

Selbstverwaltung? Selbstorganisation!

Teil 2 von 8

Der besseren Lesbarkeit halber wird an bestimmten Stellen das generische Maskulin verwendet, es sind damit jedoch immer alle Geschlechter gleichermaßen gemeint.

Es ist faszinierend! Seit etwa der letzten Jahrtausendwende gibt es deutlich verstärkt eine neue weltweite Bewegung zur Selbstorganisation in Firmen, verschiedenen Organisationen, Schulen etc. Das hat sich schon länger angekündigt. Auch die Freien Waldorfschulen haben schon seit 1919 Formen der kollegialen Führung versucht. Was haben diese Ansätze miteinander zu tun?

Wir sind als Waldorfschulen (und freie alternative Schulen, für die das meiste auch gilt) aber nicht allein!

Es ist faszinierend! Seit etwa der letzten Jahrtausendwende gibt es deutlich verstärkt eine **neue weltweite Bewegung zur Selbstorganisation** in Firmen, verschiedenen Organisationen, Schulen etc. Das hat sich schon länger angekündigt. Schon die Quäker haben im 17. Jahrhundert neue, konsensbasierte Formen der Entscheidungsfindung eingeführt und pflegen sie bis heute. Auch die Freien Waldorfschulen haben schon seit 1919 Formen der kollegialen Führung versucht. Der Niederländer Kees Boeke gründete 1926 eine Reformschule bei Utrecht und entwickelte dort grundlegende soziokratische Prinzipien, um eine machtfreie Organisation zu gestalten. 1946 schrieb er sein Buch über „die vernünftige Ordnung der menschlichen Gemeinschaft“. Einer seiner Schüler Gerald Enderburg übernahm diese Prinzipien 1970 in sein Elektrotechnik-Unternehmen und entwickelte dort die „soziokratische Kreisorganisation“. 1978 wurde das Soziokratische Zentrum der Niederlande gegründet und später „The Sociocracy Group (TSG)“ als weltweite Dachorganisation für diese spezielle Form der Selbstorganisation.

Auf den Prinzipien der Soziokratie baute der amerikanische IT-Unternehmer Brian Robertson ab 2010 sein Konzept der Holokratie (holocracy) auf, in dem er besonderen Wert auf die Verarbeitung von Spannungen im Unternehmen legte.

In den letzten Jahren sind darüber hinaus weltweit verschiedene, einander ähnliche Ansätze zur **Selbstorganisation** in Unternehmen entwickelt worden, die z.B. unter den Namen agile Organisation, Reinventing Organizations (Frederic Laloux), Augenhöhe, Netzwerkorganisation, Pfirsichorganisation, Spiral Dynamics, SCRUM (agile Softwareentwicklungsverfahren), u.a. bekannt geworden sind, um einige der bekanntesten zu nennen.

Die Sicht auf die Organisation hat sich in diesen Konzepten radikal gewandelt! Man sieht sie nicht mehr als zu optimierende Funktionskreise von arbeitsteiligen Systemen, die eine optimale Ressourcennutzung anstreben, sondern als **lebendige soziale Organismen in komplexen Umgebungen**, die mit lebenden natürlichen Organismen in natürlichen komplexen Umgebungen vergleichbar sind.

Mit diesem anderen Verständnis haben sich auch die **Ziele und Werte verändert**. Es geht nicht mehr um Optimierung des Ressourceneinsatzes für möglichst hohe Effizienz und Gewinne. Es steht also nicht mehr die Organisation im Mittelpunkt, sondern es geht jetzt um den **optimalen Nutzen, die optimale Versorgung des Abnehmers* der Leistung**, des



Kunden*, des Klienten*, an dessen Bedürfnissen sich alles orientieren soll! Aber es soll auch die Leistung der **Wertschöpfung** möglichst **sinnvoll** gestaltet werden, damit auch die damit verbundene **Arbeit als sinnerfüllt** erlebt werden kann und alle Mitarbeiter sich darin möglichst **ganzheitlich entfalten** können. (vgl. auch den Ansatz von Gerald Hüther: Von der Ressourcennutzung zur Potentialentfaltung)

So wird die Firma, das Institut, die Klinik, die Schule jeweils ein Ort der individuellen und gemeinsamen Entwicklung und Entfaltung *aller* Beteiligten. Dazu gehört ganz zentral, das **Ego loszulassen** (das eigene und das der Organisation) und das **Motiv für das Handeln** in der **Versorgung des anderen Menschen** zu finden. Dadurch werden **innere Maßstäbe und Werte** der beteiligten Menschen zur Orientierung. In allen Bereichen, auf allen Ebenen des jeweiligen sozialen Organismus wird eine **Ganzheit**, eine Verbundenheit mit sich selbst und mit den anderen Menschen sowie mit der Natur und mit der Welt angestrebt. (hierzu u.a. auf YouTube: Frederic Laloux Oberursel 2016)

Als ich diese neuen Ansätze in verschiedenen dazu erschienenen Büchern gelesen und in verschiedenen YouTube-Filmen gesehen habe, war meine spontane Empfindung: **das ist doch genau das, was wir als Waldorfschulen seit jeher wollen!** – Und dann kam gleich danach der Gedanke: **was uns aber in vieler Hinsicht noch so wenig wirklich gelingt!** So war ich sehr interessiert zu erfahren, welche **Erfahrungen mit der Selbstorganisation** in diesen verschiedenen Ansätzen gemacht wurden und welche **Bedingungen für das Gelingen** in der Praxis herausgefunden wurden.

Im Studium dieser Ansätze ist mir deutlich geworden, dass wir in der Freien Waldorfschule eigentlich diesen grundlegenden Ansatz zur **Selbstorganisation** von Anfang an angelegt haben, dass wir also schon immer ein Teil dieser weltweiten Bewegung zur neuen menschlicheren Organisation, zu einer menschlicheren Gesellschaft sind, ohne dass uns das bisher so richtig bewusst war und ohne dass wir in diesem Kontext aufgetaucht wären. So hat z.B. Frederic Laloux die ESBZ in Berlin als Beispiel für eine selbstorganisierte Schule beschrieben, aber keine Waldorfschule. (Frederic Laloux: Reinventing Organizations)

Wir haben als Waldorfschulen zwar in 100 Jahren schon viele gute Ansätze und Formen dafür entwickelt, diese jedoch durch verschiedene Entwicklungen bisher noch nicht so richtig zur Geltung bringen und umsetzen können. So habe ich als Erkenntnis gewonnen, dass mit dem Prinzip der „Selbstverwaltung“ der Freien Waldorfschulen eigentlich die Selbstorganisation gemeint ist, was ein anderes Bewusstsein dieser Aufgaben bewirkt. Weiterhin wollte ich aus den Ergebnissen dieser neuen Ansätze und den Forschungen darüber erfahren, was wir als Waldorfschulen von diesen Ergebnissen lernen können. Zudem habe ich gehofft, daran Erkenntnisse zu gewinnen, wieso die Selbstverwaltung in den Freien Waldorfschulen in der Regel so schwierig ist. Dazu später mehr!

Um zu erkennen, was diese neuen Ansätze zur Selbstorganisation mit den Waldorfschulen gemeinsam haben und was wir von ihnen lernen können, will ich im Folgenden die **Grundprinzipien dieser Bewegung zur Selbstorganisation** darstellen.

Zur heutigen Situation und dem Stand der Forschung zur Selbstorganisation:

Die **Bedingungen für die Selbstorganisation** eines sozialen Organismus sind weltweit in ganz verschiedenen Bereichen inzwischen recht gut erprobt und in der Praxis erforscht worden. Sie werden im Folgenden zuerst allgemein dargestellt, dann erst wird der Bezug zur Freien Waldorfschule hergestellt.

Am differenziertesten ausgearbeitet erscheint mir aus heutiger Sicht die **Kollegiale Kreisorganisation** (Bernd Oesterreich, Claudia Schröder: das kollegial geführte Unternehmen, 2017). Sie stellt eine Kombination und Weiterentwicklung auf Basis der anfangs genannten neueren Ansätze zur Selbstorganisation und der kollegialen Führungsmodelle dar.



Das **Organisationsmodell Kollegiale Kreisorganisation** beschreibt, welche selbstorganisierten Kreise in einer Organisation existieren und in welcher Beziehung diese zueinander stehen.

Die **Kreis-Konstitution** beschreibt, wie diese Kreise sich selbst organisieren, welchen Zweck, welche Mitglieder und welche Rollen sie haben.

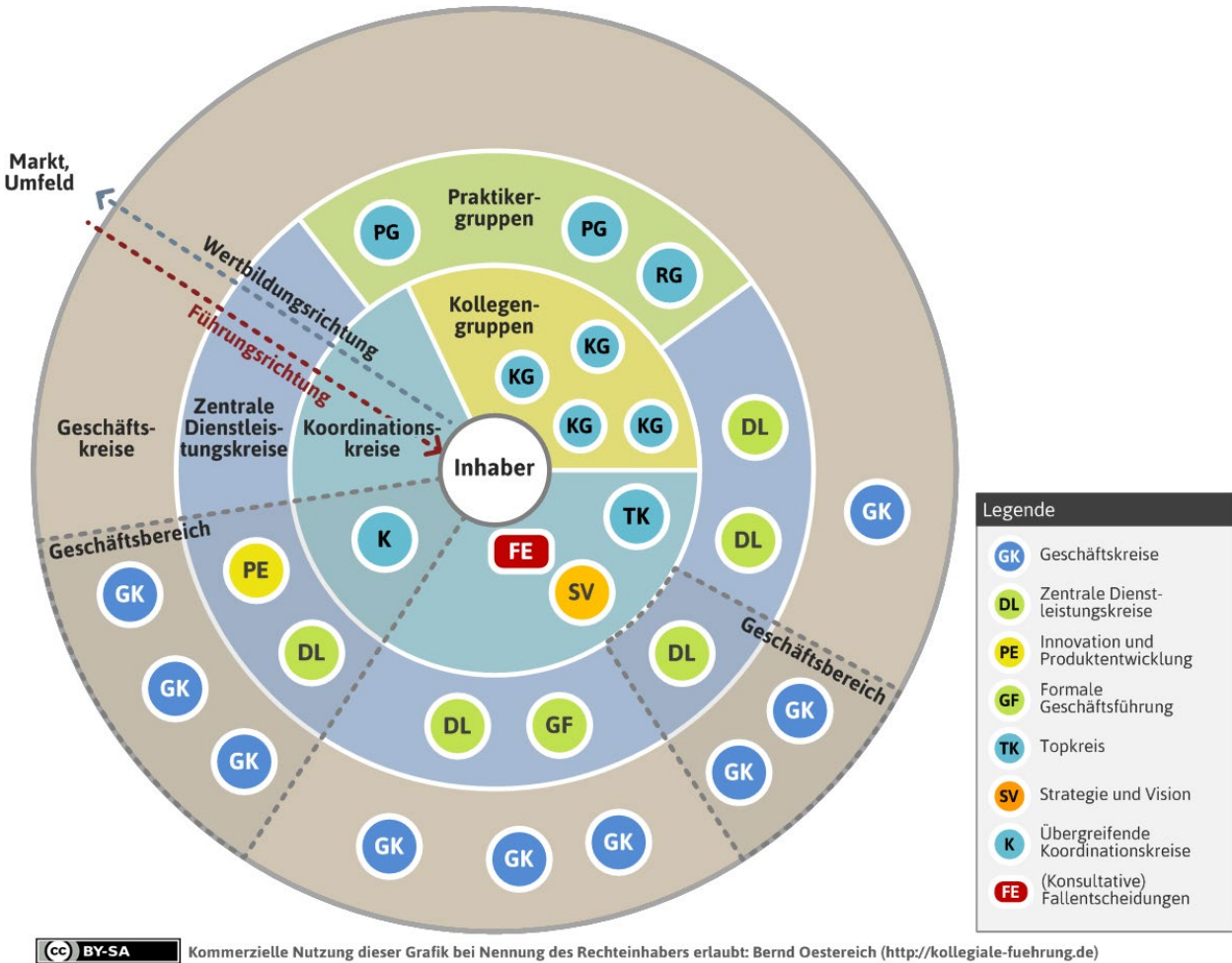
Organisationsmodell

Es wird unterschieden zwischen 4 Bereichen eines sozialen Organismus:

1. **Wertschöpfung:** z.B. durch Produktion oder Dienstleistungen, das ist die **Basis** der selbstorganisierten Einheiten des sozialen Organismus. Hier geht es um die Bedürfnisse der „Kunden“, die befriedigt werden sollen und an denen sich der ganze(!) soziale Organismus orientiert. Hier führt das Prinzip der **Verknüpfung von Verantwortung und Handeln** dazu, dass den Bedürfnissen der Kunden von selbstverantwortlichen und selbstbestimmten Teams optimal entsprochen werden kann.
2. **Dienstleistungen:** hiermit sind die **internen** Dienstleistungen im sozialen Organismus gemeint, also unterstützende Tätigkeiten, die von den sich selbst organisierenden Wertschöpfungs-Einheiten an ebenfalls selbstorganisierte Dienstleistungseinheiten delegiert werden, damit sie dort professionell übergreifend erledigt werden können, wie z.B. Geschäftsführung, Verwaltung, Finanzen, Forschung und Entwicklung, Öffentlichkeitsarbeit, Personal o.ä.
3. **Koordination:** hier finden durch Delegierte der selbstorganisierten Einheiten in übergreifenden Kreisen alle notwendigen Abstimmungen zwischen den selbstorganisierten Einheiten statt und können übergreifende Entscheidungen gemeinsam getroffen werden.
4. **Strategie-/Führungskreis:** ein möglichst kleiner Kreis dafür besonders geeigneter Persönlichkeiten, die den Ansatz der **Führung auf Augenhöhe** verinnerlicht haben (also keine Macht ausüben, aber doch führen wollen und können), entwickelt den Gesamtüberblick, schafft die übergreifende Koordination, soweit sie ihm von den anderen Einheiten übertragen wird, entwickelt die übergreifende Strategie, **gibt Hilfestellungen für alle anderen Einheiten, damit sie ihre Aufgaben möglichst gut selbstorganisiert erfüllen können.**



Das **typische Bild eines sich selbst organisierenden sozialen Organismus** sieht nach Bernd Oestereich und Claudia Schröder: „das kollegial geführte Unternehmen“ vereinfacht im Prinzip so aus:



Bernd Oestereich, Claudia Schröder (<https://kollegiale-fuehrung.de>)

GRUNDPRINZIPIEN DER KOLLEGIALEN KREISORGANISATION

Unserer Meinung nach sind lediglich die acht nachfolgenden Prinzipien für kollegiale Kreisorganisationen wirklich verbindlich. Sie repräsentieren ein Meta-Meta-Modell und sind entsprechend abstrakt formuliert:

- Kreise:** Um den spezifischen Organisationszweck zu erfüllen, gliedert sich die Organisation in eine Reihe von exklusiven (d.h. von allen anderen unterscheidbaren) Verantwortungsbereichen, die Kreise genannt werden.
- Hierarchie:** Jeder Kreis kann Unterkreise gründen (und wieder auflösen), an die er Teile seines Verantwortungsbereiches delegiert. Mindestens eine vom Kreis gewählte Person ist dann in beiden Kreisen Mitglied.
- Mitglieder:** Ein Kreis besteht aus 1 bis 10 Personen und entscheidet selbst, wer als Mitglied aufgenommen oder ausgeschlossen wird. Jedes Organisationsmitglied ist Mitglied in beliebig vielen Kreisen.
- Entscheidungen:** In einem Kreis entstehen Entscheidungen dadurch, dass ein Mitglied einen Vorschlag macht und kein anderes Mitglied ein Veto äußert. Auf diese Weise kann der Kreis auch andere Entscheidungsverfahren beschließen.
- Inhaber:** Die Inhaber der Organisation konstituieren den obersten Kreis, sind in diesem durch mindestens einen Vertreter repräsentiert und legen als Rahmenbedingungen schriftlich fest, welche Elemente und Aspekte der Organisation kollegial gestaltbar und welche von den Inhabern vorgegeben sind.
- Rolle:** Ein Verantwortungsbereich, der bewusst nur von einer einzelnen Person wahrzunehmen ist, wird Rolle genannt.
- Repräsentant:** Ein Mitglied, das von einem Kreis mit einem definierten Anliegen in einen anderen Kreis entsendet wird, wird Repräsentant genannt.
- Spezifika:** Diese Regeln sind durch weitere spezifische Regeln, Prinzipien und Standards zu ergänzen.

Alle anderen in diesem Buch beschriebenen Inhalte sind also lediglich Angebote und Ideen, um die achte Regel in einfacher Weise individuell erfüllen zu können.

Gestaltungsprinzip:

So wenig Kreise, Rollen und feste Beziehungen, wie (zur Reduktion von Transaktionskosten) nötig, und so viele, wie (für die Orientierung der direkt Betroffenen) nötig.

Quelle: Bernd Oestereich, Claudia Schröder: das kollegial geführte Unternehmen, 2017, S. 80+81



Werteorientierung

Alle diese selbstorganisierten, kollegial geführten Unternehmen orientieren sich an gemeinsamen Werten wie:

- dem **optimalen Nutzen des Abnehmers der Leistung**, des Kunden, an dessen Bedürfnissen sich alles orientieren soll!
- **Orientierung am ganzen Menschen** und Wertschätzung für seine Potenziale/Fähigkeiten/Kompetenzen,
- **Orientierung am gemeinsamen Ziel**, am Sinn der Tätigkeit, am Gemeinwohl,
- Eine wichtige **Grundregel** ist, dass es **immer um die Sache und nicht um persönliche Egoismen** geht! Die Moderation muss streng darauf achten, dass keine Egoismen in die Runde hereingetragen werden.