

# Autonome und autogene Selbstorganisation und Unternehmenskultur

ELISABETH GÖBEL

*Korreferat zum Beitrag von Andreas Dietrich*

Unternehmungen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern wollen, müssen in der heutigen dynamischen Umwelt vor allem ihre Wandlungs- und Lernfähigkeit verbessern. Dieses Ziel kann erreicht werden, indem in den Unternehmen verstärkt autonome Selbstorganisation zugelassen wird. Unter autonomer Selbstorganisation ist zu verstehen, dass die Organisationsmitglieder mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum bekommen (Empowerment) und so selbstbestimmt an der sie betreffenden Ordnung mitwirken. Selbstorganisation in diesem Sinne ist die Abkehr von einer ausgeprägten Fremdbestimmung, wie sie zum Beispiel für Bürokratien typisch ist.

Diese autonome Selbstorganisation muss – was zunächst paradox erscheinen mag – fremdorganisierend vorbereitet, entwickelt und umgesetzt werden. Zu den Umsetzungsmaßnahmen gehören Strukturänderungen (etwa Verdünnung der Regelungsdichte, Dezentralisierung, Verflachung der Hierarchie), ein verändertes Führungsverständnis (Vertrauen in die Mitarbeiter, Partnerschaft statt Untersordnung, Hilfe zur Selbsthilfe statt Anordnung), Veränderungen bei den Mitarbeitern (andere Auswahlkriterien bei der Rekrutierung, Personalentwicklung), Änderungen in den Anreiz- und Motivationssystemen und schließlich eine veränderte Kultur. Mit diesem Problemaufriss befindet sich Herr Dietrich noch völlig auf dem Boden einer traditionellen Managementlehre, nach welcher die Unternehmenskultur ein (begrenzt) gestaltbarer, „weicher“ Erfolgsfaktor ist, der hier speziell zur Umsetzung des Konzeptes einer autonomen Selbstorganisation beitragen soll.

Ohne Zweifel ist Herrn Dietrich Recht zu geben, wenn er die große Bedeutung der Unternehmenskultur gerade in Bezug auf die Umsetzung der autonomen Selbstorganisation betont. Institutionenökonomisch könnte man diese Bedeutung folgendermaßen begründen: Das Verhalten der Organisationsmitglieder kann in einem Unternehmen nicht über vollständige Verträge in allen Einzelheiten festgelegt werden. Vielmehr sind die Arbeitsverträge typischerweise sehr offen und für das Verhalten im Arbeitsalltag kaum von Bedeutung. Es ist die Hierarchie oder Bürokratie, welche diese Offenheit der Arbeitsverträge kompensiert und als

Beherrschungs- und Überwachungssystem (governance structure) die Organisationsmitglieder anleitet und diszipliniert.<sup>1</sup> Im Zuge der Umsetzung autonomer Selbstorganisation wird aber die Bürokratie/ Hierarchie gerade abgebaut, und es entsteht eine Regelungslücke. Diese Lücke könnte durch eine starke Unternehmenskultur gefüllt werden, wie Ouchi<sup>2</sup> vorgeschlagen hat. Er hat den „Clan-Mechanismus“ ergänzend neben die Institutionen „Vertrag“ (Markt) und „Hierarchie“ gestellt. Das Verhalten der Organisationsmitglieder wird in einem solchen „Clan“ vor allem durch gemeinsame Werte, Ziele und innere Überzeugungen gelenkt und bedarf daher nicht der Außenkontrolle.

Inhaltlich müsste eine die autonome Selbstorganisation stützende Kultur darauf hinwirken, dass die Organisationsmitglieder von sich aus die Funktionen übernehmen, die früher von der Hierarchie übernommen wurden. Das heißt, die Selbstkontrolle müsste die Fremdkontrolle ersetzen, Selbstverantwortung die Fremdverantwortung, eigenständiges Denken und Entscheiden das Empfangen von Befehlen. Wo früher jeder für sich gearbeitet hat und die Führungskraft integrierend auf das Unternehmensziel hinwirken musste, wird nun von nahezu jedem erwartet „ganzheitlich“ zu denken und zu agieren und selbst das gemeinsame Ziel vor Augen zu haben. Wo früher das fraglose Ausführen von Befehlen honoriert wurde, werden nun Kritikfähigkeit und eigenständiges Entwickeln von Verbesserungsvorschlägen erwartet. Wo früher die Karriere in einem vertikalen Aufstieg nach oben bestand, wird heute – in der flachen Hierarchie – einem neuen Karriereverständnis im Sinne einer horizontalen Ausweitung des Tätigkeitsspektrums das Wort geredet. Wo früher Einzelkämpfertum gefördert wurde, sollen heute die Organisationsmitglieder überwiegend in Teams agieren und sich untereinander selbst kollegial abstimmen. Und von den Führungskräften wird erwartet, dass sie ihre Befehls- und Kontrollattitüde aufgeben und den Mitarbeitern sowohl vertrauen als auch viel zutrauen. Es verwundert bei so grundlegenden Änderungen nicht, dass in der Praxis eine Reorganisation hin zu mehr autonomer Selbstorganisation als regelrechter „Kulturschock“ empfunden wird und die Umsetzung entsprechend schwierig ist.

Es wäre also wünschenswert, die Unternehmenskultur parallel zur Einführung der autonomen Selbstorganisation entsprechend umzugestalten, wobei es aber nicht das Ziel sein kann, die Kultur ständig zu verändern und anzupassen. Die Kultur kann ihre integrierende, koordinierende und identitätsstiftenden Funktion nur erfüllen, wenn sie eine gewisse Zeit stabil ist und zu verlässlichen Verhaltenserwartungen führt. Sie braucht die relativ stabile und kohärente Gestalt, um als bestimmte, von anderen Kulturen unterscheidbare Kultur überhaupt

erkennbar zu sein. Was gebraucht wird ist nicht eine sich ständig ändernde Kultur, sondern eine stabile Kultur der Veränderungsbereitschaft. Wenn Selbstorganisation zu mehr Wandlungsfähigkeit beitragen soll, muss es auch kulturell verankert sein, dass die Organisationsmitglieder zur Kritik an bestehenden Regeln und zu Neuerungen ermächtigt sind, wenn dies zu besseren unternehmerischen Lösungen führt.

Was Herr Dietrich in besonderer Weise thematisiert, ist die Frage der Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur. Er wendet sich meines Erachtens zu Recht gegen einen technokratischen Machbarkeitsglauben im Hinblick auf die Kulturgestaltung. Unternehmenskultur kann nicht unmittelbar fremdorganisiert werden, sondern entsteht „von selbst“, durch autogene Selbstorganisation. Man könnte nun den Eindruck gewinnen, dieses Verständnis von der Kulturentstehung (spontan statt hergestellt) impliziere automatisch auch bestimmte, und zwar wünschenswerte Kulturinhalte. Man kann aber sicher nicht sagen – wie es bei Herrn Dietrich nach meinem Eindruck anklingt – ,dass von selbst immer gute und wünschenswerte kollektive Denkmuster, Normen und Verhaltensweisen entstehen. Von selbst bilden sich in Unternehmen oft „heimliche Spielregeln“<sup>3</sup>, die für das Unternehmen kontraproduktiv sind. Wissen als Herrschaftswissen für sich zu behalten, sich auf den eigenen Erfolg zu konzentrieren und Kooperation zu verweigern, Fehler unter den Teppich zu kehren, kein Risiko durch Neuerungen einzugehen, niemals freiwillig Verantwortung zu delegieren, das sind nur einige der in Unternehmen häufig anzutreffenden ungeschriebenen Gesetze, die einer wünschenswerten Kultur der Wandlungsfähigkeit entgegenstehen und das Konzept der autonomen Selbstorganisation torpedieren.

Es bleibt also doch, bei allen Bedenken gegen eine Kulturgestaltung, die Notwendigkeit, auf die erwünschte Kultur gezielt hinzuwirken. Durch die Benutzung des Ausdrucks „Kultursensibles Management“ statt „Kulturmanagement“ distanziert sich Herr Dietrich von der Vorstellung einer problemlosen Machbarkeit der Kultur. Die Kultur kann nicht direkt, sondern nur indirekt – über die Gestaltung der Rahmenbedingungen – beeinflusst werden. Man gibt ihr sozusagen günstige Wachstumsbedingungen, aber sie muss letztlich von selbst wachsen. Dem ist sicherlich zuzustimmen. Die Gestaltungsempfehlungen für die Rahmenbedingungen (Änderung des Unternehmensleitbildes, der Struktur, der Führung, der Mitarbeiter, der Anreiz- und Motivationssysteme) scheinen aber insgesamt von den „traditionellen“ Kulturmanagementmaßnahmen nicht sehr verschieden. Außerdem wird die Unternehmenskultur durchaus weiterhin als Erfolgsvariable verstanden, ja im ersten Kapitel des Beitrags von Herrn Dietrich ausdrücklich als solche

eingeführt. Von einer paradigmatischen Änderung der Sichtweise im Kulturgestaltungsverständnis zu sprechen, scheint insofern etwas gewagt.

Interessant ist der Verweis von Herrn Dietrich auf die Notwendigkeit der Beachtung ethischer Grundsätze durch die Mitarbeiter, wenn die autonome Selbstorganisation gelingen soll. Hier sei noch einmal ein Verweis auf die Institutionenökonomik erlaubt. Nach dem Principal-Agent-Ansatz<sup>4</sup> sind die Delegation von Entscheidungsbefugnissen an Organisationsmitglieder und die Einräumung von Handlungsspielräumen immer riskant, weil grundsätzlich mit einem opportunistischen Verhalten der Mitarbeiter gerechnet wird. Drückebergerei bei der Arbeit kann beispielsweise nur mit Hilfe ausgeklügelter Anreizverträge oder durch hierarchische Kontrolle verhindert werden. Der mit dem Selbstorganisationskonzept verbundene Kontrollverzicht kann nach dieser Sichtweise also eigentlich nur dann riskiert werden, wenn man nicht mehr von opportunistischen Mitarbeitern ausgeht, sondern von solchen mit „Pflichtgefühl“ und „Arbeitsethos“. Es wäre eine interessante weiterführende Frage, inwieweit durch die Inkulturation der Mitarbeiter im Unternehmen solche ethischen Orientierungen gefördert oder unterdrückt werden. Möglicherweise kann die autonome Selbstorganisation, indem sie den Mitarbeitern aufgrund eines positiven Menschenbildes Vertrauen entgegen bringt, zugleich reflexiv zur autogenen Bildung eben der vorausgesetzten „Tugenden“ beitragen. Da die Funktionsfähigkeit einer bestimmten Struktur (mit viel autonomer Selbstorganisation) auf eine bestimmte ergänzende Kultur angewiesen ist, zugleich aber die Struktur auch ein Einflussfaktor ist, der zur Ausbildung dieser bestimmten Kultur beiträgt, kann vielleicht durch die (riskante) Vorleistung des Vertrauens ein positiver Kreislauf wechselseitiger Verstärkung zwischen Struktur und Kultur in Gang gesetzt werden.

- 
- 1 Williamson, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen.
  - 2 Ouchi, W. G. (1980): Markets, Bureaucracies, and Clans, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 25: 129-141.
  - 3 Scott-Morgan, P. (1994): Die heimlichen Spielregeln, die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen, Frankfurt am Main/New York.
  - 4 Pratt, J. W., Zeckhauser, R. J. (Hrsg.) (1985): Principals and Agents: The Structure of Business, Boston MA.

*Privatdozentin Dr. Elisabeth Göbel, Universität Trier*

*Email: [egoebeltr@aol.com](mailto:egoebeltr@aol.com)*