

Bachelor-Arbeit
Ausbildungsgang **Sozialpädagogik**
Kurs **TZ 2015-2020**

Florimond Aye

Selbstorganisation und Soziale Arbeit

**Enthierarchisierung, Entformalisierung und Dezentralisierung aus
organisationstheoretischer Perspektive**

Diese Bachelor-Arbeit wurde im August 2020 eingereicht zur Erlangung des vom Fachhochschulrat der Hochschule Luzern ausgestellten Diploms für **Sozialpädagogik**.

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sie enthält die persönliche Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren.

Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung Bachelor.

Reg. Nr.:

Originaldokument gespeichert auf LARA – Lucerne Open Access Repository and Archive der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern



Dieses Werk ist unter einem
Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz Lizenzvertrag
lizenziert.

Um die Lizenz anzuschauen, gehen Sie bitte zu <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/>
Oder schicken Sie einen Brief an Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California
95105, USA.

Urheberrechtlicher Hinweis

Dieses Dokument steht unter einer Lizenz der Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle
Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz <http://creativecommons.org/>

Sie dürfen:



Teilen — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten
Zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur
Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder
angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber
unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.



Nicht kommerziell — Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.



Keine Bearbeitungen — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt
aufbauen dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.
Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter welche dieses Werk fällt,
mitteilen.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers
dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Eine ausführliche Fassung des Lizenzvertrags befindet sich unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/legalcode.de>

Vorwort der Schulleitung

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor-Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von zehn Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Sozialpädagogisches Denken und Handeln ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es ist daher nahe liegend, dass die Diplomandinnen und Diplomanden ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Sozialpädagoginnen/Sozialpädagogen mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachleuten aufgenommen werden.

Luzern, im August 2020

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit
Leitung Bachelor

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit untersucht, wie Selbstorganisation in Organisationen der Sozialen Arbeit theoretisch begründet werden kann und welche Potentiale und Risiken diese neuen Organisationsformen besitzen. Im ersten Teil der Arbeit wird aufgezeigt, dass die mit Selbstorganisation einhergehenden strukturellen Veränderungen in Organisationen sich mit den Begriffen Enthierarchisierung, Entformalisierung und Dezentralisierung beschreiben lassen. Diese Entwicklung wird kritisch beleuchtet und mit dem organisationstheoretischen Konzept der losen Kopplung verknüpft. Die These ist, dass Selbstorganisation zu flexiblen, anpassungsfähigen und innovativen, lose gekoppelten Systemen führt. Organisationen benötigen jedoch immer auch enge Kopplungen. Sie stehen vor dem Dilemma, sowohl Flexibilität wie Stabilität zu gewährleisten. Die Selbstorganisationsmodelle Soziokratie und Holokratie haben insofern Potential, weil sie jeweils Versuche darstellen, eine Antwort auf das angesprochene Dilemma zu geben. Im zweiten Teil wird der Begriff der sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation, zu welchem auch Organisationen in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit gezählt werden können, eingeführt. Anhand der Eigenschaften dieses Organisationstyps wird herausgearbeitet, welche Aspekte dafür sprechen, dass soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen sinnvollerweise lose gekoppelte Systeme bilden. In dem Masse wie sich lose Kopplungen für diesen Organisationstyp begründen lassen, spricht dies – so die Schlussfolgerung dieser Arbeit – grundsätzlich ebenfalls für selbstorganisierte Organisationsformen.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Inhaltsverzeichnis	II
1 Einleitung	1
1.1 <i>Organisation, Selbstorganisation & Soziale Arbeit</i>	1
1.2 <i>Fragestellung & Aufbau der Arbeit</i>	6
2 Zwei Ansätze von Selbstorganisation	9
2.1 <i>Soziokratie</i>	9
2.2 <i>Holokratie</i>	12
3 Selbstorganisation & Enthierarchisierung	14
3.1 <i>Die Funktion von Hierarchie.....</i>	14
3.2 <i>Enthierarchisierung.....</i>	17
4 Selbstorganisation & Entformalisierung	19
4.1 <i>Die formale und informale Seite von Organisationen.....</i>	19
4.2 <i>Verzicht auf formale Strukturen</i>	22
4.3 <i>(Ent)Formalisierung bei Soziokratie & Holokratie.....</i>	24
4.4 <i>Der Trend in Richtung Entformalisierung.....</i>	26
5 Selbstorganisation & lose Kopplung	28
5.1 <i>Das Konzept der losen Kopplung</i>	28
5.2 <i>Lose Kopplung & Selbstorganisation</i>	32
5.3 <i>Das Dilemma von Flexibilität und Stabilität.....</i>	34
5.4 <i>Soziokratie und Holokratie als mögliche Antworten.....</i>	38
6 Organisationen der Sozialen Arbeit & Selbstorganisation.....	40
6.1 <i>Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen</i>	40
6.2 <i>Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als lose gekoppelte Systeme</i>	44
6.3 <i>Unterschiedliche Organisationsformen: Lose und eng gekoppelte Systeme</i>	46
7 Fazit.....	50
8 Literaturverzeichnis	56

1 Einleitung

Ich durfte im Rahmen meines Studiums der Sozialen Arbeit meine Praxisausbildung bei Mobile Basel machen. Der Verein Mobile Basel ist tätig im Bereich Sozialpsychiatrie mit Wohn- und Arbeitsangeboten für erwachsene Menschen mit psychischer Beeinträchtigung. Vor über drei Jahren hat Mobile sämtliche Hierarchiestufen formal abgeschafft und auf Selbstorganisation umgestellt. Meine eigene Praxiserfahrung und erlebte Praxisausbildung in einem selbstorganisierten Team sind zentrale Gründe, weshalb ich mich für das Thema Selbstorganisation entschieden habe.

Auch wenn ein klarer Bedarf an empirischen Studien besteht, hat sich ein solches Unterfangen als schwierig durchführbar erwiesen. Deshalb habe ich mich für eine Literaturliteraturarbeit entschieden. Trotz grosser Aufmerksamkeit für das Thema sind mir bis heute nur ganz wenige Praxisorganisationen in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit bekannt, die auf Prinzipien der Selbstorganisation umgestellt haben. Dies erschwert den Zugang zum Feld zusätzlich. Die Organisation Mobile Basel, die nach meinem Wissensstand am radikalsten auf Selbstorganisation umgestellt hat und ein interessantes Forschungsfeld bieten würde, ist wiederum gleichzeitig mein Arbeitgeber, was eine unabhängige Forscherperspektive verunmöglicht hätte.

In der folgenden Einleitung werden zentrale Begriffe sowie Bezüge der Sozialen Arbeit zum Thema Selbstorganisation erläutert. Im zweiten Abschnitt (1.2.) wird die Fragestellung und der Aufbau der Arbeit vorgestellt.

1.1 Organisation, Selbstorganisation & Soziale Arbeit

Der Begriff *Organisation* bezeichnet in den Betriebs- und Sozialwissenschaften gemäss Rüdiger Heinrich Jung (2020) «sowohl die relativ dauerhafte Ordnung (Struktur) eines sozialen Systems wie auch die Tätigkeit der Strukturbildung, also das Organisieren als Gestaltungshandeln» (S. 43). Je nach Ansatz wird der Organisationsbegriff unterschiedlich bestimmt (Klaus Grunwald, 2018, S. 1105).

Nach Grunwald (2018) lassen sich Organisationen aus einer institutionellen Perspektive, die den Fokus mehr auf die beständigen Strukturen legt und weniger auf die Tätigkeit der Herstellung

von Organisationen, mit den Eigenschaften spezifische Zweckorientierung, konstante Grenzen und geregelte Arbeitsteilung beschreiben (S. 1106-1107).

Auch für Niklas Luhmann zeichnen sich Organisationen durch die Merkmale Zweck, Mitgliedschaft und Hierarchie aus (vgl. Stefan Kühl, 2011, S. 17). Dabei, so der Soziologe Kühl (2011), werden Organisationen dadurch zu Organisationen, wenn sie in relativer Autonomie – das heisst innerhalb rechtlicher Normen, politischer Vorgaben und wirtschaftlicher Beschränkungen – eigenständig über ihre Zwecke, Mitgliedschaften und Hierarchien entscheiden können (ebd., S. 21-22).¹

Der Begriff *Selbstorganisation* beschreibt nach Jung (2020) ursprünglich das universelle Prinzip der Ordnungsbildung, welches sich in der Natur, beim Menschen sowie in sozialen Systemen und Bewegungen beobachten lässt (S. 42). In Bezug auf Organisationen bezeichnet Selbstorganisation dabei den Sachverhalt, «dass die strukturelle Ordnung vom und im System selbst und nicht durch Eingriff von ausserhalb des Systems erbracht wird» (ebd., S. 43). Jung macht damit deutlich, dass Selbstorganisation ein an sich wertfreies Ordnungsgeschehen darstellt (ebd., S. 41).

In der aktuellen Debatte zu Selbstorganisation und Agilität in Organisationen hat der Selbstorganisationsbegriff jedoch eine andere Bedeutung erhalten. Jung hebt hervor, dass der Begriff in diesem Kontext häufig eine normative Aufladung erfährt (ebd., S. 41-42). Es geht im gegenwärtigen Diskurs um bestimmte Vorstellungen über die richtige oder eine bessere Gestaltung von Organisationen. Wenn also im Folgenden von Selbstorganisation die Rede ist, so ist dies abzugrenzen von der erwähnten, bloss neutral gefassten Beschreibung einer Ordnungsleistung.²

Frank Wittmann und Larissa Sundermann (2018) vom Institut für Sozialmanagement der ZHAW schreiben zum Modell der Selbstorganisation:

Organisationen werden leistungsfähiger, wenn sie nicht übermässig hierarchisch strukturiert sind. Vielmehr sollen sie die Verantwortung für zentrale organisatorische

¹ Luhmanns Systemtheorie basiert auf der Annahme, dass menschliches Verhalten sich an sozialen Erwartungen orientiert. Innerhalb der Erwartungen öffnet sich ein Spielraum für das eigene Verhalten. Sie liefern Bezugspunkte für das eigene Handeln, ohne dieses jedoch endgültig festzulegen. Solche Erwartungen bilden auf diese Weise *soziale Strukturen*. Wenn wiederum spezifische Erwartungen gebündelt werden, entstehen daraus *soziale Systeme* wie Protestbewegungen, Familien, Gruppen oder eben Organisationen (Kühl, 2018, S. 10-11).

² Ebenfalls steht in der vorliegenden Arbeit nicht individuelle Selbstorganisation im Mittelpunkt (vgl. Urs Kaegi & Peter Zängl, 2019, S. 113).

Belange und Prozesse direkt auf Teams von Mitarbeitenden übertragen. Die Hierarchie wird flach, Prozesse werden schlank und das Personal kann sinnorientiert zusammenarbeiten. Das Modell geht davon aus, dass sich Mitarbeitende je nach Fähigkeiten und Motivation in der Organisation verwirklichen und sich mit den eigenen Handlungen und Entscheiden in hohem Masse identifizieren können. Zudem entstehen Veränderungen und Innovationen vermehrt in der Mitte der Organisation. (S. 32)

In diesem Zitat kommt der normative Aspekt deutlich zum Ausdruck. Selbstorganisation führt nach dieser Vorstellung sowohl zu mehr Sinn, Motivation und Identifikation mit der Arbeit für die Einzelnen wie auch zu Innovation, Wandlungsfähigkeit und Leistungsfähigkeit der Organisation. Gleichzeitig wird davon ausgegangen, dass die klassischen Hierarchien dafür ein Hindernis darstellen.

Basierend auf einem systemtheoretischen Verständnis schreiben Kaegi und Zängli (2019) von der FHNW zu Selbstorganisation:

Das Konzept geht davon aus, dass die Organisationsmitglieder ein hohes Mass an Eigensteuerungspotential besitzen, welches unter hierarchischen Bedingungen brachliegt. Menschen besitzen nach diesem Konzept Wissen und Kompetenzen, um in begrenzten und überschaubaren Subsystemen selbstbestimmt eine verhaltensregulierende Ordnung zu schaffen. In diesem Sinne bezeichnet Selbstorganisation Selbstregulation, Selbststeuerung und Selbstmanagement. (S. 113-114)

Hier wird auf einen wichtigen Punkt hingewiesen, und zwar auf die Tatsache, dass mit Selbstorganisation meist Prozesse in Teilbereichen und Untereinheiten innerhalb der Gesamtorganisation gemeint sind (vgl. Jung, 2020, S. 44). Teams wird dabei eine zentrale Rolle zugeschrieben (Kaegi & Zängli, 2019, S. 115-116). Unter Selbstorganisation werden Hierarchien flacher oder sogar formal ganz aufgelöst. Meist wird jedoch bei der Umsetzung, so Wittmann und Sundermann (2018), die mittlere Hierarchie-Ebene abgebaut (S. 32). Dies führt dazu, dass Verantwortung und Entscheidungskompetenz auf Teams und einzelne Mitarbeitende übertragen werden.

Eine typische und verbreitete Form von Selbstorganisation scheinen sich selbst führende Teams ohne fixe Leitung zu sein, mit flexiblen Rollen und ohne feste Stellenbeschreibungen. Diese Teams handeln innerhalb einer Gesamtorganisation, in der sich die Geschäftsleitung mehr auf die strategische Ausrichtung und langfristige Planung fokussiert und sich aus dem operativen Alltag zurücknimmt (Urs Witschi, 2018, S. 72).

Ein wichtiger Begriff in Zusammenhang mit der Diskussion um Selbstorganisation ist *Agilität*. Agilität beschreibt nach Stefan Hölscher (2018) die Fähigkeit, «in einem hochgradig wechselhaften, dynamischen und komplexen Umfeld flexibel und schnell effektiv agieren zu

können» (S. 25). Die digitale Transformation, der gesellschaftliche Wandel und die damit einhergehenden externen Unsicherheiten, so die Grundannahme, zeigen die Grenzen bisheriger Organisationsmodelle auf (Kühl, 2015, S. 22-23; Thomas Schumacher & Rudolf Wimmer, 2019, S. 12). Vor diesem Hintergrund wird Agilität zu einer neuen Leitidee für die Anpassungsfähigkeit von Organisationen (Schumacher & Wimmer, 2019, ebd.).

Zwei Dinge scheinen mit Blick auf den gegenwärtigen Diskurs auffällig. Erstens hat die Debatte rund um Themen von Selbstorganisation und Agilität in den letzten circa 5 Jahren starken Auftrieb erhalten. Dabei hat das vielbeachtete und -diskutierte Buch von Frederic Laloux (2015) mit dem Titel *Reinventing Organizations* eine massgebliche Rolle gespielt (vgl. Schumacher & Wimmer, 2019, S. 12). Laloux hat offensichtlich einen Nerv der Zeit getroffen. Interessanterweise sind jedoch viele der Ansätze von Selbstorganisation an sich nichts Neues. Die zehn Beispiel-Organisationen, welche Laloux (2015) in seinem Buch beschreibt, existieren teils schon seit Jahrzehnten mit alternativen Organisationsformen. Auch das Modell der Soziokratie, auf das später noch eingegangen wird, ist bereits in den 1970er Jahren in einem Unternehmen eingeführt worden.³

Zweitens: Zum einen gibt es zurzeit einen Hype um Themen wie Agilität und Selbstorganisation. Zum anderen gibt es jedoch trotz dieser grossen Aufmerksamkeit und einer teils radikalen Infragestellung von Hierarchie empirisch betrachtet bis anhin vergleichsweise nur wenige Organisationen, die auf Prinzipien der Selbstorganisation umgestellt haben. Die Hierarchie bleibt die dominante Kooperationsform und hält sich hartnäckig (vgl. Dominik Schenker & Peter Zängl, 2019, S. 55; Hans-Joachim Gergs & Arne Lakeit, 2020, S. 73, S. 79).

In Organisationen der Sozialen Arbeit lässt sich gemäss Schenker und Zängl (2019) eine «Präferenz für flache Hierarchien» (S. 54) beobachten, sowie das Betonen der «Wichtigkeit fachlicher Entscheide» (ebd.). Auch Peter A. Schmid (2019) bekräftigt in einem Interview, dass die fachliche Führung häufig bei den professionellen Mitarbeitenden der Sozialen Arbeit liegt, während die Führungskräfte die Expertise in der Führung mitbringen. Dies ist aus Sicht von Schmid eine sinnvolle Arbeitsteilung (S. 17).

Nach Schenker und Zängl (2019) findet sich eine solche Arbeitsteilung insbesondere in grossen Organisationen der Sozialen Arbeit. Die sozialarbeiterische oder sozialpädagogische Fachkompetenz liegt tendenziell an der Basis, bei den Mitarbeitenden mit direktem Kontakt zu den

³ Vergleiche Darstellung der Soziokratie in Kapitel 2.

Zielgruppen, während das Management nicht selten einen betriebs- und/oder rechtswissenschaftlichen Hintergrund hat (S. 57).

Unter Bedingungen der Selbstorganisation wird die hier beschriebene Tendenz in Richtung Fachhierarchie noch verstärkt, weil Entscheidungskompetenzen an die Peripherie verlagert werden (Schenker & Zängl, 2019, S. 57). In Bezug auf das Verhältnis von Selbstorganisation und Sozialer Arbeit schreiben Schenker und Zängl daher:

Personen mit einem ausgeprägten Professionsverständnis beanspruchen die Entscheide aufgrund ihres Fachwissens und ihrer professionellen Haltung selbstständig fällen zu wollen. Übergeordnete Entscheide bzw. einschränkende Vorgaben, welche den Handlungsspielraum einschränken, werden kritisiert. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass die Selbstorganisationsansätze bei Fachpersonen der Sozialen Arbeit auf grosse Zustimmung stossen. (ebd., S. 58)

Elisabeth Seifert (2018) argumentiert in einem Artikel über ein agiles Pflegeheim in eine ähnliche Richtung: «Während bei vielen Firmen der Zwang, auf Veränderungen zu reagieren, ein wichtiger Motor für die Einführung agiler Organisationsformen ist, scheint die Grundmotivation bei Einrichtungen im Sozial- und Gesundheitsbereich eine andere zu sein» (S. 31). In sozialen Organisationen stehe die Nähe zu den Klientinnen und Klienten und deren Bedürfnissen im Vordergrund. Seifert vermutet nun, dass der sich daraus ergebende Grundauftrag «in hierarchisch organisierten Einrichtungen mit zahlreichen definierten Abläufen nicht so umsetzen [lässt], wie sich dies Mitarbeitende und Leitungspersonen gleichermaßen wünschen» (ebd.).

Kaegi (2019) wiederum vertritt den Standpunkt, dass eine hierarchische Struktur im Widerspruch steht zum Prinzip der Arbeit «auf Augenhöhe», wie sie vom Berufskodex der Sozialen Arbeit eingefordert wird:

Professionelle, also die Mitarbeitenden in den Organisationen, sollen sich für Gerechtigkeit, Gleichheit und Freiheit einsetzen und die Selbstbestimmung ihrer KlientInnen fördern, immer dem Grundsatz der Partizipation folgend. In ihrer Rolle als Mitarbeitende haben sie sich jedoch einer hierarchischen Gehorsamskultur zu unterstellen. (S. 14)

In einem gemeinsam mit Stefan Eugster Stamm, dem früheren Geschäftsführer von Mobile Basel, verfassten Artikel verfolgt Kaegi eine ähnliche Stossrichtung. Die ethischen Grundsätze des Berufskodex der Sozialen Arbeit, so die beiden Autoren, «stehen in einigen Organisationen der Sozialen Arbeit im Gegensatz zu einem direktiv-kontrollierenden Führungsstil, obwohl davon ausgegangen werden kann, dass ein partizipatives, auf Ermächtigung setzendes Arbeitsbündnis

mit den Klientinnen und Klienten gemäss den Grundsätzen des Berufskodex eine partizipative Führungskultur voraussetzt» (Stefan Eugster Stamm & Urs Kaegi, 2019, S. 249).

Eugster Stamm und Kaegi sehen nun in den neuen Ansätzen der Selbstorganisation eine Möglichkeit, diesem Widerspruch zu begegnen (ebd., S. 253). Die hier bloss kurz skizzierte Argumentationslinie kann als Versuch gesehen werden, Selbstorganisation für die Soziale Arbeit von einem ethisch-normativen Standpunkt aus zu begründen.

1.2 Fragestellung & Aufbau der Arbeit

Zusammenfassend lässt sich aus den bisherigen Ausführungen festhalten, dass das Verhältnis von Sozialer Arbeit und Hierarchie als ambivalent beschrieben wird. Das Selbstverständnis als Profession, der direkte Kontakt zu den «Kundinnen» und «Kunden» beziehungsweise den Adressatinnen und Adressaten, sowie eine Vorliebe für partizipativere Führungskulturen sind offenbar Gründe, weshalb den Ideen von agiler Organisation und Selbstorganisation Sympathie entgegengebracht wird. Auf den ersten Blick erscheint es daher als naheliegend, dass auch Organisationen der Sozialen Arbeit dazu prädestiniert sind, selbstorganisierte Formen der Zusammenarbeit zu fördern.

Doch für eine solche Behauptung fehlt es sowohl an einer theoretischen Fundierung wie auch an empirischer Forschung (Kaegi, 2019, S. 15; Schenker & Zängl, 2019, S. 58). Kaegi meint überdies, dass die unterschiedlichen Modelle von Selbstorganisation noch nicht für eine Umsetzung im Feld der Sozialen Arbeit gereift sind (ebd.).

In der vorliegenden Arbeit soll daher versucht werden, Selbstorganisation von einer organisationstheoretischen Perspektive aus zu betrachten und die Frage zu stellen, inwiefern sich solche Ansätze für die Soziale Arbeit theoretisch begründen lassen.

Für dieses Vorhaben kommt erschwerend dazu, dass Vertreterinnen und Vertreter von Ansätzen der Selbstorganisation ihre eigenen Ideen häufig als Erfolgsmodell darstellen und erfolgreiche Beispiele hervorheben (vgl. Kaegi & Zängl, 2019, S. 118). Schenker und Zängl (2019) sprechen von einer populären Managementliteratur (S. 57). Mit dieser Bezeichnung wird indirekt zum Ausdruck gemacht, dass den in unterschiedlichen Büchern propagierten Ansätzen meist eine organisationstheoretische – sozialwissenschaftliche – Grundlage fehlt (vgl. Christoph Minnig & Peter Zängl, 2019, S. 59).

Bevor die Frage beantwortet werden kann, welche Chancen und Risiken sich für die Soziale Arbeit mit den neuen Organisationsformen ergeben, gilt es darum zuerst abzuklären, wie sich Selbstorganisation vom Standpunkt organisations- und systemtheoretischer Überlegungen beurteilen lässt.

Es gibt eine ganze Reihe unterschiedlicher Ansätze und Modelle, die im Kontext der Diskussion um Selbstorganisation genannt werden, wie beispielsweise: *Reinventing Organizations* (Laloux, 2015), *Soziokratie* (Barbara Strauch & Annewiek Reijmer, 2018), *Holakratie* (Brian Robertson, 2016), *Soziokratie 3.0* (Bernhard Bockelbrink, James Priest & Liliana David, 2019), *Scrum* (Jeff Sutherland, 2015), *Agile Führung* (Stefan Scherber & Michael Lang 2015), *Kollegiale Führung* (Bernd Oesterreich & Claudia Schröder, 2017) und andere (vgl. für einen Überblick Kaegi, 2018, S. 197; Minnig & Zängl, 2019, S. 59; Christian Rüter, 2018).

Im 2. Kapitel werden zwei davon – die Soziokratie und die Holakratie – vertieft dargestellt, um sie mit den anschließenden theoretischen Erläuterungen in Bezug zu setzen und Unterschiede herauszuarbeiten.

Der Organisationssoziologe Kühl (2018) sieht eine Gemeinsamkeit bei den unterschiedlichen Ansätzen und Managementmethoden, und zwar die Forderungen nach Enthierarchisierung, Entformalisierung und Dezentralisierung (S. 29). Die drei genannten Begriffe beschreiben Formen der Strukturierung beziehungsweise Umstrukturierung (vgl. Kühl, 2015, S. 60). Damit soll deutlich gemacht werden, dass die vorliegende Arbeit den Schwerpunkt auf die Strukturen von Selbstorganisation legt. Die Literatur zum Thema Selbstorganisation beschäftigt sich auch ausführlich mit Begriffen wie Entscheiden, Vertrauen oder Sinn. Hier liegt der Fokus jedoch auf der Strukturierung von Organisationen als soziale Systeme.

Anhand der drei Prinzipien Enthierarchisierung, Entformalisierung und Dezentralisierung orientiert sich die Gliederung der nachfolgenden Kapitel, in denen Selbstorganisation aus einer organisationstheoretischen Perspektive und noch ohne spezifische Bezugsetzung zu sozialen Organisationen betrachtet werden soll. Dabei stützen sich die gemachten Aussagen zur Hauptsache auf Kühl (2011, 2015, 2018, 2019) und seine von der Systemtheorie Luhmanns beeinflussten Positionen.

So steht im 3. Kapitel die Frage im Zentrum, welche Funktion die Hierarchie aus einer systemtheoretischen Perspektive erfüllt. Zudem sollen die Risiken aufgezeigt werden, die mit einem Hierarchieverzicht einhergehen können.

Anschliessend wird im 4. Kapitel die begriffliche Unterscheidung der formalen und informalen Seite von Organisationen eingeführt. Es soll dargestellt werden, welche Gefahren ein vollständiger Verzicht auf formale Strukturen mit sich bringen kann, und inwiefern die Vorstellung, Organisationen über Organisationskultur steuern zu können, kritisch zu hinterfragen ist. Ausserdem wird der Frage nachgegangen, inwiefern die zuvor beschriebenen Modelle Soziokratie und Holakratie versuchen, den Abbau von Hierarchie mit Formalisierungen auf anderen Ebenen auszugleichen. Es soll dabei aufgezeigt werden, dass Selbstorganisation nicht zu formal regellosen oder «strukturlosen» Systemen führt.

Im 5. Kapitel wird das organisationstheoretische Konzept der losen Kopplung eingeführt. Es soll anschliessend dargelegt werden, dass das Konzept der losen Kopplung eine Möglichkeit bietet, die strukturellen Merkmale von Systemen zu beschreiben, die Aspekte von Selbstorganisation implementiert haben. Lose Kopplungen finden sich nicht bloss in Organisationen, die auf Selbstorganisation setzen. Umgekehrt soll jedoch aufgezeigt werden, dass Selbstorganisation – oder mit anderen Worten: Enthierarchisierung, Entformalisierung und Dezentralisierung – zu lose gekoppelten Systemen führt.

Das 6. Kapitel hat zum Ziel, die zuvor erarbeiteten Erkenntnisse zu loser Kopplung und den strukturellen Bedingungen unter Selbstorganisation mit Organisationen der Sozialen Arbeit in eine Beziehung zu setzen. Das Konzept der losen Kopplung ist deshalb von besonderem Interesse für die vorliegende Arbeit, weil es einerseits eine Beschreibungs- und Erklärungsfolie für Selbstorganisation liefert und weil andererseits der Ansatz ursprünglich dem Zweck diene, die besonderen Merkmale von spezifischen Typen von Organisationen im Sozial-, Bildungs- und Gesundheitsbereich zu beschreiben, zu denen auch Organisationen in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit gezählt werden können. Die Perspektive der losen Kopplung soll dazu genutzt werden, um die Frage zu beantworten, welches Potential lose gekoppelte Systemelemente für bestimmte Organisationstypen darstellen und inwieweit sich folglich mit dieser Argumentationslinie Selbstorganisation in Organisationen auch für das Feld der Sozialen Arbeit theoretisch begründen lässt.

2 Zwei Ansätze von Selbstorganisation

Das Thema der folgenden Ausführungen sind zwei Modelle von Selbstorganisation: die Soziokratie und die Holakratie. Die Darstellung der Holakratie erfolgt im Anschluss an die Beschreibung der Soziokratie und ist kürzer gefasst, da die Holakratie eine Reihe von Prinzipien von der bereits älteren Soziokratie übernommen hat.

2.1 Soziokratie

Die *Soziokratie* als Organisationsmodell, wie sie im Folgenden vorgestellt werden soll, geht auf den Niederländer Gerard Endenburg zurück, einem Ingenieur der Elektrotechnik. Endenburg übernahm im Jahr 1968 das Unternehmen seiner Eltern, die *Endenburg Electrotechniek*, und implementierte dort die Soziokratie. Er machte als Eigentümer sein Unternehmen damit zu einem Laborbetrieb für die soziokratische Kreisorganisationsmethode. Der Begriff Soziokratie taucht allerdings bereits im 19. Jahrhundert auf. Endenburg war zudem stark beeinflusst durch den Friedensaktivisten und Reformpädagogen Kees Boeke (1884-1966), welcher 1926 eine Reformschule gegründet hatte. Endenburg besuchte diese Schule als Schüler während des Zweiten Weltkriegs und bis 1946 (Rüther, 2018, S. 19; Strauch & Reijmer, 2018, S. 3-7). Endenburgs Soziokratie-Modell ist stark von Boeke beeinflusst. Strauch und Reijmer (2018) heben denn auch hervor, dass es sich beim Schulsystem von Boeke um die erste Anwendung der Soziokratie in der Praxis handle (S. 6). Häufig wird bei der Soziokratie nach Endenburg auch von der klassischen Soziokratie gesprochen, von der sich neuere Ansätze wie insbesondere die sogenannte *Soziokratie 3.0.* abheben (Rüther, 2018, S. 137).

Soziokratie beschreibt ein spezifisches Modell, welches nach Endenburg auf vier Grundprinzipien beruht: 1) Entscheiden mit der Konsent-Methode, 2) Aufbau der Organisation beziehungsweise Leitungsstruktur mit Kreisen, 3) doppelte, das heisst von jeweils zwei Personen wahrgenommene Verbindung zu einem anderen, höheren oder tieferen Kreis, um sowohl die Funktion der Leitung wie auch den Informationsfluss von «unten» nach «oben» (Feedback-Schleifen) sicherzustellen, 4) Wahl von Personen für Rollen und Funktionen ebenfalls nach dem Konsent-Prinzip (Strauch & Reijmer, 2018, S. 9-11). Diese vier Basisprinzipien sollen nun näher erläutert werden.

Das erste Grundprinzip der Soziokratie lautet, dass (Grundsatz-)Entscheidungen im *Konsent* (mit «t» geschrieben) getroffen werden. Der Begriff kommt vom englischen *consent*, was übersetzt «Zustimmung» bedeutet, im Kontext der Soziokratie jedoch am ehesten mit «kein Widerstand» übersetzt werden kann (Strauch & Reijmer, 2018, S. 37).

Konsent ist ein Gegenbegriff zu Konsens (mit «s»). Die Begriffsbedeutung von Konsens lässt sich mit Übereinstimmung von Meinungen und Standpunkten oder Einigkeit umschreiben. Gerard Endenburg, so Strauch und Reijmer (2018), ging davon aus, dass Konsens eine Gemeinschaft mit ähnlichen Werten und Denkweisen voraussetzt und langjähriges gemeinsames Lernen. In weniger homogenen Gruppen funktioniert dies jedoch nicht. In Organisationen kommt hinzu, dass Entscheidungen häufig unter Zeitdruck getroffen werden müssen (S. 9).

Endenburg war dabei beeinflusst von der Kybernetik und versuchte deren Prinzipien auf das Management von Unternehmen zu übertragen (ebd., S. 7-8). Dabei hatte er das Bild einer Maschine vor Augen: In einem technischen System arbeiten die einzelnen Teile ebenfalls mit Konsent zusammen, das heisst mit «der Abwesenheit von entscheidenden Einwänden» (ebd., S. 9). Konsent bedeutet, dass ein Beschluss als gefasst gilt, wenn kein Mitglied des Teams, oder – im soziokratischen Modell – eines Kreises, einen schwerwiegenden und begründeten Einwand gegen eine Entscheidung hat (ebd., S. 36).

Konsent bezeichnet nach Christian Rütger (2018) die Toleranzzone jeder und jedes Einzelnen. Innerhalb dieses Bereichs muss man einer Entscheidung nicht zwingend zustimmen. Es geht nicht darum, «Ja» zu einem Beschluss sagen zu müssen. Es reicht, wenn der Beschluss «ok» ist und man keinen begründeten Einwand hat. Der Bereich des «Ja» ist der individuelle Wohlfühlbereich. Bei Konsent geht es darum, diesen Wohlfühlbereich auszudehnen zu einem Toleranzbereich, weil nicht oder nur selten für alle Gruppenmitglieder das Optimum erreicht werden kann. Ob ein «Nein» nun als genügend schwerwiegend gelten kann, obliegt wiederum der Person selbst zu entscheiden, die den Einwand vorbringt (S. 35-36). Die Beschlussfassung nach Konsent folgt dabei methodisch festgelegten Schritten und Abläufen (Strauch & Reijmer, 2018, S. 38-40).

Das zweite Basisprinzip der Soziokratie ist der Aufbau der Organisationsstruktur in *Kreisen*. Strauch und Reijmer (2018) heben hervor, dass der Begriff Kreis eine Übersetzung des niederländischen Wortes *kring* ist, welches im Unterschied zum deutschen Wort Kreis auch die Bedeutung eines Rings oder einer Arena beinhaltet (S. 10). In einer solchen Arena finden Diskussionen und Entscheidungen statt. Aus Sicht der beiden Autorinnen ist auch der englische

Begriff *round table* zum Verständnis sinnvoll, da dieser «die Tradition der Diskussionen unter Gleichberechtigten in sich» (Strauch & Reijmer, 2018, S. 10) trage.

Gemäss Rüter (2018) ist ein soziokratischer Kreis «eine semi-autonome und selbstorganisierte Einheit mit einem eigenen gemeinsamen Ziel» (S. 38). Die Kreisstruktur überlagert dabei, so Rüter weiter, die lineare Aufbauorganisation und ergänzt diese (ebd.). Eine typische soziokratische Aufbauorganisation beinhaltet in der Regel Teamkreise, darüber Abteilungskreise, wiederum darüber den sogenannten allgemeinen Kreis und zuoberst einen Topkreis (Strauch & Reijmer, 2018, S. 42).

Strauch und Reijmer (2018) schreiben weiter: «Jedes Mitglied der Organisation hat einen Platz in ‚seiner‘ Kreisversammlung, von wo aus es alle Grundsatzentscheidungen der Gesamtorganisation beeinflussen kann» (S. 41). Auch Rüter (2018) hebt hervor, dass strategische Entscheidungen in den Kreisen und in der Regel mit Konsent getroffen werden, während für das operative Alltagsgeschäft nicht zwingend die Beschlussfassung nach Konsent gilt, sondern auch andere Formen der Entscheidungsfindung zum Zug kommen können (S. 40).

Das dritte Basisprinzip ist das Prinzip der *doppelten Verknüpfung*. Dies bedeutet, dass zwei Kreise, die auf unterschiedlichen Ebenen liegen, durch zwei Personen verbunden werden. Diese beiden Personen nehmen jeweils an den Kreissitzungen beider Kreise teil. Eine wird dabei vom übergeordneten Kreis gewählt und verkörpert die Funktion einer Leitung. Die andere wird vom unteren Kreis gewählt und besitzt die Rolle einer oder eines Delegierten (Rüter, 2018, S. 49).

Wie Strauch und Reijmer (2018) ausführen, kam Endenburg auf der Basis von kybernetischen Prinzipien zum Schluss, «dass eine Person als Bindeglied zwischen den Ebenen der Organisation nicht in der Lage sein könnte, Informationen in zwei Richtungen gleichzeitig zu transportieren.» (S. 11) Der zweiten Verbindung kommt daher die Aufgabe zu, Informationen und Feedbacks von unten nach oben zu leiten (ebd.). Auf diese Weise werden, so Strauch und Reijmer weiter, Feedback-Schleifen erzeugt, die wichtig sind für eine Qualitätskontrolle und überdies unverzichtbar, «um eine sich selbst regulierende Organisation zu gründen und zu erhalten» (ebd.).

In den Kreisstrukturen, so Rüter (2018), werden Entscheidungen nach Konsent gefällt. Eine spezifische Form von solchen Entscheidungen im Kreis ist die *Wahl von Personen für Rollen und Funktionen* (S. 51). Endenburg hat als viertes Basisprinzip festgelegt, dass die Wahl von Personen für Funktionen und Aufgaben ebenfalls nach dem Konsent-Prinzip erfolgen soll. Er tat dies, weil

es sich bei Wahlen um eine der wichtigsten Entscheidungen handelt und damit dies in der Praxis auch umgesetzt wird (Strauch & Reijmer, 2018, S. 11,51).

Ein Kreis verteilt dabei, wie Rüter (2018) ausführt, im Minimum folgende Funktionen: 1) eine Moderatorin beziehungsweise einen Moderator, 2) eine Leitung, welche vom nächsthöheren Kreis gewählt wird, 3) dann eine verantwortliche Person für das sogenannte Logbuch sowie 4) schliesslich eine delegierte Person für den nächsthöheren Kreis. Für den Ablauf der Wahl hat Enderburg ein spezifisches Verfahren festgeschrieben (S. 51-52).

Der Moderation oder Gesprächsleitung kommt gemäss Strauch und Reijmer (2018) die Aufgabe zu, für einen guten Ablauf der Kreistreffen zu sorgen und darauf zu achten, dass Beschlüsse im Konsent getroffen werden. Die Leitung oder Kreisleitung ist Mitglied im nächsthöheren Kreis, in welchem «sie die Ziele und übergeordneten Aufträge an den Kreis, den sie leitet, mitbestimmt» (S. 71). Aus Sicht von Strauch und Reijmer handelt es sich dabei nicht um eine Vorgesetztenfunktion, da bei der Beschlussfassung im Kreis alle gleichberechtigt seien (ebd.). Die Logbuchführerin oder der Logbuchführer ist verantwortlich für die Ergebnissicherung und Protokollierung im Logbuch. Sie unterstützt die Gesprächsleitung bei der Vorbereitung der Traktanden (ebd., S. 72). Die delegierte Person schliesslich hat im Sinne des dritten soziokratischen Basisprinzips die Aufgabe, die Interessen ihres eigenen Kreises auf der nächsthöheren Ebene einfließen zu lassen. Dies beinhaltet, dass der oder die Delegierte im nächsthöheren Kreis bei Entscheidungen, die den eigenen Kreis tangieren, nur dann ihren Konsent gibt, «wenn die Entscheidung auch die Kreisinteressen berücksichtigt» (ebd., S. 72).

Auch für weitere Aufgaben innerhalb der Organisation werden gemäss dem Modell der Soziokratie die Rollen in den Kreisen verteilt. Zuerst wird eine Aufgabenbeschreibung gemacht, im zweiten Schritt werden die Kompetenzen festgelegt und am Ende bestimmt der Kreis eine geeignete Person für die konkrete Aufgabe (ebd., 2018, S. 72-73).

Aus den bisherigen Ausführungen wird sichtbar, dass die Soziokratie ein System mit vielen Regeln, formalen Abläufen und formal festgelegten Rollen darstellt.

2.2 Holakratie

Die *Holakratie* ist ein weiteres Organisationsmodell, welches von Brian Robertson in den USA entwickelt worden ist. Robertson hat als CEO die Holakratie in seinem Softwareunternehmen

eingeführt. Das Modell hat viele Ähnlichkeiten mit der Soziokratie, von welcher sie auch beeinflusst ist. Robertson hat die vier zuvor dargestellten Basisprinzipien der Soziokratie übernommen und mit weiteren Prinzipien ergänzt (Rüther, 2018, S. 165-166).

Eine holokratische Organisation ist ebenfalls als Kreisstruktur aufgebaut, und in jedem Kreis werden minimal vier Rollen vergeben. Diese Rollen besitzen andere Namen als bei der Soziokratie, sind aber ansonsten zu einem grossen Teil deckungsgleich mit den zuvor im Abschnitt zur Soziokratie beschriebenen Rollen (Rüther, 2018, S. 179).

In der Holokratie wird im Unterschied zur Soziokratie noch stärker unterschieden zwischen Grundsatzentscheidungen und operativem Geschäft. Robertson (2016) spricht in diesem Zusammenhang von *Governance*-Meetings und *operativen* Meetings und beschreibt die Unterschiede mit folgenden Worten:

Beim operativen Geschäft geht es darum, die nötige Arbeit zu tun – es werden Ziele gesetzt, bestimmte Entscheidungen getroffen, Ressourcen verteilt, Handlungen durchgeführt und mit anderen Bereichen koordiniert. Bei der Governance wird im Gegensatz dazu geregelt, *wie wir arbeiten* – die Organisationsmuster, die von den spezifischen Entscheidungen unabhängig sind. Es ist ein Ansatz, der ein Unternehmen aus der Meta-Ebene betrachtet. Governance beschäftigt sich mit der Struktur, in der die Organisation arbeitet, und den Autoritäten und Erwartungen, die damit einhergehen. (S. 26)

Gemäss Rüther (2018) besteht ein weiterer, wesentlicher Unterschied zur Soziokratie darin, dass die lineare Struktur einer Organisation nicht parallel zur Kreisstruktur bestehen bleibt, sondern gänzlich aufgelöst wird (S. 171).

Ein weiterer Aspekt ist die holokratische Verfassung. Dabei handelt es sich um ein zentrales Regelwerk, welches zu Beginn der Umstellung auf ein holokratisches Modell in Kraft gesetzt wird. Aus Sicht von Robertson (2016) ergibt sich daraus, dass die Macht innerhalb der Organisation nicht mehr beim Management liegt, sondern bei dieser Verfassung (S. 137-138).

3 Selbstorganisation & Enthierarchisierung

Während einerseits heutige Gesellschaften zunehmend auf die Gleichrangigkeit aller Bürgerinnen und Bürger ausgerichtet sind und sich in Richtung Enthierarchisierung wandeln, ist andererseits auffällig, wie sehr Organisationen, und zwar in allen Lebensbereichen, soziale Systeme geblieben sind, die auf Hierarchien gründen (Kühl, 2011, S. 19-20, 70). Obwohl Hierarchie gegenwärtig zunehmend als verpönt gilt und in Frage gestellt wird, stösst sie im Rahmen von Organisationen weiterhin auf breite Akzeptanz (Kühl, 2011, S. 87; Kühl 2019, S. 10). Dieses Kapitel beschäftigt sich daher zuerst mit der Funktion von Hierarchie für Organisationen aus systemtheoretischer Sicht (Abschnitt 3.1.), um im zweiten Abschnitt (3.2.) einen kritischen Blick auf das Thema Enthierarchisierung zu werfen.

3.1 Die Funktion von Hierarchie

Was beschreibt der Begriff der Hierarchie? Nach Kühl (2011) zeichnen sich Hierarchien erstens durch ihre Eigenschaft aus, dass sie für eine unbegrenzte Zeit festgelegt werden. Zweitens legen sie fest, wer wem innerhalb des organisatorischen Systems untergeordnet ist. Unter Bezugnahme auf Luhmann schreibt Kühl: «Ein hierarchisch aufgebautes Organigramm reguliert die massgeblichen *sozialen* Beziehungen in der Organisation und trägt so dazu bei, das Verhalten der einzelnen Organisationsmitglieder zu koordinieren» (S. 71).

Drittens regeln Hierarchien die grundsätzliche Verteilung von sachlichen Zuständigkeiten. Dies geschieht sowohl vertikal über Hierarchiestufen hinweg, als auch horizontal zwischen verschiedenen Abteilungen (ebd.).

Ein viertes zentrales Merkmal ist, dass Hierarchien stabilisiert werden. Dies geschieht, indem die Akzeptanz der Hierarchie zur Bedingung gemacht wird, um weiterhin Mitglied der Organisation bleiben zu dürfen (ebd.). Diese Stabilisierung der Hierarchie hat zur Folge, dass die Führung innerhalb einer Organisation nicht einem «freien Spiel der Kräfte» (ebd., S. 70) folgt.

Eine weitreichende Konsequenz davon ist, dass eine vorgesetzte Person Entscheide treffen kann, ohne dass diese bei den hierarchisch untergeordneten Mitarbeitenden zwingend auf Akzeptanz stossen müssen. Die Leitung kann entscheiden und dabei, wie Kühl (2011)

hervorhebt, «in letzter Konsequenz auf die persönliche Achtung seiner Untergebenen als Einflussbasis verzichten» (S. 72).

Folgt man dieser Argumentation, so ergibt sich daraus, dass die hierarchisch Vorgesetzten prinzipiell weder als Vorbild gelten noch als Persönlichkeit bewundert werden müssen. Ebenfalls brauchen sie kein Charisma. Überdies müssen Mitarbeitende nicht notwendigerweise von der Richtigkeit und Sinnhaftigkeit einer Weisung überzeugt werden (Kühl, 2011, S. 72).

Aus diesem Sachverhalt zieht Kühl (2011) eine zentrale Schlussfolgerung: Aufgrund der Tatsache, dass nicht in jedem Fall auf die Befindlichkeit und die Sichtweise der Mitglieder Rücksicht genommen werden muss, erhalten Organisationen eine spezifische Fähigkeit, sich an die Umwelt und deren Anforderungen anzupassen (S. 73). Denn die Hierarchie ermöglicht dem Management, «unpopuläre, bisherige Erwartungen verletzende Entscheidungen zu treffen» (S. 74) und dabei Ungewohntes durchzusetzen.

Eine weitere wichtige Feststellung ist gemäss Kühl (2011), dass der Hierarchie die Funktion zukommt, die Entscheidungsfähigkeit einer Organisation herzustellen (S. 84). Grundsätzlich können Gruppen auf unterschiedliche Arten zu Entscheiden kommen: Über Mehrheitsentscheid, Konsens, das Recht des Stärkeren oder – wie bereits in Abschnitt 2.1. beschrieben – über die soziokratische Konsent-Methode. Aber in Organisationen ist es aus Sicht von Kühl normalerweise der Mechanismus der Hierarchie, der zu Entscheidbarkeit führt und dies in einem sehr grossen Masse. Denn es ist eine Entscheidbarkeit, «die alle Mitglieder der Organisation einschliesst, alle relevanten Themen einer Organisation umfasst und notfalls sehr schnell ablaufen kann» (ebd.).

Auf diese Weise können auf einer *sachlichen* Ebene Unklarheiten und offene Fragen geklärt werden, gegebenenfalls auch bloss vorübergehend. Nicht selten werden dabei Themen in der Hierarchie nach oben gezogen, bis eine zuständige Stelle die Sache «in Ordnung» bringt (ebd., S. 85). Zugleich steht – in sozialer Hinsicht – einer Organisation mit «der Hierarchie (...) ein Mechanismus zur Verfügung, der in der *Sozialdimension* den Konflikt zwischen allen Personen in der Organisation wenn auch nicht auflösen, so doch vorläufig entschärfen kann» (ebd.).

Mit einer Hierarchie sind im Fall von Konflikten bereits die Zuständigkeiten festgelegt. Prinzipiell ist jeweils eine vorgesetzte Person in der Verantwortung für die ihr unterstellten Mitglieder. Vorgesetzte können aufgrund ihrer Positionsmacht Konflikte bei Bedarf «für entschieden erklären» (ebd.).

Von diesen Überlegungen leitet sich jedoch weder ein heroisches Verständnis von Führung ab und noch die Vorstellung, dass Macht ausschliesslich in der Hierarchie konzentriert ist. Bezugnehmend auf Luhmann und Mayntz betonen denn Schenker und Zängl (2019), dass die Frage der Entscheidungsmacht auf der Ebene der Kommunikation verhandelt wird: «Die Untergebenen können... Macht ausüben, indem sie relevante Informationen zurückhalten oder zu viele bzw. zu komplexe Informationen weiterleiten (...)» (S. 56). Mitarbeitenden fehlt zwar Positionsmacht, um Entscheidungen durchdrücken zu können. Aber sie besitzen umgekehrt Definitionsmacht aufgrund ihrer Fachkompetenzen.

Nicht zuletzt entstehen Einflussmöglichkeiten nach Kühl (2011) auch über die vielen informellen Kommunikationswege, die sich in einer Organisation ausbilden. Diese lassen sich kaum vollständig formalisieren und entziehen sich damit ebenfalls ein Stückweit der Kontrolle durch die Hierarchie (S. 79-80).⁴

Diese Ausführungen machen deutlich, dass die Vorstellung, Macht nehme innerhalb einer hierarchischen Pyramide von oben nach unten automatisch ab, differenzierter zu betrachten ist. Die formale Hierarchie, wie sie in den Organigrammen zum Ausdruck kommt, widerspiegelt – in den Worten von Kühl (2011) – «selten die wirklichen Einflussbeziehungen» (S. 81). Kühl spricht in diesem Zusammenhang von dem doppelten Machtprozess der Hierarchie: Vorgesetzte und Untergebene nehmen jeweils auf unterschiedliche Art gegenseitig Einfluss auf einander (ebd., S. 87). Dennoch: letztendlich bleibt die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, wie auch Kühl hervorhebt, eine asymmetrische Beziehung (ebd.).

Für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit ist jedoch weniger diese Asymmetrie von Bedeutung. Vielmehr interessiert der organisationstheoretische Standpunkt, dass Hierarchien funktional sind für Organisationen, wobei der soeben beschriebene doppelte Machtprozess der Hierarchie diese Funktionalität keineswegs einschränkt. Kühl (2011) geht sogar einen Schritt weiter, wenn er behauptet, «dass gerade in der Gegenläufigkeit der beiden Machtprozesse im Rahmen einer Hierarchie - sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben - wohl ein nicht unerheblicher Grund für die Leistungsfähigkeit von Organisationen liegt» (S. 88).

⁴ Das Thema der informellen Kommunikationswegen und Strukturen wird im 4. Kapitel vertieft.

3.2 Enthierarchisierung

Kühl (2019) positioniert sich kritisch gegenüber der Idee, dass auf Hierarchien verzichtet werden kann. Der Autor spricht in diesem Zusammenhang von idealisierten Vorstellungen über Organisationen. Er schreibt: «In den idealisierten Vorstellungen von Organisationen geht die Ausrichtung am Markt, am Volk oder am Recht immer einher mit der Ausrichtung der Organisation am Glück jedes einzelnen Mitarbeiters und jeder einzelnen Mitarbeiterin» (S. 12).

Dabei, so das erste Argument von Kühl, treffe es häufig nicht zu, dass die Interessen der Mitarbeitenden immer mit den Ansprüchen übereinstimmen, mit welchen eine Organisation von aussen konfrontiert ist (ebd.).

Zweitens führt Kühl ins Feld, dass Mitarbeitende keineswegs immer von der Richtigkeit und Sinnhaftigkeit einer Entscheidung von Vorgesetzten überzeugt sind. Vielmehr ist dies nach Kühl «häufig nur in Schönwetterphasen der Organisation der Fall, wenn die Geschäfte gut laufen, keine einschneidenden Einsparungsmassnahmen notwendig sind und die MitarbeiterInnen sich ihrer Position sicher sind» (ebd.).

Schliesslich verweist Kühl auf die besondere Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit, welche Organisationen aufgrund hierarchischer Strukturen besitzen. Dies hängt mit der zuvor erwähnten Tatsache zusammen, dass Vorgesetzte Entscheidungen treffen können, ohne sich die Zustimmung der Angestellten sichern zu müssen. Kühl (2011) schreibt:

Die Fähigkeit von Hierarchien, Neuanfänge in Organisationen zu initiieren, wird gerade im Kontrast zu den Organisationen deutlich, die nur sehr begrenzt auf Hierarchien zurückgreifen können, zum Beispiel, weil sie aus politischen Überzeugungsgründen darauf verzichten oder weil sie ihre Mitglieder nicht bezahlen können und damit auch nicht die Unterwerfung unter eine Hierarchie verlangen können. Die empirischen Organisationsforschungen zeigen..., dass solche Organisationen eher an der Erhaltung des Status quo orientiert sind und gerade ein grundlegender Wandel nur sehr schwer möglich ist, während Organisationen mit einer ausgeprägten Hierarchie grundlegendere Veränderungen häufiger und schneller hinbekommen. (S. 13)

Als vorläufiges Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass die Diskussion um Hierarchie paradox ist. Aus systemtheoretischer Sicht hat Hierarchie – wie zuvor dargestellt – innerhalb von Organisationen eine wichtige Funktion: Hierarchien befähigen Organisationen, anpassungs- und leistungsfähig zu sein. Sie begründen ihre Entscheidbarkeit und ermöglichen, Organisationen auf gemeinsame Ziele hin auszurichten, und dies besonders in Krisenzeiten.

In den neueren Managementdiskursen und in der Diskussion um Selbstorganisation setzt sich aber – darauf wurde bereits in der Einleitung hingewiesen – gleichzeitig die Vorstellung durch, dass Organisationen mit klassischen Hierarchien und zentraler Steuerung an ihre Grenzen kommen. Ausserdem erscheint Hierarchie zunehmend als verpönt. Darüber hinaus postulieren Vertreterinnen und Vertreter der Selbstorganisation, dass Organisationen ohne Hierarchien funktionieren können. Teilweise versprechen sie sogar, dass Organisationen ohne Hierarchien besser funktionieren (vgl. Schenker & Zängl, 2019, S. 57). Trotz dieser breiten – und teils auch radikalen – Infragestellung von Hierarchie hält sich aber wiederum die Hierarchie hartnäckig als eine zentrale Kooperationsform in Organisationen (Schenker & Zängl, 2019, S. 55; Gergs & Lakeit, 2020, S. 73, S. 79; Schumacher & Wimmer, 2019, S. 12).

4 Selbstorganisation & Entformalisierung

Die im vorangegangenen Kapitel gemachten Feststellungen zum Thema Hierarchie führen weiter zu folgenden Fragen: Benötigen Organisationen, die weitgehend oder ganz auf Hierarchien verzichten, mehr oder andere Formen von Regulierung beziehungsweise Formalisierung, um handlungs- und leistungsfähig zu bleiben? Mit eigenen Worten und einem vielleicht etwas übertriebenen Bild ausgedrückt: Wenn die «Richterinnen» oder der «Richter» als stabile Funktionen nicht mehr vorhanden sind, braucht es dann entsprechend mehr «Gesetze» und «Verordnungen»?

Diese Fragen leiten über ins folgende Kapitel, in dessen Fokus die formale und die informale Seite von Organisationen stehen sowie die gegenwärtigen Trends in Richtung Entformalisierung im Kontext von Selbstorganisation. Es soll unter anderem aufgezeigt werden, dass Selbstorganisation nicht als ein regelloses System zu betrachten ist.

4.1 Die formale und informale Seite von Organisationen

Bei Organisationen lassen sich nach Kühl (2018) drei Aspekte unterscheiden: die formale Seite, die informale – organisationskulturelle – Seite und die Schauseite (S. 20).

Im Unterschied zu anderen Lebensbereichen, wie insbesondere im Lebensbereich Gemeinschaft, basiert in einer Organisation sehr viel auf Entscheidungen. In Organisationen werden, so Kühl (2018), «permanent Entscheidungen getroffen, an die sich die Mitglieder zu halten haben, wenn sie Mitglied der Organisation bleiben wollen» (S. 12-13). Diese entschiedenen und mitgeteilten Mitgliedschaftsbedingungen bilden die *Formalstruktur* einer Organisation. Kühl spricht in diesem Zusammenhang auch von den «entschiedenen Entscheidungsprämissen» (S. 13).

Die *informale Struktur* hingegen besteht aus jenen Erwartungen, die nicht offiziell durch Entscheidungen festgelegt worden sind, sondern sich durch Wiederholung und Nachahmung eingeschlichen haben. Es sind gemäss Kühl Festlegungen, denen kein Entscheid einer Führungsperson zugrunde liegt, sondern «die sich als Gewohnheiten herausgebildet und erfolgreich etabliert haben» (ebd.). Kühl nennt dies auch das Netzwerk von bewährten,

kommunikativen «Trampelpfaden». Der Autor verwendet dafür den Begriff *Organisationskultur*. Er definiert diesen Begriff folgendermassen: «Unter ‚Organisationskultur‘ versteht man alle jene Verhaltenserwartungen, die nicht über Entscheidungen festgelegt wurden, sondern die sich langsam eingeschlichen haben» (Kühl, 2018, S. 9). Kühl plädiert damit für eine enge Definition des Begriffs Organisationskultur.

Mit der *Schauseite*, dem dritten Aspekt von Organisationen, soll die Tatsache beschrieben werden, dass sich Organisationen nach aussen darstellen und ihr Handeln legitimieren müssen. Kühl schreibt: «Organisationen präsentieren nach aussen eine möglichst attraktive ‚Fassade‘, um auf diese Weise die Gunst der Kunden [sic!] zu erlangen, eine positive Grundhaltung der Massenmedien ihnen gegenüber zu erzeugen oder Legitimation durch politische Kräfte zu erhalten» (ebd., S. 20).

Damit formale Erwartungen zu Mitgliedschaftsbedingungen erhoben werden können, müssen sie, so betont Kühl (2011), relativ konsistent erscheinen. Diese Anforderung nach Konsistenz führt wiederum dazu, dass Organisationen häufig mit der Metapher einer Maschine verglichen werden (S. 98). Die formalen Strukturen haben eine entlastende Funktion für die handelnden Mitglieder der Organisation, weil sie den Spielraum für Entscheidungen bestimmen und vieles vorwegnehmen. Kühl (2011) schreibt:

Wenn man sich in Übereinstimmung mit der Formalstruktur verhält, kann man dies unauffällig, geräuschlos und ohne Rechtfertigungszwänge tun. Das Organisationsmitglied braucht sein Handeln nicht durch ‚Sinn-Argumente‘ weiter zu legitimieren, sondern es reicht aus, dass es auf sein programmkonformes Verhalten verweist. (S. 101)

Gemäss Kühl (2018) lassen sich nun drei Strukturtypen, also drei Formen von formalen Erwartungen, unterscheiden: Programme, Kommunikationswege und Personal (S. 14-15). Mit *Programmen* meint er zum einen formale Wenn-Dann-Regulierungen bei Abläufen, Prozessen und Anweisungen, mit welchen bestimmt wird, «welche Reaktionen auf einen Input zu erfolgen haben» (ebd., S. 15). Zum anderen fallen darunter auch Zweckprogrammierungen, das heisst es ist ein Ziel vorgegeben, aber die Wahl der Mittel zur Zielerreichung ist offen. Dazu gehören Zielvereinbarungen, strategische Zielsetzungen sowie betriebliche Zielsysteme (ebd.).

Der zweite Strukturtyp, die *Kommunikationswege*, beinhaltet die (formale) Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten und das Festlegen von Informationswegen. Teil davon sind ebenfalls der hierarchische Aufbau, Mitzeichnungsrechte und Projektstrukturen. Alle diese Strukturen regeln die formalen Bedingungen, wie die Mitglieder miteinander kommunizieren. Dabei führen die formalen Kommunikationswege dazu, dass nicht alle mit allen kommunizieren:

Durch das Festlegen von formalen Kommunikationswegen werden die Möglichkeiten zur Kommunikation in der Organisation erst einmal stark eingeschränkt. Lediglich eine kleine Anzahl legitimierter Kommunikationswege ist zugelassen, auf denen sich die Mitglieder zu bewegen haben, wenn sie ihre Mitgliedschaft nicht aufs Spiel setzen wollen. (Kühl, 2018, S. 17)

Die Hierarchie, welche im Mittelpunkt des vorangegangenen Kapitels gestanden hat, ist somit eine Form neben anderen, um die Kommunikation zu strukturieren.

Des Weiteren benennt Kühl (2011) als dritten Strukturtyp *Personal*. Seine Begründung dafür, diesen Aspekt auch als Struktur aufzufassen, ist, dass mittels Entscheiden über Personal – das heisst über Einstellungen, Entlassungen, interne Versetzungen, Personalentwicklung und die Definition von Anforderungsprofilen – zukünftige Entscheidungen strukturiert werden (S. 107-109).

Nun ist es allerdings so, dass sich in einer Organisation neben den formalen Strukturen, wie vorhin erwähnt, informale Strukturen ausbilden. Dies geschieht ebenfalls entlang von Programmen, Kommunikationswegen und Personal. Es gibt unterschiedliche Gründe für die Entstehung solcher organisationskulturellen Erwartungen.

Erstens können nicht alle Erwartungen an die Mitglieder der Organisation formal zu Mitgliedschaftsbedingungen gemacht werden. Kühl (2018) spricht von den nicht entscheidbaren Entscheidungsprämissen. Dazu zählt er insbesondere Einstellungen, Haltungen oder Denkstile (S. 13). Von Belang sind in diesem Bereich vielmehr Formen der subtilen Einflussnahme (ebd., S. 14).

Zweitens gibt es die prinzipiell entscheidbaren, aber dennoch nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen. Diese stehen in Zusammenhang mit der Herausforderung von Organisationen, Antworten auf konträre Ansprüche geben zu müssen. Unter Bezugnahme auf Luhmann schreibt Kühl (2018):

Da Organisationen auf widersprüchliche Anforderungen reagieren müssen, aber gleichzeitig darauf achten müssen, dass die Mitglieder mit einer konsistenten und deswegen weitgehend widerspruchsfreien formalen Struktur konfrontiert werden, bleibt ihnen nichts anderes übrig, als Informalität, ja teilweise sogar Illegalität zu tolerieren oder sogar zu fördern (...) (S. 14).

Damit wird deutlich, dass informale Erwartungen innerhalb des sozialen Systems Organisation funktional sind. Anhand des Strukturtypus Programme lässt sich dies gut veranschaulichen. So ist die formale Regulierung von Zielsystemen, Prozessen und Abläufen insofern problematisch,

weil nicht sämtliche Situationen vorhersehbar sind und reguliert werden können. Ein solcher Versuch würde eine Organisation schlichtweg blockieren (Kühl, 2018, S. 16).

Ein weiteres Risiko von formalen Programmen ergibt sich durch den Sachverhalt, dass, so Kühl, «die Struktur einer Organisation massgeblich ihre Wahrnehmung der Umwelt prägt» (ebd.). Formale Programme «wirken wie Filter, durch die nur die anschlussfähigen Informationen hindurchgelassen werden. Das bestätigt die Organisation darin, dass sie mit ihrer aktuellen Organisationsstruktur richtigliegt, und die bewährt erscheinenden Programme werden weiter verfestigt und verfeinert» (ebd.). Auf diese Weise drohen Zirkel der Selbstbestätigung und eine begrenzte Wahrnehmung der Umwelt (ebd.).

Darum braucht es informale Ausgleichsbewegungen zu den formalen Programmen und Regeln. Kühl (2018) vertritt den Standpunkt, dass die informalen Erwartungen – beziehungsweise die Organisationskultur – durch die formalen Strukturen geprägt sind. Organisationskulturen entwickeln sich «als Reaktion auf formale Verhältnisse» (S. 44). Dabei ist ein zentraler Punkt, dass sich solche informale Reaktionen nur bedingt beeinflussen lassen (ebd., S. 43, S. 57).

Die informalen Strukturen gleichen formale Strukturen aus, füllen deren Lücken oder können in Konflikt zu ihnen geraten (ebd., S. 22). Zur Funktion von informalen Ausgleichsbewegungen oder sogar Ausgleichsmanövern schreibt Kühl: «Das kann eine informale Ergänzung der Formalstruktur sein, die die Funktion hat, Steuerungslücken auszugleichen. Es kann aber auch eine informale Gegenstruktur sein, mit der durch punktuelle Regelbrüche die Rigiditäten der formalen Erwartung ausgeglichen werden.» (ebd., S. 49-50)

4.2 Verzicht auf formale Strukturen

Im Anschluss an die vorherige Darstellung der formalen und informalen Seite von Organisationen und ergänzend zum vorangegangenen 3. Kapitel mit dem Fokus auf Hierarchie, lässt sich in Bezug auf das Thema Hierarchie und Enthierarchisierung Folgendes festhalten: Ein Abbau von formaler Hierarchie ist aus systemtheoretischer Sicht eine Veränderung im Bereich des Strukturtypus Kommunikationswege. Es ist dann weniger vorgegeben, wer innerhalb der Organisation mit wem kommunizieren kann und darf. Ausserdem: Wenn formale Hierarchien verändert oder sogar aufgelöst werden, dann hat dies Auswirkungen auf die informale Ebene einer Organisation. Die Veränderung von formellen Kommunikationswegen führt auf der informalen Ebene zu einer Reaktion.

Wie bereits ausgeführt, können solche Veränderungen auf der formalen Seite nun zu unbeabsichtigten Nebenfolgen auf der informalen Seite führen. Dies bedeutet, dass bis zu einem gewissen Grade nicht vorausgesehen werden kann, wie zum Beispiel die Veränderung auf Ebene Hierarchie und Organigramm sich auf die Organisationskultur – die organisationskulturellen Verhaltenserwartungen – auswirkt.

Kühl (2018) verweist allerdings auf Forschungsergebnisse, die eine Antwort auf die Frage geben, was in Organisationen passieren kann, die weitgehend auf eine formale Hierarchie verzichten. Er beruft sich dabei auf Untersuchungen von politischen Basisgruppen, von selbstverwalteten Betrieben oder von anarchistischen Terrororganisationen, die aufzeigen, «welche organisationskulturellen Reaktionsmuster sich bei dem weitgehenden Verzicht auf formale Hierarchien ausbilden (...)» (S. 51). Dabei, so der Organisationsforscher, entstehen informale Rangordnungen und zwar dadurch, «dass einzelne Personen in kritischen Situationen in ‚Führung gehen‘. Statt ‚von oben‘ eine für alle verbindliche formale Rangordnung vorzugeben, mendelt sich eine informale Rangordnung aus.» (ebd.)

Kühl beurteilt dies durchaus kritisch. Er bezweifelt dabei die offenbar verbreitete Vorstellung, dass die Abschaffung der Hierarchie automatisch zu mehr Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung führt.⁵ Im Gegenteil: Kühl zitiert den Organisationsforscher Henry Mintzberg, welcher schon im Jahre 1979 schrieb, dass keine Struktur darwinistischer sei, keine die Fitten mehr fördere und verheerender sei für die Schwachen, als eine Struktur, welche weitgehend verzichtet auf Formalisierung (ebd., S. 53).

Kühl betont weiter, dass die Organisationskultur, die sich tatsächlich als informale Reaktion auf die Veränderung auf der formalen Seite der Organisation bildet, nicht zwingend die gewünschte «Kultur» von gegenseitigem Vertrauen, Wertschätzung und Gleichwertigkeit ist:

Die sich in Reaktion auf diesen Formalisierungsverzicht dann in der Informalität ausbildende Kultur hat aber gar nichts mit dem organisationalen ‚Ponyhof‘ zu tun, den die Verfechter [sic!] neuer Managementmethoden in ihrer mit Schlagworten wie Vertrauen, Wertschätzung oder Achtung durchsetzten Prosa versprechen (ebd.).

⁵ Die hier angesprochenen Vorstellungen finden sich beispielsweise in der Soziokratie. So schreiben Strauch und Reijmer (2018): «Die *Soziokratische Kreisorganisationsmethode* (SKM) verändert die Machtverhältnisse in Organisationen. Wenn alle gleichwertig bei der Beschlussfassung sind, entstehen Vertrauen, Kreativität, Respekt, Authentizität und Empathie ganz von selbst. Das entspannt alle Beteiligten, schafft Räume für die Entfaltung jedes und jeder Einzelnen und ermöglicht Co-creation und damit das Entstehen von kollektiver Weisheit.» (S. X)

4.3 (Ent)Formalisierung bei Soziokratie & Holakratie

Diese zuvor widergegebene scharfe Kritik von Kühl richtet sich unter anderem auch an die Vertreterinnen und Vertreter von agilem Management, Holakratie und Soziokratie. An dieser Stelle soll jedoch der Standpunkt vertreten werden, dass es bei den in der vorliegenden Arbeit im Fokus stehenden Ansätzen und Modellen von Selbstorganisation – und insbesondere bei der Soziokratie und der Holakratie – wichtige Aspekte von Formalisierung gibt und sich daher diese Modelle der Selbstorganisation nicht per se mit den Strukturen von politischen Basisgruppen oder selbstverwalteten Betrieben gleichsetzen lassen, auf die sich Kühl in seiner Kritik bezieht.

In der Soziokratie werden, wie in Kapitel 2.1 dargestellt, (Grundsatz-)Entscheidungen nach der spezifischen Konsent-Methode getroffen. Dies bedeutet nichts anderes, als dass die Entscheidungsfindung auf formalisierten Regeln basiert. Die einzelnen Schritte dieser Entscheidungsmethode sind transparent und allgemein bekannt. Als teilweiser Ersatz für die klassische hierarchische Pyramide wird eine formale Leitungsstruktur gebildet, die auf einem Kreismodell beruht. Die Wahl von Mitgliedern für die Kreise erfolgt gemäss der Beschreibung des Soziokratie-Modells ebenfalls mit dem Konsent-Verfahren. Das Prinzip der doppelten Delegation wiederum ist zuerst einmal eine formale Rollendifferenzierung.

Beim Modell der Holakratie kommt noch die Holakratie-Verfassung hinzu. Diese kann als ein umfangreiches – und verschriftlichtes – Regelwerk betrachtet werden. Wie ebenfalls schon in Abschnitt 2.2. dargelegt, werden gemäss der Darstellung des Gründers der Holakratie, Brian Robertson (2016), gegenseitige Erwartungen im Rahmen des *Governance*-Prozesses geklärt (S. 26). Dabei dienen die *Governance*-Treffen seiner Ansicht nach dazu, die formale Struktur einer Organisation konstant zu verfeinern und zu modifizieren. Es geht um die Regelung von Aufgaben, Kompetenzbereichen und Erwartungen (ebd., S. 35). Robertson vertritt den Standpunkt, dass Probleme und Konflikte in einer Organisation durch explizite Klärung gegenseitiger Erwartungen vermieden werden können. An die Stelle von impliziten Erwartungen, so die Vorstellung von Robertson, sollen explizite Erwartungen treten, die auch dokumentiert werden. Der Autor schreibt: «Der holakratische Governance-Prozess schafft Klarheit, indem Rollen explizit definiert und explizite Verantwortlichkeiten zugeteilt werden, was eine explizite Autorität ermöglicht» (ebd., S. 39).

Dies beschreibt letztlich nichts anderes als den Versuch, informale Erwartungen der Mitglieder einer Organisation in formale Erwartungen überzuführen. Gemäss Robertson (2016) zeigt sich

dies insbesondere daran, dass sich Mitarbeitende von holokratischen Organisationen regelmässig auf ihre Stellenbeschreibungen beziehen würden (S. 35).

Aus diesen Ausführungen kann abgeleitet werden, dass bei den gegenwärtigen Ansätzen der Selbstorganisation offensichtlich eine methodische Weiterentwicklung stattgefunden hat – insbesondere in Bezug auf Entscheiden und das Klären und Definieren von Rollen. Hier unterscheiden sich aktuelle Modelle der Selbstorganisation – jedenfalls gemäss den Selbstbeschreibungen ihrer Vertreterinnen und Vertreter – von Organisationsformen von politischen Basisgruppen oder selbstverwalteten Betrieben, bei denen beispielsweise Entscheidungen auf einem Konsens beruhen.

Ausserdem lässt sich aufgrund des soeben Gesagten festhalten, dass gerade die Soziokratie und die Holokratie den Abbau der klassischen Hierarchie mit neuen – formalen – Strukturen auszugleichen versuchen. Formal bedeutet, dass Erwartungen, wie sich die Mitglieder zu verhalten haben, entschieden und offiziell bekannt gegeben worden sind. Robertson (2016) vertritt die Meinung, dass bei einer holokratischen Organisation die Macht in der Verfassung liege, dem formalen Regelwerk der Organisation, und nicht mehr bei den Managerinnen und Managern (S. 137-138). Kühl (2011) verweist darauf, dass sich Strukturtypen – also in der systemtheoretischen Terminologie: Programme, Kommunikationswege und Personal – gegenseitig substituieren können (S. 112-113).

Hölscher (2018) macht allerdings darauf aufmerksam, dass solche Versuche der Formalisierung nicht ohne Risiken sind. Es besteht die Gefahr einer Mechanisierung oder Überreglementierung (S. 27). Nicht zuletzt auch mit Blick auf holokratische Organisationen schreibt der Autor zum Thema agilen Managements:

Agile, selbstorganisierte Organisationsformen zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie das ‚Wie‘ und die zugehörigen Rollen zumeist sehr genau reglementieren und für das ‚Was‘ flexible Gestaltungsspielräume eröffnen. Das mag vom Kern her sinnvoll sein. Allerdings kann man auch das ‚Wie‘ so bürokratisch überfrachten, dass man das ‚Was‘ damit lahmlegt (...). (ebd.)

Auch Rüter (2018) kritisiert die relative Starrheit der holokratischen Verfassung und die Schwierigkeit, die damit festgelegten Spielregeln innerhalb der Organisation wieder zu verändern oder anzupassen (S. 276).

Insbesondere die Holokratie tritt mit dem Anspruch auf, gegenseitige Erwartungen stärker zu formalisieren. Je formalisierter die Vorgaben, desto eher – dies haben die bisherigen Ausführungen deutlich gemacht – sind umgekehrt aber informale «Trampelpfade» zu erwarten.

Auch wenn also unter Selbstorganisation eindeutige Versuche, den Abbau von Hierarchie als grundlegende Struktur mit anderweitigen Formalisierungen zu regeln und/oder zu substituieren, sichtbar sind, so muss aus organisationstheoretischer Perspektive und mit Bezug auf die bisherigen Erläuterungen hier eine Einschränkung gemacht werden. Informale Strukturen sind, wie bereits ausgeführt, jeder Organisation inhärent. Das heisst konkret: Auch wenn in den Büchern und Selbstbeschreibungen von unterschiedlichen Modellen der Selbstorganisation viele Vorschläge zur Formalisierung respektive Regulierung von Rollen, Zuständigkeiten und Entscheidungsverfahren gemacht werden und auch wenn einzelne Organisationen diese Vorschläge offiziell implementiert haben – letztlich sind auch unter Bedingungen der Selbstorganisation informale Ausweichbewegungen und/oder Gegenbewegungen zu erwarten.⁶

Zudem lassen sich nicht alle Erwartungen an die Mitglieder der Organisation formalisieren. Dies wurde bereits vorhin in Abschnitt 4.1 deutlich gemacht. Vielmehr, so schreibt Hölscher (2018), führt ein «Versuch, das Menschlich-allzu-Menschliche regelhaft zu bändigen,... mit grösserer Wahrscheinlichkeit dazu, dass sich das ‚gekonnt‘ Gebändigte auf andere und eher subversive Weise Gehör verschafft» (S. 27). Rüter wiederum (2018) kritisiert, dass die Holakratie die hier angesprochene menschliche Seite ausklammert (S. 277). Er ist ausserdem der Ansicht, dass die von der Holakratie stark favorisierte konzeptionelle Trennung von Person und Rolle in der Praxis «nur bedingt realistisch» (ebd., S. 276) sei.

4.4 Der Trend in Richtung Entformalisierung

Auch wenn bei Ansätzen der Selbstorganisation Versuche festzustellen sind, das Treffen von Entscheidungen und das Festlegen von Rollen und Zuständigkeiten formal zu regulieren, zwischen Rolle und Persönlichkeit zu unterscheiden, so geht der übergeordnete Trend von Selbstorganisation dennoch eindeutig in Richtung Entformalisierung (vgl. Kühl, 2015, S. 60, 67; 2018, S. 29).

⁶ Kühl (2018) betont denn auch, dass bei einer empirischen Analyse einer konkreten Organisation immer auch der Blick auf das Zusammenspiel der informalen und formalen Ebene gerichtet werden muss (S. 44-46).

Auf die Risiken, die mit einem kompletten Verzicht auf formale Hierarchien einhergehen können, ist bereits hingewiesen worden.⁷ Kühl liefert jedoch Hinweise, dass Organisationen mit weniger Formalisierung funktionieren können. So schreibt der Autor in Bezug auf einen Abbau von formalen Strukturen im Bereich des Strukturtypus Programme: «Die Fähigkeit von Organisationen, beim Fehlen formaler Vorgaben informale Routinen und Ziele auszubilden, ist beachtlich» (Kühl, 2018, S. 51). Einschränkend ist an dieser Stelle jedoch anzumerken, dass dabei nicht selten Forderungen nach einer stärkeren Formalisierung aufgestellt werden. Dies geschieht zum Beispiel, wenn es den Mitarbeitenden an Orientierung fehlt oder der Wunsch auftaucht, Ziele besser miteinander abzustimmen (ebd., S. 51,54).

Eine Entformalisierung führt überdies nicht dazu, dass in einer Organisation jegliches Verhalten möglich wird (ebd., S. 50). Vielmehr, so Kühl, «bildet sich eine aus bewährten Routinen, eingespielten Mustern der Kooperation und belastbaren Netzwerken von Personen bestehende Organisationskultur aus» (ebd.).

Bei den aktuellen Ansätzen der Selbstorganisation dominiert gemäss Kühl (2018) überdies die Vorstellung, dass es die informalen Netzwerke, die impliziten Normen und die grundlegenden Haltungen sind der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine Organisation erfolgreich machen (S. 27). «Kultur» wird auf diese Weise zum Erfolgsfaktor. Kühl (2018) erklärt sich diese Entwicklung folgendermassen: Bei Agilität, Soziokratie und Holokratie und anderen Ansätzen werden Hierarchien abgebaut, Strukturen und Kompetenzen dezentralisiert. Dadurch fallen direkte Zugriffs- und Steuerungsmöglichkeiten weg. Organisationskultur wird vor diesem Hintergrund nun als dasjenige Instrument gesehen, mit dem Organisationen stattdessen indirekt gesteuert werden können. Kühl sieht daher den Grund für die erneute Popularität des Themas Organisationskultur in einer «Reaktion auf wahrgenommene Steuerungsprobleme» (S. 29).

Von einem systemtheoretischen Standpunkt aus, den Kühl (2018) vertritt, ist Kultur jedoch nur beschränkt steuerbar. Denn: Organisationskulturen bilden sich, wie schon dargelegt, «als informale Handlungsnormen durch Wiederholung und Imitation aus. Und die so eingespielten Handlungsnormen lassen sich nicht – das ist die Eigenart nicht entschiedener Entscheidungsprämissen – durch die Verkündigung neuer organisationskultureller Werte verändern.» (S. 43)

⁷ Siehe Abschnitt 4.2.

5 Selbstorganisation & lose Kopplung

Die zuvor angesprochene Frage nach der Bedeutung von informalen Netzwerken und Teams im Kontext von Selbstorganisation wird im nun folgenden Kapitel nochmals aufgegriffen. Zuvor ist es jedoch nötig, das organisationstheoretische Konzept der losen Kopplung einzuführen, um es anschliessend mit den aktuellen Trends in Richtung neuer, selbstorganisierter Organisationsformen in Bezug setzen zu können. Es soll aufgezeigt werden, dass das Thema Entformalisierung, welches im Mittelpunkt des vorangegangenen Kapitels gestanden hat, bloss eine Dimension des Trends in Richtung lose gekoppelter Systeme darstellt.

5.1 Das Konzept der losen Kopplung

Die Perspektive der *losen Kopplung* geht unter anderem auf den bekannten amerikanischen Organisationsforscher und Organisationspsychologen Karl E. Weick zurück. In den 1970er Jahren untersuchte Weick Erziehungsinstitutionen. Sein Interesse galt dabei, so Alexander Gruber (2015), der «Art und Weise, in der Organisationsphänomene wie Abteilungen, Hierarchieebenen, Stellen, Zwecke und Mittel, Handlungen und Absichten, Aufgaben und Ereignisse miteinander verbunden sind» (S. 728). Die Verbindungen dieser unterschiedlichen Elemente innerhalb eines Systems können nun enger oder loser sein. Der Begriff der engen beziehungsweise losen Kopplung dient dazu, diese Beziehungen zwischen den Elementen näher zu beschreiben. Es geht somit, wie Stefan Wolff (2010) schreibt, um die Frage, wie Organisationen strukturiert sind (S. 286).

Der Ansatz ermöglicht die Beschreibung einer spezifischen Art der Beziehung von Elementen und (Unter-)Einheiten in sozialen Systemen. Lose Kopplungen sind, wie Wolff (2010) hervorhebt, typisch für *soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen* und finden sich besonders dort, wo Organisationen mit Ambiguität und Unsicherheit konfrontiert sind (S. 287-288). Der hier angesprochene Organisationstyp wird in Kapitel 6.1. vertieft ausgeführt und mit dem Konzept der losen Kopplung in Bezug gesetzt. Im Folgenden werden die Eigenschaften von losen Kopplungen aufgezeigt.

Bei lose gekoppelten Systemelementen ist die wechselseitige Abhängigkeit geringer als bei enger Kopplung. Sie behalten nach Wolff (2010) «eine gewisse Eigenständigkeit und Identität»

(S. 288). Eine solch reduzierte Abhängigkeit bildet sich dann, wenn in einer Organisation «vergleichsweise wenige formale Mechanismen der Kontrolle und Koordination etabliert sind» (Wolff, 2010, S. 288), wozu hierarchische Befehlsketten, Aushandlungsprozesse oder offizielle Treffen gezählt werden können, oder, wenn der Einsatz solcher Kontrollmechanismen «der Mobilisierung besonderer Anstrengungen und/oder Bereitschaft bedarf» (ebd., S. 288-289). Folgendes Zitat macht den Unterschied zwischen engen und losen gekoppelten Systemen deutlich:

Lose gekoppelte Systeme repräsentieren eine besondere Kombination der Variablen Verschiedenheit (*distinctiveness*) und Ansprechbarkeit (*responsiveness*). Ohne Verschiedenheit und ohne Ansprechbarkeit kommt kein organisiertes System zustande, weshalb man in einem solchen Fall... von einem nicht-gekoppelten System ausgehen müsste. Ansprechbarkeit ohne Verschiedenheit beschreibt Zustände in eng gekoppelten Systemen (modelliert im Weber'schen Idealtyp der Bürokratie). Nur wenn beide Variablen ausgeprägt sind, kann man von loser Kopplung sprechen. (Wolff, 2010, S. 289)

Lose gekoppelte Systeme zeichnen sich somit aus durch eine hohe Differenzierung, geringere Integration bei gleichzeitiger Interdependenz. Auch bei loser Kopplung bestehen Verbindungen. Gruber (2015) sieht denn auch in der Idee von Weick, «Organisationsphänomene zugleich als abhängig und unabhängig, sich wechselseitig beeinflussend und doch eigenständig zu denken» (S. 730), die eigentliche Stärke der Perspektive der losen Kopplung.

Ein weiterer zentraler Punkt ist, dass Weick auf die besondere Leistungsfähigkeit und die Stärken von lose gekoppelten Systemen hingewiesen hat. So haben lose gekoppelte Systeme, wie Wolff (2010) schreibt, unter anderem bessere Fähigkeiten, Turbulenzen aus der Umwelt aufzufangen und diese in abgeschwächter Form weiterzuleiten. Störungen und Fehler können sich weniger aufschaukeln und im Gesamtsystem unkontrolliert ausbreiten. Denn die lose gekoppelten Elemente übernehmen eine Pufferfunktion (S. 292).

Gleichzeitig können solche Organisationen die sie umgebende Umwelt differenzierter wahrnehmen. Die Begründung dafür ist, dass ein lose gekoppeltes System vielfältigere und unabhängige Sensoren hat. Daraus zieht Wolff die Schlussfolgerung, «dass ambige und komplexe Welten nur durch lose gekoppelte Systeme angemessen erfasst werden. Angesichts seiner hohen *Sensibilität* ist ein lose gekoppeltes System ein gutes Medium, um Abläufe und Sachverhalte ausserhalb seiner selbst zu registrieren.» (ebd.)

Des Weiteren besitzen lose gekoppelte Systeme eine besondere Art, sich anpassen zu können, und zwar an lokale Gegebenheiten und eine spezifische Umgebung. Dies ermöglicht ihnen das Entdecken von Nischen und das Suchen nach Lösungen, die lokal angepasst sind. In diesem

Zusammenhang kann dies auch ein Vorteil sein, Innovationen zu entwickeln. Autonomie befähigt, sich auf eigene Möglichkeiten zu konzentrieren (Wolff, 2010, S. 293).

All diese beschriebenen Eigenschaften helfen lose gekoppelten Organisationen, mit «komplexen, unvorhersehbaren und schwer beherrschbaren Umwelten» (ebd., S. 294) umzugehen. Wolff (2010) erwähnt ausserdem Studien, an denen Weick beteiligt war, die einen Zusammenhang zwischen loser Kopplung und Arbeitszufriedenheit postulieren. Wesentlich für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden sei dabei,

das Gefühl, seine Absichten im eigenen Arbeitsfeld umsetzen zu können, das Bewusstsein gemeinsamer Aufgabenerfüllung und Rücksichtnahme in überschaubaren Abteilungen und Teams sowie die Sicherheit, sich auf Experimente und Improvisation(en) einlassen zu können, ohne gleich für etwaige Fehler und Regelabweichungen bestraft zu werden. Hinzu kommt die Überschaubarkeit möglicher Konfliktherde durch die Reduzierung von Schnittstellen und Abstimmungsnotwendigkeiten. (S. 293-294)

Die hier genannten Faktoren sind also Autonomie, Möglichkeit der Verwirklichung eigener Intentionen, Überschaubarkeit der eigenen Untereinheit innerhalb des Gesamtsystems, die Toleranz für Fehler und Offenheit für Experimente. Allerdings muss angemerkt werden, dass es fraglich ist, ob in lose gekoppelten Systemen tatsächlich weniger Konflikte entstehen (vgl. ebd., S. 294). Hingegen wirkt sich die Verringerung von Schnittstellen positiv auf ein Gefühl der Selbstwirksamkeit aus (ebd., S. 292).

Als weiteren Aspekt erwähnt Wolff das finanzielle Potential durch die Reduktion von Transaktionskosten. Denn engere Kopplung erhöht den Aufwand für die Koordination interner Abläufe, für Kommunikation sowie für Kontrolle und Aufsicht (ebd., S. 294).

Bei Organisationsstrukturen mit losen Kopplungen gelingt es im Idealfall, abweichende Meinungen stehen zu lassen, ohne dass die Gesamtsicht zu sehr darunter leidet. Widersprüche zwischen Untereinheiten fallen weniger ins Gewicht. Darum lässt sich abschliessend mit Wolff (2010) sagen, dass lose gekoppelte Organisationen besonders effektiv sind, wenn es darum geht, inkompatible Erwartungen zu versöhnen, beziehungsweise den Betrieb trotz Widersprüchen und Abweichungen aufrechtzuerhalten (S. 293-294).

Den ausgeführten Stärken und der Wirksamkeit von lose gekoppelten Systemen stehen jedoch auch Nachteile gegenüber. Autonomie kann belastend werden, wenn man sich alleine gelassen fühlt (ebd., S. 294). Das, was lose gekoppelte Systeme stabilisiert und vor Umwelt-Turbulenzen schützen kann, verweist nach Wolff (2010) gleichzeitig auf ihre beharrliche und strukturell konservative Seite. Die Autonomie innerhalb von Einheiten und Elementen kann es erschweren,

die Organisation als Ganzes anzupassen und zu verändern. Wandlungsprozesse können in eng gekoppelten Systemen dagegen grossflächiger erfolgen (S. 291).

Dasjenige, was eng gekoppelte Systeme anfälliger macht für das Aufschaukeln von Störungen, kann zugleich auch als Zeichen für ihre Durchsetzungsfähigkeit und Zielorientierung gesehen werden (Wolff, 2010, S. 292). Lose gekoppelte Organisationen haben zwar, wie oben erwähnt, gute Fähigkeiten, ihre Umgebung differenziert wahrzunehmen. Es braucht aber umgekehrt enge Kopplung, damit die Informationen auch anderen Teilen des Systems zugänglich gemacht werden können (ebd.). Auch Innovationen können mit enger Kopplung besser in der Gesamtorganisation durchgesetzt werden (ebd., S. 293).

Aus diesen Ausführungen zeigt sich, dass lose und enge Kopplung zu unterschiedlichen Anpassungsfähigkeiten führen. Wolff (2010) schreibt dazu: «In evolutionstheoretischer Hinsicht handeln sich lose gekoppelte Systeme die Fähigkeit zu kurzfristiger Anpassung zulasten langfristiger *Anpassungsfähigkeit* ein» (S. 293).

Ein ganz zentraler Punkt des Konzeptes der losen Kopplung ist denn auch, dass es sich bei loser und enger Kopplung nicht um ein Entweder-Oder handelt. Eine Organisation besitzt als Gesamtsystem immer lose und enge Verkoppelungen. Sie benötigt beides (Wolff, 2010, S. 294). Der Perspektive der losen Kopplung ist der organisationstheoretische Erkenntnisgewinn zu verdanken, dass Organisationen gleichzeitig lose und eng gekoppelt sein können (ebd., S. 287).

Weick und andere Vertreterinnen und Vertreter der losen Kopplung betrachten Organisationen zudem nicht als statische Objekte. Organisation entsteht durch Organisieren (ebd., S. 315-316). Von diesem Standpunkt aus ist die Kopplung von Elementen eines Systems ebenfalls als dynamischer Prozess zu verstehen. Der Grad der Kopplungen ist Veränderungen unterworfen. Wolff (2010) sagt dazu: «Elemente, die früher lose gekoppelt waren, können heute enger gekoppelt sein; umgekehrt kann es von den Beteiligten unbemerkt zu einem schleichenden *structural drift* kommen, sodass früher eng abgestimmte Abläufe plötzlich nicht mehr zusammenpassen (...)» (S. 298).

Typisch ist überdies, dass Organisationen in einer Krisensituation auf eine engere Kopplung umschalten: «Gerade in Krisen kann man beobachten, wie sich der Aggregatzustand einer Organisation plötzlich ändert. Unter bestimmten Bedingungen wird ein höheres Mass an Kopplung hergestellt, insbesondere, aber nicht nur, was die Aussenwahrnehmung betrifft» (ebd., S. 299).

5.2 Lose Kopplung & Selbstorganisation

Im Buch mit dem Titel *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien* wirft Kühl (2015) einen kritischen Blick auf aktuelle Managementkonzepte (vgl. S. 50-51). Kühl beschreibt darin die aktuellen Trends im Management als Entwicklung in Richtung von *postbürokratischen* Organisationen. Eine Reihe von Ansätzen, wie insbesondere Soziokratie und Holokratie, die im Buch explizit erwähnt sind, werden auch unter dem Begriff Selbstorganisation verhandelt.⁸

Kühls (2015) Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass das tayloristisch-bürokratische Organisationsmodell an Grenzen stösst (S. 22). Technologischer und gesellschaftlicher Wandel und die damit einhergehenden externen Unsicherheiten, so die Grundannahme, zwingen Organisationen dazu, flexibler und innovativer zu werden. Kühl (2015) schreibt: «Innovation, Flexibilität und Wandlungsfähigkeit werden zu Grundbedingungen erfolgreichen unternehmerischen Handelns» (S. 22-23).

Kühl (2015) zeigt auf – und dies ist hier der entscheidende Punkt –, dass das, was unter postbürokratischem Management und damit auch unter dem Begriff Selbstorganisation beschrieben wird, letztlich Versuche bezeichnet, eine Organisation auf allen Ebenen mit losen Kopplungen zu strukturieren (S. 60). Selbstorganisation führt zu Formen von lose gekoppelten Systemen.

Systemtheoretisch betrachtet geht es bei loser Kopplung darum, dass Organisationen «eine hohe Labilität ihrer Strukturen» (ebd.) anstreben. Dies bedeutet, so Kühl mit Bezugnahme auf Luhmann, dass der «erste Gebrauch einer Entscheidung... nicht zu einer Dauerregelung für ähnliche Fälle führen» (ebd.) darf. Es geht darum, in einer Organisation sowohl Rationalität wie auch Unbestimmtheit zu ermöglichen (ebd.).

Postbürokratische Organisationen versuchen einerseits festgefahrene, bürokratische Strukturen abzubauen und andererseits ein Netz von losen Kopplungen zu etablieren. Dabei sieht

⁸ Kühl (2015) konzentriert sich auf Unternehmen und scheint dabei primär grosse Organisationen im Blick zu haben. Der Autor verweist jedoch darauf, dass Unternehmen einen Organisationstyp darstellen, in welchem häufig Entwicklungen vorweggenommen werden, die später in anderen Organisationstypen auftreten (S. 53). Dabei sind auch jene Organisationstypen mitgemeint, die sich den sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen zuordnen lassen, ein Organisationstyp, welcher in Kapitel 6.1. eingeführt wird. Der Aspekt der möglichen Vorwegnahme von Entwicklungen und die Darstellung der strukturellen Veränderungen unter Selbstorganisation bilden den Nutzen seiner Ausführungen für die vorliegende Arbeit.

Kühl (2015) drei Hauptrichtungen in der Strategie postbürokratischer Organisationen: Es geht um Enthierarchisierung, Dezentralisierung und die Auflösung funktionaler Differenzierung (S. 60). An anderer Stelle nennt Kühl Enthierarchisierung, Entformalisierung der Kommunikation und Dezentralisierung als die drei Hauptziele von postbürokratischen Organisationen (ebd., S. 67). Lose Kopplung beinhaltet daher gemäss Kühl nebst den bereits in den vorangegangenen Kapiteln behandelten Themen Enthierarchisierung und Entformalisierung auch noch Dezentralisierung als dritten Aspekt.

Wie in Kapitel 3. aufgezeigt, können Organisationen aus systemtheoretischer Perspektive mittels Hierarchie ihre Entscheidungs- und Anpassungsfähigkeit erhalten. Ergänzend zu den bereits gemachten Ausführungen ist an dieser Stelle noch zu erwähnen, dass Hierarchien für Stabilität in Organisationen sorgen (Kühl, 2015, S. 30). In der Sichtweise des postbürokratischen Managements wird nun aber die stabilisierende Seite von Hierarchie als nicht mehr funktional angesehen, da Organisationen flexibel und innovativ auf unruhige und instabile Umwelten reagieren müssen (ebd., S. 62). Die erforderliche Flexibilisierung wird unter anderem mit Enthierarchisierung angestrebt.

Dezentralisierung als weitere Dimension des allgemeinen Trends in Richtung loser Kopplungen ist unter anderem eine Folge von Enthierarchisierung. Informationen, Planung, Kontrolle und Entscheidungskompetenzen werden möglichst nah an der Basis, bei den Kundinnen und Kunden, angesiedelt (Kühl, 2015, S. 62). Einheiten der Organisation erhalten Autonomie und Selbstverantwortlichkeit (ebd., S. 63). Die Begründung für Dezentralisierung ist wiederum die Notwendigkeit, sich zeitnah an Veränderungen anzupassen und innovativ sein zu können (ebd., S. 62).

Ein dritter Aspekt von loser Kopplung ist die Entformalisierung von Kommunikation. Wenn hierarchische Strukturen aufgeweicht werden, dann hat dies Auswirkungen auf die Kommunikation innerhalb der Organisation.

Als zentrale, gemeinsame Eigenschaft von unterschiedlichen Managementkonzepten, deren Merkmal es ist, lose Kopplungen zu fördern, sieht Kühl (2015) die Bedeutung, welche selbstständigen Teams, Projektgruppen und (teil-)autonomen Arbeitsgruppen zugeschrieben wird (S. 67, 70-71). Solche Teams «können durch ihre erhöhte Flexibilität besser auf eine turbulente Umwelt reagieren, geben dafür jedoch eine fest gekoppelte Strukturierung auf» (ebd., S. 70). Damit kann eine Organisation zwar besser auf äussere Unsicherheiten reagieren

und das Potential der Gruppe besser nutzen. Gleichzeitig, so Kühl (2015), führt dies jedoch zu einer Zunahme von interner Unsicherheit (S. 70).

Bei loser Kopplung stellt sich somit die Frage, wie die einzelnen autonomen Einheiten miteinander verknüpft werden und wie Koordination sichergestellt werden kann. In der postbürokratischen Sichtweise wird die Antwort darauf in informellen Netzwerken und Beziehungen gesehen (Kühl, 2015, S. 72-74).

Wie bereits im 4. Kapitel beschrieben, sind informale Strukturen funktional und lebenswichtig für eine Organisation. Neu ist, dass in postbürokratischen Organisationen nun gezielt versucht wird, die Entwicklung von informellen Netzwerken zu fördern (S. 72). Auch Gergs und Lakeit (2020) zeigen auf, dass die Bedeutung von informellen Netzwerken in Organisationen zunimmt, weil es angesichts der zunehmenden Komplexität der Umwelt schwieriger wird, Organisationen nur über Hierarchie zu steuern (S. 73).

Während im vorangegangenen Kapitel mit dem Fokus auf Entformalisierung das Argument vertreten wurde, dass bei der Soziokratie und der Holokratie versucht wird, die Enthierarchisierung mit anderweitigen formalen Strukturierungen auszugleichen, wird in der postbürokratischen Perspektive von der Annahme ausgegangen, dass die Lösung in der Förderung informeller Beziehungen und Netzwerken liegt. Dies zielt in eine ähnliche Richtung wie die bereits erwähnte Vorstellung, Organisationen über Kultur – verstanden als die Gesamtheit informaler Erwartungen – zu steuern.

5.3 Das Dilemma von Flexibilität und Stabilität

Kühl wirft einen kritischen Blick auf die hier beschriebenen postbürokratischen Entwicklungen. Er versucht aufzuzeigen, was letztlich Folgen sein können, wenn Organisationen nur nach Flexibilisierung und loser Kopplung streben. Eine erste Gefahr sieht Kühl (2015) darin, dass der Zusammenhalt der Organisation bedroht ist:

Je loser gekoppelt Organisationen sind, desto weniger Schutzmechanismen haben sie gegen die individuellen, begrenzten Rationalitäten ihrer Organisationsmitglieder. Je grösser die Palette an Möglichkeiten in einer Organisation, desto wahrscheinlicher ist es, dass die lokalen Rationalitäten der Organisationsmitglieder sich gegen die Organisationslogik durchsetzen können. Die kontinuierliche Steigerung der Wandlungsfähigkeit kann in letzter Konsequenz zu einer Auflösung der Organisation führen. (S. 83)

Es wird vermehrt schwieriger, dies heben auch Gergs und Lakeit (2020) hervor, Organisationen «auf ein gemeinsames Ziel hin» (S. 80) auszurichten. Kühl (2015) spricht vom Identitätsdilemma, mit welchem postbürokratische Organisationen konfrontiert sind. Dieses Dilemma beschreibt er mit folgenden Worten: «Das Identitätsdilemma postbürokratischer Organisationen besteht darin, selbstständigen Organisationseinheiten ein Höchstmass an Autonomie zuzugestehen, gleichzeitig diese autonomen Einheiten aber so zu integrieren, dass die Gesamtorganisation eine eigenständige Identität behält» (S. 94).

Lose Kopplung führt nach Kühl (2015) dazu, dass sich Untereinheiten einer Organisation primär mit ihren eigenen fachlichen Aufgaben, dem Team oder mit den von Kundinnen und Kunden vorgebrachten Anliegen identifizieren. Und je mehr sie dies tun, desto eher, so die Behauptung des Autors, «verringert sich tendenziell die Loyalität zur Gesamtorganisation» (S. 89). Dabei ist die geringere Identifikation der Organisationsmitglieder mit der Gesamtorganisation für Kühl nicht das Resultat einer falsch umgesetzten Dezentralisierung, sondern deren logische Konsequenz (ebd., S. 89-90). Organisationen stehen damit vor der schwierigen Aufgabe, einerseits Desintegration zu fördern, damit autonome Einheiten ihr Potential entfalten können, und andererseits gleichzeitig deren Integration zu bewerkstelligen (ebd., S. 93).

Neben der drohenden Auflösung von Organisationen sieht Kühl eine weitere Gefahr in dem, was er ein Politisierungsdilemma nennt (ebd., S. 94ff). Seiner Ansicht nach drohen Organisationen zu Orten von Konflikten zu werden als Folge von Enthierarchisierung und fehlender institutioneller Regulierung von Machtprozessen (ebd., S. 96-100, 108). Dabei hängt das Politisierungsdilemma mit dem Identifikationsdilemma zusammen: je weniger es gelingt, dass die Mitglieder sich mit einem allgemeinen Ziel identifizieren, desto mehr verschärfen sich gemäss Kühl die Politisierungstendenzen (ebd., S. 109).

Ein anderes Risiko sieht Kühl darin, dass das Thema Macht tabuisiert wird und Konflikte nicht oder nur verdeckt ausgetragen werden. Er begründet dies damit, dass die offiziell etablierte Gleichberechtigung, die persönliche Nähe und Vertraulichkeit innerhalb von Teams es sowohl schwieriger machen, Macht zu erkennen, als auch, diese zu thematisieren. Dies verstärkt sich durch das Selbstbild von Organisationen, die davon ausgehen, dass Enthierarchisierung gleichbedeutend mit der Abschaffung von Machtkämpfen sei (ebd., S. 106, 108-109).

Gergs und Lakeit (2020) kritisieren mit Blick auf die Debatte über Selbstorganisation und dem scheinbaren Ende der Hierarchie die verbreitete Vorstellung, dass Netzwerke per se egalitär,

demokratisch, human und persönlich sind und die negativen Aspekte von Hierarchie damit überwunden werden können (S. 78).

Schumacher und Wimmer (2019) verweisen in diesem Zusammenhang auf das Paradox, dass Selbstorganisation häufig Autoritätsfiguren beziehungsweise «Persönlichkeiten» benötigt (S. 17). Nicht selten sind dies Gründerinnen oder Gründer von Organisationen oder deren – ehemalige – CEOs (vgl. Kaegi & Zängli, 2019, S. 118). Schumacher und Wimmer sprechen von akzeptierten, ausser Streit gestellten Autoritätsfiguren, «unter deren schützenden und ermöglichenden Einfluss teamförmige, sich selbststeuernde Formen der Arbeitsorganisation [sich] erst entfalten und stabilisieren können» (ebd., S. 17). Wenn diese Persönlichkeiten die Organisation verlassen, braucht es anschliessend dafür, so Schumacher und Wimmer, ein funktionales Äquivalent. Dieser Sachverhalt, so die Kritik, werde jedoch nicht sichtbar gemacht (ebd.).

In Ergänzung zu den in Abschnitt 4.2. bereits erwähnten Gefahren einer gänzlichen Entformalisierung kann hier der Hinweis von Kühl (2015) erwähnt werden, dass Hierarchien, Formalisierung und klare Verteilung von Zuständigkeiten trotz den damit einhergehenden Problemen auch eine entlastende Funktion haben können. Der Autor hebt hervor, dass damit nicht zuletzt die Schwächsten innerhalb einer Organisation geschützt werden (S. 106).

Als drittes Dilemma beschreibt Kühl das Paradox, dass Organisationen, trotz allen Versuchen, Abläufe zu vereinfachen und Komplexität zu reduzieren, dies nicht schaffen können, weil bei diesen Versuchen neue Komplexitäten entstehen. Im Modell der bürokratisch und zentralistisch aufgebauten Organisation sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Kühl (2015) aufgrund von Hierarchisierung und damit einhergehender Formalisierung davon entlastet, eigene Strukturierungs- und komplexe Kommunikationsleistungen zu erbringen (S. 64). In postbürokratischen Organisationen hingegen «gehören die ständige Neustrukturierung von Organisationsabläufen und die Kommunikation über die Organisation kollektiven Handelns immer mehr zur Hauptaufgabe der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen» (ebd., S. 65). Kühl vertritt den Standpunkt, dass umso mehr Zeit für Kommunikation aufgewendet werden muss, je weniger diese formalisiert ist (ebd., S. 66).

Kühl (2015) kommt darum zum Schluss, dass Organisationen komplex sein müssen, um auf eine komplexe Umwelt angemessen reagieren zu können. Er formuliert dies mit folgenden Worten:

Je turbulenter die Umwelt, je labiler die Kommunikations- und Entscheidungswege und je offener und damit komplexer die internen Abläufe, desto stärker und verständlicher das

Streben nach klaren, einfachen Strukturen und Prozessen. Postbürokratische Organisationen sind letztlich die organisationelle Reaktion auf grosse Umweltturbulenzen. Sie können diese nur deswegen beherrschen, weil sie sich mit ihren internen, komplexen Abläufen auf sie einstellen. Postbürokratische Organisationen sind – allem Dürsten nach einfachen Strukturen zum Trotz – dazu verdammt, komplex zu sein. (S. 121)

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass Organisationen vor dem Paradox stehen, sowohl Flexibilität wie Stabilität anzustreben. Aus systemtheoretischer Sicht erscheint es jedoch als ein Ding der Unmöglichkeit, beides zugleich zu tun (Kühl, 2015, S. 30). Kühl umschreibt dieses Dilemma mit folgenden Worten:

Organisationen müssen sich offenbar zunehmend mit gegensätzlichen, paradoxen Anforderungen auseinandersetzen: Sie sehen den Zwang, ihre Komplexität gleichzeitig zu steigern und zu reduzieren. Sie müssen desintegrieren, und sie müssen gleichzeitig integrieren. Sie müssen global auftreten und gleichzeitig lokal verankert sein. Sie müssen sowohl kreatives Chaos als auch Ordnung organisieren, sie müssen flexibel und stabil sein. Es herrscht immer mehr die Meinung vor, dass der Umgang mit Dilemmata, Ambiguitäten und Widersprüchlichkeiten zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für Organisationen wird. (ebd., S. 129-130)

Wie schon erwähnt, bilden sich lose gekoppelte Systeme insbesondere dann, wenn Organisationen mit der Herausforderung konfrontiert sind, sich unter Bedingungen von Unsicherheit und Ambiguität zu strukturieren und widersprüchlichen Erwartungen gerecht zu werden.

Kühl (2015) vertritt nun in Zusammenhang mit dem Paradox von Flexibilität und Stabilität die These, dass die Fähigkeit zur Selbstorganisation sich dann entfalten kann, wenn eine Organisation weder einseitig in Richtung Dezentralisierung und Instabilisierung geht, noch in die entgegengesetzte Richtung, quasi zurück zu einem bürokratischen Modell. Vielmehr muss ein Weg jenseits von Stabilität (Hierarchie) und explosivem Chaos (Anarchie) gefunden werden (S. 24). Organisationen müssen innerhalb von dezentralen Strukturen Kooperationserfordernisse erfüllen können (ebd., S. 125).

Gergs und Lakeit (2020) argumentieren in die gleiche Richtung. Die beiden Autoren beziehen sich dabei nicht auf das Konzept der losen Kopplung, sondern benutzen das Begriffspaar (formelle) Hierarchie und (informelle) Netzwerke.⁹ Sie plädieren dafür, Hierarchie und

⁹ Während Kühl den Charakter von losen Kopplungen und ihren dezentralisierten Strukturen in den Blick nimmt, fokussieren Gergs und Lakeit (2020) etwas mehr auf Netzwerke als Netz von persönlichen Beziehungen und als Aspekt von sozialem Kapital (S. 78). Die beiden Autoren stützen sich unter anderem auf Ergebnisse der Netzwerkforschung.

Netzwerke nicht als Gegensätze aufzufassen im Sinne eines Entweder-Oders (S. 71-72), sondern vielmehr als ein dialektisches Verhältnis (ebd., S. 81).

Beide Formen des Organisierens haben ihre jeweiligen Vor- und Nachteile (ebd., S. 80). Hierarchie schränkt zwar die Formierung von Netzwerken ein. Umgekehrt schafft Hierarchie die notwendige Grundlage, damit sich Netzwerke bilden können, und zwar aufgrund ihrer stabilisierenden und integrierenden Wirkung (ebd., S. 81). Gergs und Lakeit schreiben unter Bezugnahme auf den Organisationsforscher Mintzberg: «Gutes Organisieren ist (...) ein kontinuierliches Oszillieren zwischen den Spannungspolen von Hierarchie und Netzwerk. Anders formuliert: Es geht darum, zwischen ‚kontrollierter Unordnung‘ und ‚unkontrollierter Ordnung‘ zu wechseln und diesen Prozess dauerhaft am Laufen zu halten (...).» (ebd., S. 81)

Dies bedeutet nichts anderes, als dass Organisationen – dies wurde bereits in Abschnitt 5.1 hervorgehoben – sowohl enge wie lose Kopplungen brauchen. Kühl (2015) schreibt: «Es geht, wie schon der Organisationspsychologe Karl Weick... erkannt hatte, um die geschickte Verbindung von losen, Flexibilität ermöglichenden Kopplungen in Organisationen mit festen, Stabilität erzeugenden Kopplungen» (S. 128).

5.4 Soziokratie und Holakratie als mögliche Antworten

Wie lassen sich die Soziokratie und die Holakratie vor dem Hintergrund der gemachten organisationstheoretischen Ausführungen nun beurteilen? Robertson (2016) sieht in seiner Holakratie eine Form des Organisierens, bei welcher sich autonome Mitarbeitende mit unterschiedlichen Rollen an unterschiedlichen Orten innerhalb der Organisation verbinden können. Er schreibt:

Statt als einzelne Knotenpunkte in der Hierarchie des Unternehmens organisiert zu werden, können die Menschen eher als freie selbstverantwortlich Handelnde wirken. Sie sind in der Lage, im Unternehmen nach Aufgaben zu suchen und können überall in der Struktur der Organisation Rollen annehmen. (S. 37)

Was der Gründer der Holakratie hier beschreibt, ist das Bild eines lose gekoppelten Systems. Die Mitglieder der Organisation haben dabei nach Robertson die Möglichkeit, auch mehrere Rollen in verschiedenen Bereichen der Organisation zugleich zu erfüllen (ebd.). Auch Rüter (2018) betont den Charakter eines holokratischen Systems als Netzwerkorganisation: «Führung in der Holakratie bedeutet vor allem Selbst-Führung und Selbst-Organisation. Jede Rolle ist ihre eigene

Führungskraft und kann Entscheidungen im eigenen Machtbereich treffen, muss die eigene Zeit einteilen und priorisieren. Holakratie ist eine Netzwerkorganisation von autonomen Rollenverantwortlichen.» (S. 183)

In dem zuvor beschriebenen Spannungsfeld von Hierarchie und Netzwerk ist die Holakratie somit eindeutig näher beim Pol des Netzwerks zu verorten. Kühl (2015) erklärt sich die Popularität der Holakratie jedoch damit, dass diese einen Versuch darstellt, das Dilemma zwischen Stabilität und Flexibilität, zwischen vertikaler Koordination und Autonomie zu lösen (S. 76). Dieses Ziel wird angestrebt durch die schon dargestellten Basisprinzipien, die elementaren Regeln, und mittels Rollenklärung.

Dies stützt nochmals den in der vorliegenden Arbeit vertretenden Standpunkt, dass der Wegfall von Hierarchie mit anderweitigen Strukturierungen und Formalisierungen aufzufangen versucht wird.¹⁰ Hier wird zudem deutlich, dass diese neuen Strukturierungsformen dazu dienen, die notwendige Koordination der – tendenziell lose gekoppelten – Einheiten sicherzustellen.

Beim Ansatz der Soziokratie wird die Absicht, sowohl enge wie lose Kopplungen zu etablieren, noch deutlicher. Kühl (2015, S. 74-75, S. 129) wie Rütger (2018, S. 274) heben beide hervor, dass die Soziokratie in der Regel die klassische hierarchische Struktur nicht vollständig auflöst. Die Soziokratie, so Kühl (2015), verlässt sich «nicht vollständig auf die Selbstorganisationsfähigkeit von informellen Systemen und Netzwerken» (S. 74-75). Abgemilderte hierarchische Strukturen sowie der Aufbau der Organisation mit den soziokratischen Kreisen ermöglichen eine gewisse Stabilität, Sicherheit und Kontrolle, parallel zur angestrebten Gleichberechtigung, zu Autonomie und Kreativität (vgl. ebd., S. 129).

¹⁰ Vergleiche mit Abschnitt 4.3.

6 Organisationen der Sozialen Arbeit & Selbstorganisation

Es gibt unterschiedliche Typen von Organisationen. Es gibt auch keine Einigkeit, was unter einer «sozialen» Organisation verstanden werden soll. Für die folgenden Ausführungen soll daher der Begriff der *sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation* eingeführt werden, wie er von Thomas Klatetzki (2010) erläutert wird (Abschnitt 6.1). Anschliessend wird dieser spezifische Organisationstyp mit dem Konzept der losen Kopplung, welches im Zentrum des vorangehenden Kapitels stand, in Beziehung gesetzt (Abschnitt 6.2).

6.1 Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen

Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen lassen sich laut Klatetzki (2010) definieren als «soziale Einrichtungen und Dienste, die Individuen bilden, sozialisieren, therapieren, rehabilitieren, pflegen und/oder ihnen einen bestimmten sozialen Status zuweisen» (S. 10).

Das Adjektiv «sozial» in der Begriffsabfolge soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation umfasst dabei zwei Dinge. Zum einen steht «sozial» dafür, dass es sich häufig um gemeinnützige, also Nonprofit-Organisationen handelt (ebd., S. 8). Allerdings lässt sich hier mit Marlies Fröse (2015) ergänzen, dass es heutzutage viele «soziale» Organisationen gibt, die profitorientiert sind oder bei denen sich innerhalb der Gesamtorganisation nonprofit- wie auch profitorientierte Anteile finden lassen (S. 54). Das Wort «sozial» bezeichnet nach Klatetzki (2010) zum anderen die Tatsache, dass die Finanzierung der Dienstleistungen meist über Dritte beziehungsweise über die öffentliche Hand gewährleistet wird. Die Empfängerinnen und Empfänger von Hilfeleistungen müssen in der Regel kein Geld oder zumindest nicht den vollen Preis bezahlen (S. 8).

Der Begriff «personenbezogen» beinhaltet, dass die Handlungen der Organisation sich an einzelnen Menschen und der Deckung ihres Bedarfs orientieren. Diejenigen, welche eine Dienstleistung erhalten, gelten als Klientinnen und Klienten und nicht als Kundinnen oder Kunden. Dies wiederum impliziert, dass die Empfängerinnen und Empfänger zugleich Ko-Produzentinnen und Ko-Produzenten der sozialen Dienstleistung sind (ebd.).

Unter «Dienstleistung» versteht Klatetzki (2010) Tätigkeiten, mittels denen Klientinnen und Klienten einen neuen sozialen Status erhalten, der ihnen neue Möglichkeiten eröffnet, oder Handlungen, die dazu dienen, das Wohlergehen von Einzelpersonen und der Gemeinschaft zu erhalten, zu verbessern beziehungsweise wieder herzustellen (S. 9).

Klatetzki beschreibt sechs grundlegende Charakteristika von sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen.¹¹

1) Faktor Mensch: Ein erstes Merkmal von dem hier zur Diskussion stehenden Organisationstyp ist, dass im Mittelpunkt des «Produktionsprozesses» nicht Objekte oder Symbole stehen, sondern Menschen. Eine direkte Folge davon ist, dass die Arbeit in solchen Organisationen stets von Wertungen geprägt ist. Solche Wertungen werden stets vorgenommen, sobald eine Person den Status einer Klientin oder eines Klienten erhält. Damit einher geht einerseits die Zuschreibung von Rollen mit Rechten und Pflichten. Andererseits werden Wertungen häufig entlang der Kategorien von «normal» und «abweichend» getroffen (Klatetzki, 2010, S. 9-11).

Solche moralischen Wertungen und Kategorien sind in grossem Umfang durch gesellschaftliche Werte und Normen bedingt. Daher lässt sich sagen, dass soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen erheblich von der sie umgebenden Umwelt geprägt sind (ebd., S. 11).

2) Unbestimmte Technologien: Eine zweite typische Eigenschaft von sozialen Einrichtungen und Diensten ist der Sachverhalt, dass ihre Technologien grösstenteils unbestimmt sind. Damit gemeint ist der Umstand, dass bei der Arbeit Methoden, Verfahren und Techniken eingesetzt werden, ohne dass deren Wirkung beziehungsweise deren Erfolg im Hinblick auf ein gewünschtes Resultat eindeutig vorhergesehen werden kann. Es fehlt, so Klatetzki, häufig ein «zuverlässiges Kausalwissen für die Veränderung von Personen» (ebd., S. 12).

Dabei gibt es durchaus Differenzierungen innerhalb des Organisationstyps der sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation in Bezug auf deren Technologisierbarkeit und zwar abhängig von dem verfügbaren Wissen über Kausalzusammenhänge. So ist beispielsweise in einem Krankenhaus der Grad der Technologisierung höher als in einer Einrichtung der Jugendhilfe (ebd.).

¹¹ Klatetzki bezieht sich zu einem grossen Teil auf Yeheskel Hasenfeld, welcher als ein Pionier auf dem Gebiet der Erforschung von Dienstleistungsorganisationen gilt und bereits in den 1980er Jahren zu diesem Thema publizierte (vgl. Wolff, 2010, S. 311).

3) Mehrdeutige und widersprüchliche Ziele: Organisationen werden häufig definiert als soziale Systeme, die sich an einem Zweck oder Ziel orientieren (Klatetzki, 2010, S. 14; Friedrich Ortman, 2012, S. 763). Nach Klatetzki (2010) sind solche Ziele in dem hier im Fokus stehenden Typ von Organisation «die wünschbaren Zustände und Handlungen» (S. 14) der Klientinnen und Klienten.

Zugleich widerspiegeln sich in den Zielen unterschiedliche gesellschaftliche Wertvorstellungen. Dabei kann ein Konsens über diese Ziele keineswegs vorausgesetzt werden. Vielmehr muss gemäss Klatetzki davon ausgegangen werden, dass die sozialen personenbezogenen Dienstleistungen umstrittene Handlungsfelder darstellen. Ein Konsens lässt sich am ehesten noch finden durch eine Einigung auf allgemeine und abstrakte Ziele wie Bildung, Gesundheit, Selbstbestimmung und andere. Deshalb lassen sich soziale personenbezogene Dienstleistungen mit Klatetzki als soziale Systeme bezeichnen mit vielfältigen, umstrittenen und abstrakten Zielen (ebd.).

4) Einflussreiche Umwelten: Klatetzki (2010) schreibt ausserdem, dass die sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen mächtigen und turbulenten Umwelten ausgesetzt sind:

Die vielfältige gesellschaftliche Umwelt hat nicht nur einen mächtigen, sondern auch widersprüchlichen, grossen Einfluss auf das Geschehen in den Organisationen, denn man kann sich leicht vorstellen, dass die verschiedenen kulturellen Perspektiven, institutionellen Logiken und Interessengruppen wechselseitig nicht miteinander kompatibel sind. Hinzu kommt, dass die gesellschaftliche Umwelt in steter Veränderung begriffen ist. Ein Blick auf die letzten zwanzig Jahre zeigt, dass die sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen kontinuierlich mit einem Strom von ‚Reformen‘ besonders in der Sozial-, Bildungs- und Gesundheitspolitik konfrontiert sind, und dass Umweltturbulenzen fortwährende Anpassungsleistungen verlangen. (S. 15)

In diesem Zitat wird zweierlei deutlich: einerseits die Komplexität und Widersprüchlichkeit der Organisationsumwelten und andererseits der stetige Anpassungsdruck.

5) Interaktionen als Kernoperationen: Die Interaktionen zwischen Zielgruppe und Mitarbeitenden sind wie bereits erwähnt als Ko-Produktionen zu betrachten. Die Interaktionen haben dabei einen doppelten Charakter, wie er in der Sozialen Arbeit mit dem Doppelmandat von Hilfe und Kontrolle zum Ausdruck gebracht wird. Daraus folgert Klatetzki (2010), dass die Beziehung zwischen Klientinnen und Klienten einerseits und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern andererseits einen ambivalenten Charakter haben. Nicht immer lässt sich eindeutig

feststellen, ob eine Interaktion eher auf der Seite der Hilfe oder auf der Seite der Kontrolle zu verorten ist (S. 16).

Es kommt noch hinzu, dass im Prozess der Ko-Produktion gegenseitige Beeinflussungen stattfinden. Das Klientel kann seine Beziehungen ebenfalls nutzen, um das Personal für die eigenen Anliegen zu gewinnen. Dies kann wiederum dazu führen, dass sich Mitarbeitende mit den Interessen der Klientinnen und Klienten identifizieren (Klatetzki, 2010, S. 16).

Dieser Sachverhalt hat weitreichende Konsequenzen für die Organisation, weil es die Schwierigkeit sichtbar macht, das eigene Personal und die Umsetzung der Organisationsziele zu kontrollieren. Klatetzki schreibt dazu: «Je mehr die sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen sich bei der Verrichtung von Dienstleistungen auf Interaktionen verlassen, umso problematischer wird für sie die Kontrolle des eigenen Personals» (ebd.). Dies hat nicht zuletzt auch damit zu tun, dass die Handlungen mit den Zielgruppen sich an der Front ereignen, von aussen kaum einsehbar sind und somit «abgeschottet und entfernt von den Aktivitäten der Leitung und des Managements» (ebd., S. 17) stattfinden.

6) Unklare Kriterien für Erfolg: Aus mehreren Gründen ist es für soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen typischerweise ein Problem, ihre Wirksamkeit zu messen. Die Ziele solcher Organisationen sind, wie oben erwähnt, vielfältig, abstrakt und umstritten. Diese Tatsache erschwert es, «klare und operationalisierbare Kriterien für erwünschte Ergebnisse zu formulieren» (ebd.). Auch das fehlende Wissen über Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung macht eine Messung der Effektivität schwierig. Ausserdem kommt dazu, dass Klientinnen und Klienten als Koproduzentinnen und Koproduzenten die Wirksamkeit erheblich beeinflussen (ebd., S. 18).

Hier spielt der Einfluss der Umwelt erneut eine grosse Rolle. Wie Klatetzki schreibt, werden den Organisationen die Masse zur Erfolgsmessung häufig von aussen aufgezwungen: «Durch rechtliche Vorgaben und ihre finanzielle Abhängigkeit bleibt den Organisationen kaum eine andere Möglichkeit als sich den Prozeduren zur Messung ihrer ‚Qualität‘ zu unterwerfen» (ebd.).

6.2 Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als lose gekoppelte Systeme

Nach Wolff (2010) ist eine weitere Eigenschaft von sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen, dass in ihnen unterschiedliche Berufsgruppen und Professionen vertreten sind. Dies führt einerseits zu Kooperation, andererseits jedoch auch zu Konkurrenz und gegensätzlichen Interessen. Dies ist ein zusätzlicher Grund, weshalb die Ziele innerhalb der Organisation, wie vorhin dargelegt, vielseitig und widersprüchlich sind. Sie lassen sich, so Wolff, «nur fiktiv auf den offiziellen Organisationszweck reduzieren» (S. 312).

Während also auf einer abstrakten Ebene durchaus ein Konsens zwischen unterschiedlichen Interessengruppen hergestellt werden kann, können, wie Klatetzki (2010) schreibt, die Interpretationen der Ziele gleichzeitig divergieren und auf diese Weise «damit verbundene differierende Handlungsweisen» (S. 14) ermöglichen.

Dies ist nun ein erster, wesentlicher Aspekt von dem hier zur Diskussion stehenden Typ von Organisation, der auf eine lose Kopplung hinweist. Denn es ist – wie in Abschnitt 5.1 beschrieben – eine Eigenschaft von lose gekoppelten Systemen, mit inkompatiblen Erwartungen und gegensätzlichen Interessen umgehen zu können und dabei handlungsfähig zu bleiben.

Da Handlungen mit Klientinnen und Klienten in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen in Form von Interaktionen stattfinden, die im Wesentlichen Ko-Produktionen sind, sind sie, wie bereits gesagt, von aussen schwierig zu beobachten und zu kontrollieren. Dieser Problematik wird gemäss Klatetzki (2010) zu begegnen versucht, indem man ausgebildetes Personal anstellt. Dies soll die Identifikation mit den professionellen Normen und Haltungen sicherstellen und verhindern, dass die Leistungsempfängerinnen und -empfänger zu Schaden kommen (S. 17).

Die Beschäftigung von professionellem Personal und die Tatsache, dass die Interaktionen zwischen Mitarbeitenden und Klientel an der Front stattfinden, hat nun nach Klatetzki wiederum zur Folge, dass «die organisatorischen Handlungsinitiativen beim Personal und nicht beim Management liegen» (ebd.). Dies führt nach Ansicht des Autors häufig zu einer dezentralen Machtstruktur (ebd.).

Die Konsequenz davon ist wiederum, dass soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen nur bedingt von einer zentralen Instanz aus gesteuert werden können. Denn, wie Klatetzki (2010) schreibt, «jede vom Leitungspersonal anvisierte strategische Ausrichtung

der Organisation muss durch das Nadelöhr der Myriaden von Interaktionen in den Einrichtungen und Diensten und den damit gegebenen Gestaltungs- und Handlungsspielräumen» (S. 17) sowohl von Seiten der Mitarbeitenden wie auch der Klientinnen und Klienten.

Klatetzki beschreibt hier letztlich weitere typische Aspekte von loser Kopplung. Die Abhängigkeit zwischen dem professionellem Personal und der Führung ist reduziert, vergleicht man sie mit einem enger gekoppelten System. Die Strukturen sind dezentraler. Die Kontrolle und Steuerung der Gesamtorganisation erfordern entsprechend eine besondere Anstrengung. Dies sind Merkmale, die in Abschnitt 5.1 als Eigenschaften von lose gekoppelten Systemen aufgezählt wurden.

Auf den erheblichen Einfluss der Umwelt auf soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen und als Kennzeichen dieses Typs von Organisation ist ebenfalls bereits hingewiesen worden. Ergänzend dazu ist an dieser Stelle noch die starke Abhängigkeit von externen Ressourcen als typisches Merkmal dieses Organisationstyps zu nennen. Ressourcen werden, wie Wolff (2010) erwähnt, durch externe Akteurinnen und Akteure kontrolliert. Die Organisationen sind somit in einer Situation, in der sie die Ressourcen «in leicht störbaren und schwer absehbaren politischen Aushandlungsprozessen» (S. 311) sichern müssen. Der Umgang mit Unsicherheit und Ambiguität, die hier zum Ausdruck kommen, ist ein weiteres Kennzeichen von loser Kopplung.

Ebenfalls wurde bereits auf die Fähigkeit lose gekoppelter Systeme hingewiesen, Turbulenzen aus der Umwelt abfedern zu können. Wolff (2010) beschreibt dies an einem Beispiel:

Fällt z.B. ein Zuschuss für eine soziale Einrichtung dem Rotstift zum Opfer, gefährdet und beschäftigt dies im Falle loser Kopplung nicht gleich auch die anderen Einrichtungen des betreffenden Trägers, sondern zwingt zunächst einmal nur die betroffene Einheit, nach ‚lokalen‘ Lösungen zu suchen. (S. 292)

Die begrenzten Möglichkeiten, soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen zu steuern, die Schwierigkeit, deren Erfolge und Wirksamkeit zu messen, das Angewiesensein auf Kooperation mit externen Akteurinnen und Akteuren und die damit verbundenen Herausforderungen in Bezug auf die Legitimation des eigenen Handelns, die Vielfalt von Berufsgruppen und weiteren Akteurinnen und Akteuren, die Heterogenität und Widersprüchlichkeit der Ziele und schliesslich die erhebliche Abhängigkeit von der Umwelt und insbesondere von externen Ressourcen – all diese Merkmale führen in den Worten von Wolff (2010) zu folgendem Resultat:

Gemeinsam erschweren sie die Fähigkeit einer Organisation, eng verkoppelte Arbeitsarrangements zu entwickeln, *Standard Operation Procedures* einzusetzen und routinemässig zu handhaben, eindeutige Evaluationen vorzunehmen und ihnen Konsequenzen folgen zu lassen, Überwachungs- und Qualitätssicherungsinstrumente einzusetzen und hierarchische Kontrollen zu etablieren. (S. 312)

Für Wolff (2010) ist es daher, so lässt sich zusammenfassend sagen, keine Überraschung, dass sich beim hier im Fokus stehenden Typ von Organisation hauptsächlich lose Kopplungen finden (S. 312).

6.3 Unterschiedliche Organisationsformen: Lose und eng gekoppelte Systeme

Lose Kopplung und die bis anhin beschriebenen Merkmale können als typisch für soziale personenbezogene Dienstleistungen bezeichnet werden. Allerdings: auch wenn solche Organisationen – und somit auch Organisationen im Feld der Sozialen Arbeit – dazu tendieren, lose Kopplungen zu bilden, so gilt dies nicht für alle Organisationen, die soziale Dienstleistungen erbringen. Im Folgenden soll nun auf andere mögliche Formen des Organisierens im Bereich des Sozialwesens eingegangen werden.

So beschreibt Ortmann (2012) zwei gegensätzliche Organisationsformen der Sozialen Arbeit. Mit Fokus auf den Bereich der sozialen Sicherheit unterscheidet er zwischen einer *bürokratischen Struktur* einerseits und einer *Team-Struktur* andererseits. Beide Strukturtypen dienen der Verwaltung des «Sozialen». Ortmann trifft diese Unterscheidung aufgrund von Unterschieden zwischen den beiden Organisationsformen hinsichtlich ihrer Art der Arbeitsteilung und Koordination von Aufgaben, der Gestaltung der Hierarchie und Leitung, der Kompetenzverteilung innerhalb der Mitarbeitenden und ihres Grads der Formalisierung. Dabei sind diese beiden konträren Arten der Strukturierung idealtypisch als Pole innerhalb einer gewissen Bandbreite zu verstehen (S. 767-770).

Wesentlich ist nun Ortmanns Aussage, «dass die mit den unterschiedlichen Strukturtypen verbundenen Arbeitsweisen der Organisationen für unterschiedliche zu bearbeitende Probleme und Aufgaben unterschiedlich gut geeignet sind» (ebd., S. 771). So ist die *bürokratische Struktur* gemäss Ortmann für die Arbeitsweise von Sozialversicherungen im Allgemeinen angemessen (ebd., S. 774). Deren Handeln ist stark an Gesetze gebunden und weitgehend bestimmt von standardisierten Wenn-Dann-Regeln (ebd., S. 771). Eine bürokratische Struktur hat hier Vorteile und ermöglicht eine präzise, regelkonforme und nachvollziehbare Arbeit. Das Handeln in

solchen Bürokratien ist in der Regel stark formalisiert und zeichnet sich durch einen hohen Grad an Schriftlichkeit aus (Ortmann, 2012, S. 770-771).

Der Gegenpart zur bürokratischen Struktur ist die *Team-Struktur*, welche nach Ortmann mit einer Netzwerkorganisation verglichen werden kann. Eine solche Organisation hat weniger oder keine Hierarchie. Weitere Merkmale sind die in der Regel weniger festgeschriebenen Stellenbeschreibungen und der vermehrte Bedarf an mündlicher Kommunikation zwecks Abstimmung, während die Schriftlichkeit tendenziell in den Hintergrund tritt (ebd., S. 770).

Das, was Ortmann Team-Struktur nennt, beschreibt letztlich Systeme mit losen Kopplungen. Die bürokratische Struktur lässt sich umgekehrt als ein Prototyp von enger Kopplung bezeichnen. Solange eine Verwaltung klare Anweisungen und formalisierte Regeln befolgen kann, ist eine enge Kopplung die angemessenere Organisationsform. Ortmann zeigt also auf, dass nicht alle Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit in gleichem Umfang der Definition von sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation entsprechen, wie sie hier vorhin dargestellt worden ist.

Die bürokratische Organisationsform wird jedoch gemäss Ortmann (2012) zum Nachteil, sobald sie eine personenbezogene Dienstleistung zu erbringen hat. Denn solche Dienstleistungen lassen sich nicht mit Wenn-Dann-Strukturen (rechtlich) regeln und auch nicht als Verwaltungshandeln formalisieren. Pädagogische und beratende Tätigkeiten entziehen sich einer Zweckprogrammierung (S. 771). An dieser Stelle deckt sich Ortmanns Standpunkt mit den bereits beschriebenen typischen Eigenschaften einer sozialen personenbezogenen Dienstleistung und deren Charakter als Interaktion.

Ausserdem: Wie Klatetzki und Wolff zieht auch Ortmann den Schluss, dass sich Organisationen, sofern sie personenbezogene Dienstleistungen erbringen und kommunikatives Handeln im Vordergrund steht, weniger gut kontrollieren lassen (ebd., S. 772). Dabei führt die fehlende Kontrollmöglichkeit gleichzeitig zu fehlender Steuerungsmöglichkeit der Organisation. Daraus wiederum, so Ortmann weiter, «ergibt sich die Vorstellung, dass eine ‚Neue Steuerung‘ der Verwaltung – und insbesondere ihrer personenbezogene Dienstleistungen erbringenden Teile – erforderlich ist» (ebd.).

In Zusammenhang mit «Neuer Steuerung» wird versucht, Organisationen mehr über Leistungen und die für Leistungen zu ermittelnden Kosten zu steuern und Qualitätsstandards festzulegen. Letztendlich geht es um den Anspruch, mehr betriebswirtschaftliches Denken in die Organisation einzuführen (ebd., S. 772-774).

Wolff (2010) ist der Ansicht, dass die Forderung nach einer Neuen Steuerung einhergeht mit der Forderung nach einer engeren Kopplung (S. 313). Wichtig ist nun die Feststellung, dass, wie Wolff (2010) schreibt, seit den 1990er Jahren für soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen zunehmend neue Managementkonzepte und betriebswirtschaftliche Prinzipien implementiert worden sind, die faktisch zu einer engeren Kopplung dieses Typs von Organisation geführt haben. Diese Versuche haben sich «trotz aller Kritik und vieler unerfreulicher Nebenkosten als durchaus machbar» (S. 330) erwiesen. Klassischerweise laufen die Empfehlungen zur Steigerung von Effektivität und Effizienz in einer Organisation auf eine engere Kopplung hinaus (ebd., S. 290).

Minnig und Zängl (2019) schreiben, dass die Soziale Arbeit durch Ambivalenz und Unsicherheit charakterisiert ist und folglich Organisationen in diesem Feld dazu tendieren, lose gekoppelt zu sein. Zugleich weisen die beiden Autoren darauf hin, dass die Forderungen der Politik und Leistungsfinanzierenden nach einer detaillierten Dokumentation und Evaluationen bei vielen dieser Organisationen zu einer engeren Kopplung führen. Es liegt hier ein Spannungsverhältnis vor, welches in Zusammenhang steht zwischen einerseits dem Anspruch nach möglichst viel Autonomie und andererseits den unterschiedlichen Mandaten der Sozialen Arbeit (S. 58).

Darum sei an dieser Stelle festgehalten, dass die Gleichsetzung von loser Kopplung mit sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen aus heutiger Perspektive zu relativieren ist. Solche Organisationen typischerweise als lose gekoppelte Systeme zu betrachten, scheint nicht mehr im selben Masse zuzutreffen wie in den Jahrzehnten zuvor, in welchen der Organisationsforscher Weick seine Untersuchungen bei Erziehungsorganisationen durchgeführt hat.

Ausserdem – dies ist ein zweiter Aspekt – haben die Ausführungen zu postbürokratischen Organisationen in Kapitel 5 deutlich gemacht, dass in profitorientierten, grossen Unternehmen ebenfalls lose Kopplungen anvisiert werden. Auch nach Meinung von Wolff (2010) haben sich schon seit Längerem die Belege gehäuft, dass lose Kopplungen in allen Organisationstypen «in vergleichbarem Ausmass» (S. 330) gefunden werden können. Im Kontext des Diskurses um Agilität und Selbstorganisation und im Kontext von instabilen Umwelten entdecken auch Unternehmen die Vorteile loser Kopplungen und einer damit einhergehenden anderen Rationalität (vgl. ebd., S. 316).

Für den Organisationsforscher Weick bot die Perspektive der losen Kopplung damals die Möglichkeit, die Besonderheit von Erziehungsinstitutionen hervorzuheben (ebd., S. 310). Er und andere Vertreterinnen und Vertreter von loser Kopplung haben damals die sozialen

Dienstleistungsorganisationen (*Human Service Organizations*) den profitorientierten Unternehmen gegenübergestellt (vgl. Wolff, 2010, S. 313).

Für das Thema der vorliegenden Arbeit ist der entscheidende Punkt jedoch der, dass lose Kopplung nicht als eine Schwäche, als Zeichen fehlender Effizienz oder mangelnder Effektivität von Organisationen aufzufassen ist. Wolff (2010) schreibt:

Wenn lose Kopplung als Lockerheit interpretiert und Lockerheit mit Ineffektivität identifiziert wird, liegt natürlich der Vorschlag nahe, diese Defizite durch konsequentes Gegensteuern in die andere Richtung zu beheben, hin zu engerer Vernetzung von Diensten und Bearbeitern [sic!], zu klarerer Produktdefinition, konsequenterer Leistungskontrolle, evidenzbasiertem Vorgehen und verstärkter Übernahme von in der Privatwirtschaft bewährten Managementformen (S. 313).

Eine solche Argumentation verkennt, so der Standpunkt von Wolff (2010), die Stärken und Vorteile von loser Kopplung, «insoweit sie den *Kopplungsaspekt* der losen Kopplung übersieht und somit die besondere Rationalität und Leistungsfähigkeit lose gekoppelter Systeme verfehlen muss» (S. 314). Insofern haben Weick und andere den sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen mit dem Konzept der losen Kopplung eine Beschreibungs- und Erklärungsfolie geliefert.

7 Fazit

In Kapitel 3. wurde die Funktion von Hierarchien in Organisationen aus systemtheoretischer Perspektive beleuchtet. Vor dem Hintergrund der Annahme, dass Hierarchien Organisationen entscheidungsfähig machen und dadurch zu einer spezifischen Anpassungsfähigkeit führen, dass sich die Interessen und Ziele der Organisationsmitglieder nicht immer mit jenen der (Gesamt-)Organisation decken, dass manchmal einschneidende Veränderungen nötig werden können und Mitarbeitende dabei nicht unbedingt von der Sinnhaftigkeit solcher Veränderungen überzeugt sind, insbesondere, wenn sich eine Organisation nicht in einer «Schönwetterphase» befindet, erscheint ein kompletter Verzicht auf Hierarchie als riskant.

Selbstorganisation führt zu strukturellen Veränderungen. Das 4. Kapitel thematisierte diese Veränderungen aus der Perspektive der formalen und der informalen Seite von Organisationen.

Auch wenn der allgemeine Trend unter Selbstorganisation in Richtung Entformalisierung geht, so ist diese Entwicklung differenziert zu betrachten. Es wurde aufgezeigt, dass sowohl beim Modell der Soziokratie wie bei jenem der Holokratie Elemente von Formalisierungen feststellbar sind. Solche finden sich unter anderem in Form von Regeln zur Entscheidungsfindung, formalen Kreisstrukturen und (expliziten) Rollendifferenzierungen. Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass bei den erwähnten Modellen der Abbau von formaler Hierarchie mit anderweitigen formalen Strukturierungen aufzufangen versucht wird.

Es wurde darauf hingewiesen, dass dabei die Formalisierung und Reglementierung von Rollen und Entscheidungsverfahren und anderem auch das Risiko einer Überreglementierung bergen kann. Diese Kritik gilt insbesondere der Holokratie, etwas weniger ausgeprägt auch der Soziokratie.

Ausserdem ist in diesem Zusammenhang zu bemerken, dass bei jedem Modell, welches formal in einer Organisation implementiert wird, in der Praxis wiederum Informalisierungen zu erwarten sind. Je formalisierter dabei die formalen Vorgaben, desto eher sind informale Ausgleichs- oder sogar Gegenbewegungen wahrscheinlich. Zudem können nicht alle Erwartungen an die Mitglieder einer Organisation formalisiert werden. Auch wenn also in den Darstellungen von Soziokratie und Holokratie Vorschläge gemacht werden zur Reglementierung von Entscheidungsverfahren und Formalisierung von Rollen, so würde letztendlich erst ein Blick

in die empirische Praxis einer konkreten Organisation zeigen, wie sich das Zusammenspiel von formalen und informalen Strukturen gestaltet.

Ein vollständiger Verzicht auf formale Hierarchie beziehungsweise Formalisierung birgt die Gefahr, dass sich eine informale Struktur bildet, welche die Schnelleren und Stärkeren begünstigt und die Schwächeren ausgrenzt. Zu solchen Resultaten kommen Untersuchungen, die sich mit politischen Basisgruppen und herkömmlichen selbstverwalteten Betrieben beschäftigen. Hier wurde jedoch argumentiert, dass bei den Ansätzen von Selbstorganisation eine methodische Weiterentwicklung stattgefunden hat, die mit den erwähnten Elementen von Formalisierung und Reglementierung zusammenhängt. Darum lassen sich die zur Zeit debattierten Formen von Selbstorganisation nicht gleichsetzen mit – aus der formalen Perspektive – «strukturlosen» Organisationen.

Umgekehrt ist aber ebenfalls die Vorstellung kritisch zu hinterfragen, dass ein Abbau von formaler Hierarchie oder ein Verzicht auf Formalisierung per se zu mehr Vertrauen und Wertschätzung innerhalb einer Organisation führe, wie teils in den Selbstdarstellungen von neuen Organisationsformen der Eindruck erweckt wird. Organisationskulturelle Erwartungen, also die informale Struktur einer Organisation, entstehen als Reaktion auf formale Verhältnisse. Organisationskulturen lassen sich, von einem systemtheoretischen Standpunkt aus betrachtet, nur beschränkt beeinflussen.

Die allgemeine Entwicklung in Richtung Entformalisierung führt allerdings dazu, dass informale Netzwerken und impliziten Normen eine neue Bedeutung zugeschrieben wird. Das Thema «Organisationskultur» rückt in den Mittelpunkt. Zudem sind Organisationen durchaus fähig, mit weniger Formalisierung zu funktionieren. Beim Fehlen formaler Vorgaben bilden sich informale Routinen, Kooperationsformen und belastbare Netzwerke.

Im 5. Kapitel wurde die Entwicklung in Richtung Enthierarchisierung und Entformalisierung sowie die zunehmende Bedeutung, die informellen Netzwerken zugeschrieben wird, in einen grösseren Kontext gestellt und mit dem Konzept der losen Kopplung verknüpft.

Lose Kopplungen führen zu organisationalen Systemen, die sich einerseits durch eine hohe Differenzierung und weniger Integration auszeichnen. Andererseits sind lose gekoppelte Elemente miteinander verbunden und voneinander abhängig. Lose gekoppelte Systeme können Umweltturbulenzen besser abfedern, die sie umgebende Umwelt aufgrund von unabhängigeren Sensoren differenzierter wahrnehmen und sind geeignet, sich an lokale Bedingungen anzupassen, Nischen zu finden und Innovationen zu entwickeln. Ihre Vorteile können sie

besonders dann ausspielen, wenn es darum geht, mit widersprüchlichen Anforderungen und inkompatiblen Erwartungen umzugehen. Dies hat unter anderem damit zu tun, dass unterschiedliche Meinungen und Widersprüche zwischen den einzelnen, relativ autonomen Subeinheiten weniger ins Gewicht fallen. Lose Kopplungen eignen sich aus diesen Gründen für den Umgang mit komplexen, nicht vorhersehbaren und schwierig zu kontrollierenden Umwelten.

Organisationen sind gegenwärtig konfrontiert mit grundlegenden technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen und damit einhergehenden zunehmenden Unsicherheiten. Die organisationalen Reaktionen auf diese Entwicklungen und Umweltturbulenzen lassen sich unter dem Trend in Richtung von postbürokratischen Organisationen zusammenfassen. Bisherige – insbesondere bürokratische – Organisationsformen stossen an Grenzen. Organisationen stehen unter Druck, flexibler, innovativer und anpassungsfähiger zu werden.

Dabei sind zwei Punkte zentral. Erstens: Die Diskussion über Selbstorganisation und Agilität ist Teil der übergeordneten Debatte über neue, postbürokratische Organisationsformen angesichts einer sich verändernden Umwelt. Zweitens wurde aufgezeigt, dass die Entwicklung in Richtung postbürokratischer Organisationen eine Entwicklung in Richtung loser gekoppelter Systeme darstellt. Dies beinhaltet, dass auch Selbstorganisation zu Formen von losen Kopplungen führt.

Ebenfalls wurde dargelegt, dass die strukturellen Veränderungen, die mit der Förderung von losen Kopplungen einhergehen, sich auf drei Ebenen beschreiben lassen: es geht um Enthierarchisierung, Entformalisierung und Dezentralisierung. Weil der stabilisierende Aspekt von Hierarchie angesichts notwendiger Flexibilisierung und Innovationsfähigkeit als nicht mehr funktional angesehen wird, wird Enthierarchisierung aus der postbürokratischen Perspektive zu einem Ziel. Mittels Dezentralisierung werden Verantwortung und Kompetenzen möglichst nah an der Basis angesiedelt. Einheiten der Organisation erhalten mehr Autonomie. Überdies rückt der Faktor Team in den Mittelpunkt. Autonome Teams, so die Annahme, können flexibler und besser auf komplexe Umwelтанforderungen reagieren.

Dabei steht die Frage im Zentrum, wie eine Integration und Koordination von autonomen und bloss lose miteinander verbundenen Einheiten sichergestellt werden kann. Die Antwort wird in informellen Netzwerken gesehen, die es vom postbürokratischen Standpunkt aus betrachtet zu fördern gilt.

Die postbürokratischen Entwicklungen in Richtung lose gekoppelter Systeme beinhalten jedoch auch Gefahren. Einerseits sollen Teams und Organisationseinheiten ein Höchstmass an

Autonomie und Selbstverantwortung erhalten. Andererseits müssen diese autonomen Einheiten in die Gesamtorganisation integriert bleiben. Diese Integrationsleistung erscheint jedoch als problematisch. Dies lässt sich als Identitätsdilemma bezeichnen: je mehr sich Mitarbeitende mit ihrer eigenen Aufgabe, mit ihrer eigenen Abteilung, mit den Anliegen der Kundinnen und Kunden beziehungsweise der Adressatinnen und Adressaten identifizieren, desto mehr droht die Identifikation mit der Gesamtorganisation abzunehmen. Vor diesem Hintergrund erweist sich der Zusammenhalt der Organisation als gefährdet. Zudem können Enthierarchisierung und Entformalisierung dazu führen, dass Macht nicht mehr reguliert und die Auseinandersetzung darüber tabuisiert wird.

Aus diesen Ausführungen wurde die Schlussfolgerung abgeleitet, dass Organisationen zugleich Flexibilität und Stabilität anstreben müssen. Organisationen stehen vor der Herausforderung, immer wieder ein Gleichgewicht zu finden zwischen (formaler) Hierarchie und (informalen) Netzwerkstrukturen.

Es wurde argumentiert, dass die Soziokratie und die Holokratie diesbezüglich interessante Ansätze liefern. Denn beide Modelle versuchen eine Antwort auf das Dilemma von Stabilität und Flexibilität zu geben. Das Holokratie-Modell beschreibt eine Netzwerkorganisation, bei welcher die notwendige (vertikale) Koordination von autonomen Kreisen und Mitarbeitenden durch grundlegende Regeln und Rollendefinitionen erreicht werden soll. Bei der Soziokratie kommt ergänzend hinzu, dass die hierarchische Struktur in der Regel nicht vollständig aufgelöst wird. Auch die Soziokratie setzt nicht einseitig auf informelle Selbstorganisationsfähigkeit. Beide Modelle beinhalten lose und enge Kopplungen.

Die in dieser Arbeit verfolgte Argumentation führt zum Fazit, dass – aus einer systemtheoretischen Perspektive – Selbstorganisation nicht komplett auf Hierarchie verzichten kann, weil dieser eine wichtige integrierende und stabilisierende Funktion zukommt. Die Fähigkeit zur Selbstorganisation kann sich entfalten, wenn eine Organisation sowohl lose wie enge Kopplungen besitzt, wenn die Entwicklung weder einseitig in Richtung Dezentralisierung und Flexibilisierung geht noch in die völlig entgegengesetzte Richtung.

Das letzte Kapitel hatte zum Ziel, die in den vorangegangenen Ausführungen gewonnenen Erkenntnisse zu Selbstorganisation und loser Kopplung auf spezifische Organisationen anzuwenden, wie sie unter anderem in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit vorzufinden sind. Dabei wurde der Begriff der sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation zugrunde

gelegt. Die Absicht war, herauszufinden, inwieweit sich Selbstorganisation theoretisch für diesen Organisationstyp begründen lässt.

Bei sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen hat man es mit Organisationen mit widersprüchlichen und teils inkompatiblen Zielen und Anforderungen zu tun. Insofern die personenbezogenen Dienstleistungen im Mittelpunkt stehen, führt dies zu Gestaltungs- und Handlungsspielräumen sowohl der Fachpersonen wie auch der Zielgruppen. Eine Folge davon sind dezentrale Strukturen, die sich nur begrenzt von einer zentralen Instanz aus steuern und kontrollieren lassen. Hinzu kommt die Schwierigkeit, die Wirksamkeit von Interventionen zu messen und eindeutige Kriterien dafür festzuschreiben. Zusätzlich sind soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen in erheblichem Masse von ihrer Umwelt und gesellschaftlichen Wertvorstellungen abhängig. Die externe Finanzierung von Leistungen führt überdies zu schwierig kontrollierbaren politischen Aushandlungsprozessen.

Es gibt somit eine ganze Reihe von Aspekten, die dafür sprechen, dass soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen lose gekoppelte Systeme sind. Insofern sich lose Kopplungen für diesen Organisationstyp als sinnvoll erweisen, spricht dies – so die Schlussfolgerung – prinzipiell auch für selbstorganisierte Organisationsformen. Denn Selbstorganisation führt zu dezentralen, lose gekoppelten Systemen.

Solche Systeme haben zudem das Potential, sich besser an Nischen anzupassen und die dafür sinnvollen Innovationen zu entwickeln. Sie bieten den Mitarbeitenden mehr Autonomie und eine Überschaubarkeit der eigenen Organisationseinheit.

Ebenfalls ist jedoch sichtbar geworden, dass die Gleichsetzung von loser Kopplung mit dem Organisationstyp der sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation heute zu relativieren ist. Neuere Entwicklungen – gerade im Sozialwesen – haben zu engeren Kopplungen geführt.

Mit der idealtypischen Gegenüberstellung einer bürokratischen Struktur versus einer Team-Struktur wurde ausserdem – am Beispiel der sozialen Sicherheit – aufgezeigt, dass es Bereiche der Sozialen Arbeit im weitesten Sinne gibt, in welchen eine bürokratische, formalisierte und regulierte Arbeitsweise den zu lösenden Problemen und Aufgaben dient. Innerhalb der grossen organisationalen Vielfalt gibt es also Kontexte, die primär eng gekoppelte Systeme erfordern.

Nochmals ein anderes Thema ist der Sachverhalt, dass der gegenwärtige Trend in Richtung lose gekoppelte Systeme auch grosse, gewinnorientierte Organisationen betrifft und nicht mehr

spezifisch einen bestimmten Organisationstyp. Lose Kopplungen sind kein Alleinstellungsmerkmal eines bestimmten Organisationstyps mehr. Es lässt sich daher – zumindest auf der Grundlage der in dieser Arbeit verfolgten Argumentationslinie – keine Begründung ableiten, weshalb in Bereichen der Sozialen Arbeit Formen der Selbstorganisation mehr Sinn machen würden als bei anderen Organisationstypen, die sich nicht diesem Feld zuordnen lassen.

Nicht Thema dieser Arbeit war, inwiefern ein solches Vorhaben gelingen könnte mit einer normativ-ethischen Begründung von Selbstorganisation für die Soziale Arbeit, beispielsweise unter Bezugnahme auf den Berufskodex der Sozialen Arbeit oder unter Berufung auf die demokratische Überzeugung, mehr Mitsprache und Partizipation auch in Organisationen zu ermöglichen, einem sozialen System, in welchem sich hierarchische Strukturen trotz gesellschaftlichen Veränderungen bis anhin hartnäckig gehalten haben.

Ebenfalls müsste anderweitig untersucht werden, inwiefern der aktuelle Diskurs zu Selbstorganisation und Agilität in der Sozialen Arbeit möglicherweise zu einem Gegenteil führen könnte zu den erwähnten Entwicklungen in Zusammenhang mit dem Begriff der Neuen Steuerung, betriebswirtschaftlichem Denken und einer damit einhergehenden Forderung nach engeren Kopplungen.

8 Literaturverzeichnis

Bockelbrink, Bernhard, Priest, James & David, Liliana (2019). *Soziokratie 3.0 - Ein Praxisleitfaden*. Gefunden unter https://sociocracy30.org/_res/practical-guide/S3-Praxisleitfaden.pdf

Eugster Stamm, Stefan & Kaegi, Urs (2019). Von Orange zu Türkis: Herausforderungen für die Führung beim organisationalen Wandel zu einer integral-evolutionären Organisation. In Marlies W. Fröse, Beate Naake & Maik Arnold (Hrsg.), *Führung und Organisation. Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft* (S. 249-266). Wiesbaden: Springer.

Fröse, Marlies W. (2015). *Transformation in «sozialen» Organisationen. Verborgene Komplexitäten – Ein Entwurf*. Würzburg: Ergon.

Gergs, Hans-Joachim & Lakeit, Arne (2020). Netzwerke brauchen Hierarchie. Warum Unternehmen weiterhin Hierarchien brauchen und was sie von der Frauenbewegung, von Don Corleone und vom Taoismus lernen können. In Olaf Geramanis & Stefan Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation. Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt* (S. 71-84). Wiesbaden: Springer.

Gruber, Alexander (2015). Weick, Karl E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In Stefan Kühl (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Organisationsforschung* (S. 727-730). Wiesbaden: Springer.

Grunwald, Klaus (2018). Organisation und Organisationsgestaltung. In Hans-Uwe Otto, Hans Thiersch, Rainer Treptow & Holger Ziegler (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik* (6. überarb. Aufl., S. 1105-1116). München: Ernst Reinhardt.

Hölscher, Stefan (2018). Herausforderungen von agilen Arbeitsformen und die Rolle von Coaching im Umgang damit. *Familiendynamik*, 2018 (1), 24-31.

Jung, Rüdiger Heinrich (2020). Selbstorganisation und die Sinnfrage. In Olaf Geramanis & Stefan Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation. Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt* (S. 41-53). Wiesbaden: Springer.

- Kaegi, Urs (2018). Keine Selbst-Organisation ohne Arbeit an mentalen Bildern. In Olaf Geramanis & Stefan Hutmacher (Hrsg.), *Identität in der modernen Arbeitswelt. Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung* (S. 189-203). Wiesbaden: Springer.
- Kaegi, Urs (2019). Professionelles Handeln organisieren. Organisationale Hierarchie und professioneller Habitus. *SozialAktuell*, 2019 (6), 14-16.
- Kaegi, Urs & Zängl, Peter (2019). Was ist Management? In Armin Wöhrle, Reinhilde Beck, Paul Brandl, Karsten Funke-Steinberg, Urs Kaegi et al. (Hrsg.), *Organisationsentwicklung – Change Management* (S. 77-127). Baden-Baden: Nomos.
- Klatetzki, Thomas (2010). Zur Einführung: Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als Typus. In Thomas Klatetzki (Hrsg.), *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen* (S. 7-24). Wiesbaden: Springer.
- Kühl, Stefan (2011). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: Springer.
- Kühl, Stefan (2015). *Wenn die Affen den Zoo Regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien* (6. aktual. Aufl.). Frankfurt: Campus.
- Kühl, Stefan (2018). *Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: Springer.
- Kühl, Stefan (2019). Hierarchien. Zur «heiligen Ordnung» der Organisation. *SozialAktuell*, 2019 (6), 10-13.
- Laloux, Frederic (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit* (Mike Kauschke, Übers.). München: Vahlen (engl. *Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations. Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker 2014).
- Minnig, Christoph & Zängl, Peter (2019). Leadership in Self-organized Systems. Squaring the Circle or a New Kind of Responsibility? *Asian Journal of Business and Management*, 7 (3), 55-65.
- Oestereich, Bernd & Schröder, Claudia (2017). *Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen*. München: Vahlen.

- Ortmann, Friedrich (2012). Organisation und Verwaltung des «Sozialen». In Werner Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch* (4. Aufl., S. 763-775). Wiesbaden: Springer.
- Robertson, Brian J. (2016). *Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt* (Mike Kauschke, Übers.). München: Vahlen (engl. *Holacracy. The New Way to Achieve Success by Distributing Authority*. Henry Holt and Company 2015).
- Rüther, Christian (2018). *Soziokratie, S3, Holakratie, Frederic Laloux', Reinventing Organizations' und ,New Work'* (2. überarb. Aufl.). Gefunden unter www.soziookratie.org
- Schenker, Dominik & Zängl, Peter (2019). Organisationen. In Armin Wöhrle, Reinhilde Beck, Paul Brandl, Karsten Funke-Steinberg, Urs Kaegi et al. (Hrsg.), *Organisationsentwicklung – Change Management* (S. 46-76). Baden-Baden: Nomos.
- Scherber, Stefan & Lang, Michael (Hrsg.) (2015). *Agile Führung. Vom agilen Projekt zum agilen Unternehmen*. Düsseldorf: Symposion.
- Schmid, Peter A. (2019). Hierarchieumkehr in Sozialen Organisationen? Interview mit Peter A. Schmid. *SozialAktuell*, 2019 (6), 17-18.
- Schumacher, Thomas & Wimmer, Rudolf (2019). Der Trend zur hierarchiearmen Organisation. Zur Selbstorganisationsdebatte in einem radikal veränderten Umfeld. *OrganisationsEntwicklung*, 2019 (2), 12-18.
- Seifert, Elisabeth (2018). Mitarbeitende als Weltgestalter. Ein Beispiel ‚agiler Organisation‘: Die Pflegewohngruppen von Almacasa ZH. *Curaviva*, 2018 (9), 28-31.
- Strauch, Barbara & Reijmer, Annewiek (2018). *Soziokratie. Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen*. München: Vahlen.
- Sutherland, Jeff (2015). *Die Scrum-Revolution. Management mit der bahnbrechenden Methode der erfolgreichsten Unternehmen*. Frankfurt am Main: Campus.
- Witschi, Urs (2018). «So wachsen Teams über sich hinaus» . In agilen Organisationen führen sich Teams selbst. Interview mit Urs Witschi, *Heime & Spitäler*, 2018 (2), 71-76.
- Wittman, Frank & Sundermann, Larissa (2018). Auf dem Weg zum agilen Heim. Der ‚Agil-Check‘ misst die Anpassungsfähigkeit an ein sich veränderndes Umfeld. *Curaviva*, 2018 (9), 32.

Wolff, Stephan (2010). Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als lose gekoppelte Systeme und organisierte Anarchien. In Thomas Klatetzki (Hrsg.), *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen* (S. 285-335). Wiesbaden: Springer.