozialen Realität des Individuums machen kann. Der Anspruch der Institution an die Ressourcen des Individuums geht dann über das rollenadäquate Mass (Sachebene) hinaus und greift auf den Menschen in seiner Gesamtheit als Individuum zu. Die Beziehung wird damit übergriffig und vereinnahmend, unabhängig davon ob dies mit dem Consent des Betroffenen oder ohne Zustimmung geschieht. Zustimmung kann hier auch einfach mangelnder Widerspruch bedeuten. Widerspruchslosigkeit aus mangelnder Reflexion - aus der Abwesenheit von [Sapere Aude im Sinne Kants \(Wikipedia\)](#). Eine Situation wie sie in den wohlhabenden westlichen Ländern wahrscheinlich am häufigsten anzutreffen ist.

### **Transformationsproblem**

[Günter Voss und Hans J. Pongratz führten 1998 in einem Fachartikel \(PDF\)](#) den Begriff des *Arbeitskraftunternehmers* in die Diskussion ein. Mit Arbeitskraftunternehmer ist die Rolle gemeint, in die sich der klassische Arbeitnehmer aus der tayloristischen Kontrollorganisation nach und nach hineinentwickelt. Als Arbeitskraftunternehmer sieht sich der Arbeitnehmer gezwungen, seine Arbeitskraft auf unternehmensinternen wie auch auf unternehmensexternen Märkten anzubieten, seine Biographie immer mehr auf den Unterhalt, die Vermarktung und den Einsatz dieser "Ware" Arbeitskraft auszurichten. Dies in einem viel stärkeren Ausmass als in früheren Zeiten. Die Gründe, die dazu führten, liegen einerseits in der Globalisierung und damit zunehmender Konkurrenz im Hinblick auf Innovation, Time-to-Market und Kostendruck etc., andererseits in der tayloristischen Kontroll-Organisation, die dieser schnell ändernden Umwelt immer seltener adäquates Reaktionsvermögen entgegenzusetzen hat. Voss und Pongratz erklären dies mit dem, aus der Industriesoziologie, stammenden Begriff des

Transformations- oder Kontrollproblems. Zusammengefasst besagt das Transformationsproblem: Stellt eine Organisation einen Mitarbeiter ein, erwirbt es sich mit dem Arbeitsvertrag einen zeitweisen Anspruch, das Potenzial der Person überhaupt arbeiten zu können, zu nutzen. Dies stellt natürlich keine Garantie dar, dass die Mitarbeiter die erwünschten Leistungen tatsächlich erbringen. Die Organisation steht damit konstant vor dem Problem, das eingekaufte potentielle Arbeitsvermögen der Mitarbeiter in konkrete Arbeitsleistung zu transferieren.

Bis anhin wurde dieses Problem mit mehr oder weniger rigidem Micromanagement gelöst. In tayloristischem Sinne wurden Organisationen in Einheiten aufgeteilt und Arbeiten in Pakete gegliedert, welche wiederum organisatorisch in Abteilungen abgebildet waren. Dies sicherte der Organisation grösstmögliche Steuerbarkeit im gegebenen Systemkontext. Dieser Systemkontext begann sich aber in den 1980er Jahren zu ändern. Bildlich gesprochen, bewegte sich eine Organisation davor in einem Umsystem, dass die Form einer Matrijoschka hatte. Eine Puppe in der Puppe in der Puppe... wobei jede Tochterpuppe eine substantielle Anzahl Gemeinsamkeiten mit der Mutterpuppe hatte. Diese Gemeinsamkeiten der Subsysteme mit ihren Umsystemen hatte den Vorteil der - wenn natürlich nicht totalen - Antizipierbarkeit innerhalb des Systemgefüges. Mit der Globalisierung und einhergehender Deregulierung ging eine erste Disruptionswelle durch die Systeme. Kundenstämme und Versorgungsketten wurden nun für eine Vielzahl von Organisationen international, die Binnenorientierung musste zur Internationalisierung werden. Die Organisationen mussten sich nun in ganz anderen Systemkontexten mitbehaupten, deren Einflüsse nur wenig bekannt, wenn nicht sogar gänzlich unbekannt waren. Aus der Matrijoschka wurde ein [Rubik's Cube \(Video\)](#).

Dieser Würfel, der ja eine Systemanhäufung ist, ist nun nicht etwa statisch, sondern wird über eine weitere disruptive Welle, die Digitalisierung, beschleunigt und in Bewegung gehalten. Die Subsysteme rotieren in sich ständig ändernden Konstellationen, Antizipierbarkeit wird so zu einem Luxusgut, systemische Flexibilität überlebenswichtig. Die tayloristische Kontrollorganisation kann diesem neuen Paradigma nicht mehr genügen, zu rigide sind ihre Strukturen. Zu lange dauert es bis die Organisation sich auf eine neue Situation eingestellt hat. Neue Formen der Organisation mussten gefunden werden, die wiederum auch neue Steuerungs- und Kontrollmechanismen benötigen. Erste Versuche mit selbstorganisierten Teams wurden bereits ab [1972 in der Automobilproduktion bei Volvo \(Deutschlandfunk\)](#) durchgeführt, aber relativ bald wieder eingestellt. Was fehlte, war die Internalisierung des oben beschriebenen

Transformationsprobleme auf Seiten der Arbeitnehmer. Die Arbeitnehmer waren sich gewohnt, dass die Organisation das Transformationsproblem für sie löst - was grundsätzlich ja eine Führungsaufgabe ist. Obwohl diese Versuche eingestellt wurden, war bereits damals klar, dass mit zunehmender Deregulierung und Globalisierung die Entwicklung weiter in Richtung Selbstorganisation gehen muss. Die Digitalisierung hat den Druck dazu nochmals erhöht. Funktionierende Selbstorganisation setzt also voraus, dass die Organisationsleitung die Lösung des Transformationsproblems in die Belegschaft auslagert.

Selbstorganisiertes Arbeiten benötigt also eine Belegschaft, die die Transformationsproblematik bis hinunter auf Level des einzelnen Arbeitnehmers internalisiert bzw. gelöst hat. Um dies zu erreichen und gleichzeitig die Steuerungsfunktion der Leitungsebene zu erhalten, setzen Organisationen Massnahmen um, die beide Aspekte adressieren. Ueber organisationskulturelle und psychosoziale Massnahmen soll die Transformationsproblematik angegangen werden und über die Ausweitung indirekter Steuerungselemente - wie Rahmen- und Kontextsteuerung und Kontrolle von Funktionsparametern (Kosten, Umsatz, Qualität etc) - wird die Leitungsfunktion aufrechterhalten.

[\*\*Mach mal Pause! Reload, get pumped! Start you engines! Headphones, please! \(Video\)\*\*](#)

### **Trojanisches Pferd**

Worin liegt denn nun die Gefahr? Wie kann die Entwicklung hin zu sich selbstorganisierenden Teams zu einem trojanischen Pferd werden. Und was kann sich darin verstecken? Mögliche Antworten liegen nur teilweise in den Organisationen selber. Zu einem grossen Teil, liegen sie im Individuum und in den anderen sozialen Kontexten in denen das Individuum in seiner jeweiligen Rolle teilnimmt. Entlang den obigen Abschnitten kann man die - zusammenhängenden - Problematiken aufzeigen. Als erstes aber ein Zitat aus einem Vortrag von Günter Voss, dass es lohnt, sich in der allgemeinen Euphorie um Agilität und Selbstorganisation, immer mal wieder in Erinnerung zu rufen:

*"Es geht dabei nicht um wirkliche Autonomie der Arbeitenden, sondern um erweiterte Spielräume, die im Interesse der Unternehmen genutzt werden sollen - mit meist (mehr oder weniger) klaren Grenzen und bei oft erheblich steigendem Leistungsdruck. Trotzdem ist Ausmaß und Qualität der neuen Gestaltungsmöglichkeiten nicht selten erstaunlich. Ziel der*

*Betriebe ist zum einen die Reduktion von Kosten; vor allem aber ist Ziel eine erweiterte Innovativität und Flexibilität der Mitarbeiter, also eine steigende Leistungs-Qualität. Für die Arbeitskräfte bedeutet dies, dass sie immer mehr ihre Arbeit „selbstorganisiert“ betreiben können - dies aber auch (was nicht immer gesehen wird) tun müssen." (Voss 2001)*

Die drei Aspekte in den Eingangskapiteln verorten die tangierten Bereiche und zeigen auch einen Zusammenhang zwischen ihnen auf.

### **Organisational: Transformationsproblem**

Eine erste Problematik liegt hier im Anspruch der Organisationen nach loyalem Verhalten der Belegschaft gegenüber der nach wie vor vorhandenen hierarchischen Struktur, bei gleichzeitiger Abdelegation essentieller Leitungsfunktionen an dieselbe Belegschaft. Warum soll eine Belegschaft diese Loyalität entwickeln und sich trotzdem dem Leistungsdictat einer Führungsebene unterwerfen, welche ja ihre Führungsfunktion nicht wahrnehmen will?

Um die Loyalität zu erreichen und die Steuerungsfähigkeit zu erhalten greifen die Organisationen zu psycho-sozialen Massnahmen. Dies beginnt mit Assements, die eine moderne Form von Initiationsriten sind und geht zu Sensibilisierungsmassnahmen zur Stolperprofilaxe in Bürobetrieben bis hin zu Ernährungsberatung und überbordenden Coaching- und Betreuungsangeboten. Die Massnahmen, die die Organisationen zur Lösung des Transformationsproblems einführen und die von einer ganzen [\*Industrie an therapeutischen Beratern \(Tages-Anzeiger\)\*](#) gepusht werden, stehen dabei in paradoxem Verhältnis zur geforderten Fähigkeit zur Selbstorganisation. Diese würde ja ein grosses Mass an Mündigkeit voraussetzen.

### **Gesellschaft und Politik: Greedy Institutions**

Die zweite Problematik liegt in der Vereinnahmung des Individuums durch die Organisation bzw. der sich selbstorganisierenden Teilorganisation (Team, Abteilung etc). Die Energien, die für die Selbstorganisation benötigt werden und vorher zu einem grossen Teil durch die Führungsebene zur Verfügung gestellt wurden, müssen nun durch den Einzelnen in der Belegschaft aufgebracht werden. Da wo das monatliche Arbeitseinkommen eine existentielle Grösse darstellt wird der Druck zu kathektischen Integration in diese Organisation unüberwindbar. Damit entwickelt sich eine Institution - die Arbeitsstelle - zu Greedy Institution

nach Lewis Coser. Als solche wird sie die Ressourcen des Individuums für sich monopolisieren. Psycho-soziale Massnahmen sollen eine kathektische Bindung an die Organisation kreieren, damit der Druck zur Identifikation auch in Berufsfeldern in denen eine grössere Unabhängigkeit vom unmittelbaren Lohneinkommen herrscht, aufgebaut werden kann.

Die absorbierten Energien stehen den Menschen nicht mehr für ihre anderen Rollen zur Verfügung. Der Kampf um die Allokation der verbleibenden Energie führt zu allerlei Symptomen, die von individueller bis zu gesellschaftlich-medialer Hyperventilation und darauffolgender Burnoutproblematik reichen. Monokausalitäten bezüglich gesellschaftlicher Entwicklungen schliesse ich zwar aus Prinzip aus, ich denke, aber dass die Anspruchssteigerung der Institution "Arbeit" ihren Beitrag an Phänomenen wie Rückzug in [Filterblasen und Echokammern \(PDF\)](#), linken und rechten Populismen, Rückzug aus nachhaltigen zivilgesellschaftlichen Engagements (damit ist nicht die Beteiligung an Demos gemeint, sondern Mitarbeit in Milizfunktionen in Gemeinden, Vereinen etc) leistet. Aber auch individuellere Dramen wie Scheidungsraten und Suiziden werden durch die Unmöglichkeit einer adäquaten Allokation persönlicher Ressourcen eher zunehmen. Mit der Ausbreitung von agilen selbstorganisierten Arbeiten werden diese Trends verstärkt.

### **Gesellschaftlich: Sapere Aude**

Als dritte Herausforderung der Vereinnahmung durch die neuen Organisationsformen, sehe ich eine Unterwanderung des Prozesses der Aufklärung. Auch hier: dies ist nicht Monokausal gedacht. Natürlich ist die Umstellung auf selbstorganisiertes Arbeiten in Betrieben nicht der einzige Grund dafür, dass der Mut zum selber Denken der Gesellschaft abhandenkommt. Und auf den ersten Blick ist dies ja auch stark widersprüchlich. Wie gesagt, Selbstorganisation bedingt ja, selber denken. Auf den zweiten Blick aber - wenn man das Zitat vom Anfang dieses Kapitels mit den Sätzen zur Transformationsproblematik mit dem Konzept der Greedy Institutions verbindet - entdeckt man die Grenzen des erwünschten Ausmasses an "Selber-Denken".

*"Es geht dabei nicht um wirkliche Autonomie der Arbeitenden, sondern um erweiterte Spielräume, die im Interesse der Unternehmen genutzt werden sollen - mit meist (mehr oder weniger) klaren Grenzen und bei oft erheblich steigendem Leistungsdruck."*

Grundsätzlich wäre dies noch nicht ein Problem in Bezug auf *Sapere Aude*, sagt doch Kant selber, dass im privaten Bereiche die Freiheiten eingeschränkt sein dürfen. Was aber hier zu den temporalen und örtlichen Beschränkungen im Ausdruck im kant'schen Sinne neu hinzukommt, ist die von den Organisationen angestrebte *kathektische* Bindung zwischen Belegschaft und Organisation. Kathektisch meint, dass die Identifikation des Arbeitnehmers mit seiner Arbeit eine über die rollenspezifische Sachebene hinausgehende sein soll. Sie soll seine gesamte Persönlichkeit umfassen. Die Rolle *Arbeitnehmer* soll zur bestimmenden Rolle des Individuums werden. Diese Vereinnahmung des ganzen Menschen unter eine fokussierte Zweckrationalität zur Lösung des Transformationsproblems greift die gesellschaftliche Aufklärung an.

Halte ich nun selbstorganisiertes Arbeitern in Organisationen für falsch oder gar gefährlich? Nein, aber ich halte die selbstverstärkenden Mechanismen, die einen evolutionär ablaufenden Prozess zu einem Hype befeuern, für gefährlich. Ein Hype kreiert zu viele Sachzwänge, die es für Leitungsfunktionen schwierig machen ausserhalb der Box zu denken, zu reflektieren.

Zürich, 16.06.2019 (Copyright Urs Luescher, conceptalyse.ch)