



Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fakultät für Geistes-, Sozial- und Erziehungswissenschaften

Institut für Berufs- und Betriebspädagogik

Arbeitsbereich: Berufliche Weiterbildung und Personalentwicklung

Prof. Dr. S. Peters

---

Katrin Herud

**Selbstorganisation in offenen Arbeitsverhältnissen – Handeln  
auf der Basis von Metakompetenzen am Fallbeispiel einer IT-  
basierten Firma**

**Arbeitsbericht Nr. 54**

April 2006

ISSN 1437-8493

## **Die Arbeitsberichte des Arbeitsbereiches Berufliche Weiterbildung und Personalentwicklung:**

Diese Reihe repräsentiert den Bereich Berufliche Weiterbildung und Personalentwicklung in seinen Arbeits- und Forschungsschwerpunkten der betrieblichen Weiterbildung, Personal- und Organisationsentwicklung. Die Arbeitsberichte bieten die Möglichkeit, Beiträge aus aktuellen Forschungsprojekten und Qualifikationsvorhaben ebenso wie Diskussions- oder Thesenpapiere zu veröffentlichen. Daneben bildet die Reihe auch ein Informations- und Diskussionsforum für unsere Kooperationspartner und deren Beiträge. Weiterhin sollen in dieser Reihe hochwertige Magisterarbeiten von Studierenden des Arbeitsbereichs erscheinen.

*Herausgeber:*

Institut für Berufs- und Betriebspädagogik (IBBP)  
Arbeitsbereich: Berufliche Weiterbildung und Personalentwicklung  
Prof. Dr. Sibylle Peters

*Anschrift:*

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg  
Fakultät für Geistes-, Sozial- und Erziehungswissenschaften  
Institut für Berufs- und Betriebspädagogik (IBBP)  
Zschokkestraße 32  
D-39104 Magdeburg

Tel.: (0391) 67 16 623  
Fax: (0391) 67 16 550  
e-mail: [sibylle.peters@gse-w.uni-magdeburg.de](mailto:sibylle.peters@gse-w.uni-magdeburg.de)

*Redaktion*

Ulrike Frosch

*Herstellung:*

Universitätsdruckerei Magdeburg

© Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg,  
Institut für Berufs- und Betriebspädagogik,  
Postfach 4120, D-39016 Magdeburg.  
Jede Form der Weitergabe oder Vervielfältigung  
bedarf der Genehmigung des Herausgebers.

Katrin Herud

**Selbstorganisation in offenen Arbeitsverhältnissen –  
Handeln auf der Basis von Metakompetenzen am Fall-  
beispiel einer IT- basierten Firma<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Überarbeitete Fassung der gleichnamigen Magisterarbeit im Hauptfach Berufs- und Betriebspädagogik an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg



**INHALTSVERZEICHNIS  
 ABBILDUNGSVERZEICHNIS  
 TABELLENVERZEICHNIS**

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>1</b>   | <b>EINLEITUNG</b>   | <b>5</b>  |
| 1.1        | PROBLEMSTELLUNG   | 6         |
| 1.2        | ZIELSTELLUNG DER ARBEIT   | 7         |
| 1.3        | METHODISCHES VORGEHEN   | 9         |
| <b>2</b>   | <b>EINGRENZUNG DES SELBSTORGANISATIONSBEGRIFFS</b>                            | <b>9</b>  |
| 2.1        | SELBSTORGANISATION ALS RESULTAT   | 11        |
| 2.2        | EIGENSCHAFTEN DER SELBSTORGANISATION  | 12        |
| 2.2.1      | KOMPLEXITÄTSBEWÄLTIGUNG   | 12        |
| 2.2.2      | SELBSTREFERENZ  | 12        |
| 2.2.3      | REDUNDANZ   | 12        |
| 2.2.4      | AUTONOMIE   | 13        |
| 2.2.4.1    | <i>Kooperation</i>  | 13        |
| 2.3        | ARTEN VON SELBSTORGANISATION  | 13        |
| 2.3.1      | AUTOGENE SELBSTORGANISATION   | 13        |
| 2.3.2      | AUTONOME SELBSTORGANISATION   | 14        |
| 2.4        | SELBSTORGANISATION – INDIVIDUELLES ODER ORGANISATORISCHES PHÄNOMEN ?          | 14        |
| <b>2.5</b> | <b>BEGRIFFSBESTIMMUNG OFFENER ARBEITSVERHÄLTNISSE</b>                         | <b>15</b> |
| 2.5.1      | Entwicklung von wissensintensiver Arbeit in der IT – Branche                  | 16        |
| 2.5.2      | WISSEN IM SINNE VON WISSENSARBEIT   | 17        |
| 2.5.3      | CHARAKTERISTIK UND REGULATION VON WISSENSARBEIT                               | 18        |
| 2.5.2.1    | <i>Dimensionen von Wissensarbeit</i>  | 19        |
| 2.6        | KOMPLEXITÄTSDIMENSIONEN VON WISSENSARBEIT                                     | 20        |
| 2.7        | FORMALE UND INHALTLICHE GESTALTUNGSPARAMETER VON OFFENEN ARBEITSVERHÄLTNISSEN | 21        |
| 2.8        | FAZIT   | 22        |
| <b>3</b>   | <b>DAS HANDLUNGSFELD ORGANISATION – WANDEL UND ENTWICKLUNGSTENDENZEN</b>      | <b>23</b> |
| 3.1        | ZUM ORGANISATIONSBEGRIFF  | 24        |
| 3.1.1      | <i>Exkurs: Merkmale sozialer Systeme</i>                                      | 25        |
| 3.1.2      | Sichtweisen einer Organisation  | 26        |
| 3.1.3      | Organisationsstrukturen   | 27        |
| 3.1.3.1    | <i>Aufbauorganisation</i>   | 27        |
| 3.1.3.2    | <i>Ablauforganisation</i>   | 28        |
| 3.2        | TRADITIONELLE ORGANISATIONSFORMEN   | 28        |
| 3.3        | WANDEL DER ORGANISATIONSTRUKTUR   | 28        |
| 3.3.1      | <i>Dezentralisierung und Hierarchie</i>                                       | 29        |
| 3.4        | DAS LEITBILD DES ORGANISATIONALEN WANDELS: DIE LERNENDE ORGANISATION          | 30        |
| 3.5        | ORGANISATIONSENTWICKLUNG  | 31        |
| 3.6        | FAZIT UND AUSBLICK  | 31        |
| <b>4</b>   | <b>SELBSTORGANISATION – EIN MODELL AUS KOMPETENZTHEORETISCHER SICHT</b>       | <b>33</b> |
| 4.1        | ANFORDERUNGEN UND VORAUSSETZUNGEN ZUR SELBSTORGANISATION                      | 34        |
| 4.2        | DER KOMPETENZBEGRIFF  | 35        |
| 4.2.1      | Fachkompetenz   | 36        |
| 4.2.2      | Methodenkompetenz   | 36        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 4.2.3    | Sozialkompetenz  | 37        |
| 4.2.4    | Personale Mitwirkungskompetenz bzw. Selbstkompetenz  | 37        |
| 4.2.5    | Handlungskompetenz   | 37        |
| 4.3      | KOMPETENZEN ZUR SELBSTORGANISATION<br>ENTWICKELN   | 39        |
| 4.4      | BAUSTEINE DES KOMPETENZMODELLS NACH<br>NORTH/FRIEDRICH/LANTZ   | 40        |
| 4.5      | PROZESS DER KOMPETENZENTWICKLUNG   | 41        |
| 4.6      | MODELL DER SELBSTORGANISATION  | 43        |
| 4.7      | SELBSTORGANISATION ALS METAKOMPETENZ   | 45        |
| <b>5</b> | <b>RAHMENBEDINGUNGEN – VORAUSSETZUNGEN FÜR<br/>DIE FÄHIGKEIT ZUR SELBSTORGANISATION</b>                      | <b>46</b> |
| 5.1      | GESTALTUNG UND KATEGORISIERUNG DER<br>RAHMENBEDINGUNGEN  | 47        |
| 5.1.1    | Werte und Führung  | 48        |
| 5.1.2    | Persönliche Disposition und Kompetenz  | 49        |
| 5.1.3    | Informations- und Wissensfluss   | 49        |
| 5.1.4    | Betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen  | 50        |
| <b>6</b> | <b>EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG DER RAHMENBEDINGUNGEN<br/>ZUR SELBSTORGANISATION IN EINER IT- BASIERTEN FIRMA</b> | <b>50</b> |
| 6.1      | FRAGESTELLUNG UND ERKENNTNISSINTERESSE   | 50        |
| 6.1.1    | Die Entstehungsgeschichte und die Falldarstellung  | 51        |
| 6.1.2    | Auswahl der Datenerhebungsmethodik   | 52        |
| 6.1.3    | Kategorienkatalog  | 52        |
| 6.1.4    | Methodisches Vorgehen  | 54        |
| 6.2      | DIE AUSWERTUNG DER INTERVIEWS  | 54        |
| 6.3      | ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE   | 66        |
| <b>7</b> | <b>ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT</b>   | <b>68</b> |
| <b>8</b> | <b>LITERATURVERZEICHNIS</b>  | <b>71</b> |
|          | <b>ANHANG</b>  |           |

## **I ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

- Abbildung 1: Zukunftsmodell von Hierarchie und den neuen Organisationsmodellen
- Abbildung 2: Typologie der Arbeit
- Abbildung 3: Das Dilemma zwischen Komplexitätsbeherrschung und-Steigerung
- Abbildung 4: Mögliche Zuordnung verschiedener Arbeitstätigkeiten in die Matrix von Arbeitstypen
- Abbildung 5: Merkmale einer Organisation
- Abbildung 6: verschiedene Ebenen des Organisationsbegriffs
- Abbildung 7: Veränderungen durch Organisationsentwicklung
- Abbildung 8: Komponenten der Handlungskompetenz
- Abbildung 9: ausgewählte Kompetenzfelder
- Abbildung 10: vierstufige Skala zur Beurteilung der Entwicklung von Kompetenz
- Abbildung 11: Kompetenzstufen – Beispiele von Kompetenzentwicklung als kontinuierlicher Prozess
- Abbildung 12: vorläufiges Modell des Prozesses zur Fähigkeit der Selbstorganisation nach North/Friedrich/Lantz
- Abbildung 13: Modell der Kompetenzen zur Selbstorganisation nach North/Friedrich/Lantz
- Abbildung 14: Rahmenbedingungen für Selbstorganisation nach North/Friedrich/Lantz
- Abbildung 15: Organigramm des Bereiches „Betrieb Zentrale Systeme“ in der IT- basierten Firma
- Abbildung 16: Persönliches Verständnis des Begriffs der Selbstorganisation unter den befragten Mitarbeitern der IT – basierten Firma
- Abbildung 17: Wahrnehmung der eigenen Rolle der Befragten in ihrem Team
- Abbildung 18: das Wissen der Mitarbeiter über die Anforderungen der Kunden an das Unternehmen
- Abbildung 19: Motivations- und Anreizaspekte zu selbstorganisiertem Handeln
- Abbildung 20: Beziehungsgeflecht der Kompetenzen zur Selbstorganisation
- Abbildung 21: Zusammenfassung der Unterkategorien zu der Oberkategorie Werte und Führungsstil
- Abbildung 22: Kategorie Informations- und Wissensfluss: Zusammenfassung der Unterkategorien
- Abbildung 23: Graphische Darstellung der Unterkategorien zu den betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen

## **TABELLENVERZEICHNIS**

- Tabelle 1: Merkmale einer Organisation: der konträre Verlauf traditioneller Organisationsformen zu neuen Organisationsformen
- Tabelle 2: Kompetenzstufen – Beispiele von Kompetenzentwicklung als kontinuierlicher Prozess nach North/Friedrich/Lantz

## 1 EINLEITUNG

Mit der zunehmenden Globalisierung, einer steigenden Innovationsgeschwindigkeit und dem raschen Wandel von Märkten, sind die Unternehmen einem wachsenden Veränderungsdruck ausgesetzt. Die ständig steigende Geschwindigkeit des Wandels, welcher ein struktureller Wandel von arbeitsintensiven zu wissensintensiven Geschäftsfeldern ist und somit die Notwendigkeit, sich in immer komplexer werdenden Umwelten zu orientieren, fordern von den Unternehmen, schneller besser und innovativer zu werden. Zunehmend an Bedeutung gewinnt die Entwicklung einer Wissens- und Informationsgesellschaft, die das Hervorbringen, Verteilen und Nutzen von Wissen in den Mittelpunkt ihrer Entwicklung stellt. Durch den spezifischen Wissenswachstum im wissenschaftlich-technischen Bereich, die Informationsexplosion im nichtwissenschaftlichen Bereich und die nach innen ausgeprägte Informationsimplosion und – regulation gewinnt der Faktor „Wissen“ in der Wissens- und Informationsgesellschaft immer mehr an Bedeutung und hält bis heute mit fortdauernden Wirkungen an (vgl. Petran 2001). Diese zunehmenden Flexibilitätsanforderungen mit permanent steigendem Handlungs- und Innovationsdruck, fordern von Unternehmen in immer stärkerem Maß, die eigenen Strukturen neu zu überdenken und zu reorganisieren, um so überschaubar, flexibel sowie innovativ zu bleiben. Hierbei müssen die Unternehmen Prioritäten auf einen organisationalen Wandel sowie die Erarbeitung und Förderung ihrer Entwicklungsfähigkeit setzen. Beschleunigte Lernprozesse und Problemlösungen nahe am Kunden werden genauso vorausgesetzt wie organisationales Lernen. Die Komplexität innerhalb einer Organisation ist um Faktoren gestiegen. Kommunikation und Koordination sind zur zentralen Problemstellung geworden (vgl. Malik, 1993, S.9f). Grundkonsens neuer Konzepte ist der Abbau festgefahrener hierarchischer Strukturen. In erster Linie wird dabei auf Dezentralisierung, Selbstorganisation und Selbstverantwortung abgestellt, um so ein höheres Flexibilitätsvermögen in veränderten Rahmenbedingungen zu schaffen und damit gleichzeitig eine dauerhafte Sicherung von Marktakzeptanz und nachhaltigem Erfolg der Unternehmen zu sichern.

Es muss eine Organisationsform geschaffen werden, die fähig ist, die Komplexität der Wissensgenerierung und Informationsverarbeitung in den organisatorischen Einheiten zu komprimieren. Der Organisator ist vor die Aufgabe gestellt, eine Organisationsform zu schaffen, die kommunikativ, anpassungsfähig und lern- und entwicklungsfähig ist (Krieg 1985, S.263 f.) Die Wissenschaft steckt in Bezug auf die Selbstorganisation noch in den Kinderschuhen und in der Praxis sind erst Ansätze erkennbar (vgl. Malik 1993). Organisierte Arbeit liefert Synergieeffekte, die sich durch ein Leistungsplus spiegelt und auf ein übergeordnetes Ziel hin ausgerichtet wird (vgl. Wiendieck, 1999, S.620f).

*„Flexibilität, Veränderungsfreude und Fähigkeit zur Selbstorganisation sind die modernen Schlagworte in der Managerebene.(..) Menschen mit diesen Eigenschaften sind am ehesten in der Lage, die Umbrüche am Arbeitsmarkt zu meistern.“* (Lang- von- Wins, Thomas In: Demmer, Christine (Hg.) 2004, S.1)

In diesem Zusammenhang gewinnt die Fähigkeit zur Selbstorganisation immer mehr an Bedeutung. Zukunftsweisend für alle Unternehmen sind eine Ausdifferenzierung der Lernstrategien und ein Umdenken in den Steuerungsmechanismen innerhalb der Organisationen. Lernen im Prozess der Arbeit, im sozialen Umfeld und mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien sowie das Lernen in Weiterbildungseinrichtungen sind als Gestaltungsaufgabe zu begreifen und nur mit Hilfe des Paradigmas „Selbstorganisation“ zu realisieren. Das Prinzip der Selbstorganisation ist notwendig in der Ausdifferenzierung, Spezialisierung und Individualisierung der Lernaufgaben und Lernfelder (vgl. Erpenbeck/Sauer, 2000, S.293f). In Bezug auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen in Unternehmen und der Entwicklung der dafür erforderlichen Kompetenzen, hat sich gezeigt, dass eine Selbstorganisationskompetenz nicht getrennt von anderen eventuell vorhandenen Kompetenzen betrachtet werden kann. Kompetenzentwicklung ist ein Prozess, in dem fachliche, methodische und soziale Handlungsfähigkeiten und insbesondere die Selbstorganisationsfähigkeit entwickelt, erweitert, umstrukturiert und aktualisiert werden.



Eine Organisation kann hierbei Rahmenbedingungen schaffen, damit selbstorganisierte Kompetenzentwicklung und Lernen ebenso realisiert werden können wie Wissensgemeinschaften, um das Wissen zu generieren, auszutauschen und in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens einzubringen wie z.B. die Möglichkeit zur Gestaltung von Handlungsspielräumen in der Arbeit und die Verfügbarkeit von adäquaten Lernmitteln (vgl. North/Friedrich/Lantz, 2005, S. 602f; North, 2002; Erpenbeck/Sauer, 2000, S.294).

## 1.1 PROBLEMSTELLUNG

Der gegenwärtige wirtschaftliche Wandel, gekennzeichnet von objektiven Tendenzen und hoher Innovationsfähigkeit, wird verursacht von einer Globalisierung der Märkte, weltweitem Wettbewerbsdruck, höheren Qualitätsansprüchen an Produkten und Dienstleistungen sowie raschen technologischen und gesellschaftspolitischen Veränderungen. Gegenwärtig manifestiert sich die Notwendigkeit, „(...)Unternehmen als selbstorganisierte Systeme zu begreifen oder sie zu solchen umzugestalten. Lernende, kundenorientierte Unternehmen mit flachen Hierarchien und offener Organisation werden angestrebt.“(Erpenbeck 1996,S.15)

Bereits zu Beginn der 80er Jahre ermittelten Naisbitt und Aburdene (1986) Megatrends gesellschafts- und wirtschaftspolitischer Entwicklung, die sich bis heute beschleunigt fortsetzen. Hierbei handelt es sich auf der Ebene der Unternehmen und Individuen um einen Übergang von hierarchisch- „mechanischen“ Organisations- und Prozessformen zu Formen wirtschaftlicher und informeller Selbstorganisation. Nach Erkenntnissen Hayeks(1969)hängt das Maß an Komplexität, das ein System, in diesem Fall die Organisation eines Unternehmens, aufweisen und mit dem es umgehen kann davon ab, wie es organisiert ist. Die Grenzen der bewussten, expliziten Anordnung eines Systems sind sehr schnell erreicht. Sobald diese Grenzen aufgrund der Probleme, die das System zu lösen hat, überschritten werden, ist die Selbstorganisation der Mitarbeiter einer Organisation erforderlich, um ihr Wissen nicht nur dezentral sondern auch peripher zu nutzen(vgl. Hayek 1969).

Nach Probst (1987) werden Unternehmen, Gruppen und Mitarbeiter<sup>2</sup> einer Organisation als je komplexe, selbstorganisierende Systeme aufgefasst. Daraus resultierend ist ihre Zukunft unbestimmt, offen und damit nicht aufgrund vorhandener Informationen, sowie hinreichendem Wissen vorhersagbar.

Jedoch müssen Unternehmen, Gruppen und Individuen trotz der daraus resultierenden fundamentalen Unsicherheit ständig Entscheidungen für zukünftiges Handeln und Arbeiten treffen.

Diese Entscheidungen beruhen nicht nur allein auf Kenntnissen, wie Sachwissen, Fakten, Informationen, sondern werden auf Werte und auf darauf aufbauende Kompetenzen gebildet(Erpenbeck 1996,S.18).

Folglich müssen Kompetenzen und Rahmenbedingungen geschaffen und entwickelt werden, die dem Phänomen Selbstorganisation gerecht werden und damit der Lebensfähigkeit der Organisation dienlich sind.

Ausgangspunkt für diese Arbeit ist die Beobachtung, das Unternehmen eine Sensibilisierung als auch vielfach Methoden und Instrumente fehlen, um Selbstorganisation hervorzurufen, sie zu entwickeln und die Kompetenzentwicklung zur Selbstorganisation der Mitarbeiter zu fördern.

Kompetenzentwicklung ist ein Metaziel in Organisationsentwicklungsprozessen und wird durch Vermittlung und Aneignung von Kompetenzen im arbeitsaufgabenorientierten organisierten Lernen hervorgerufen

(vgl. Erpenbeck 1996,S.32;Baumgartner/Häferle/Schwarz/Sohm 1998,S.30).

---

<sup>2</sup> Aus Gründen der Vereinfachung wird in dieser Arbeit grundlegend die maskuline Bezeichnung für Personen oder Personengruppen verwendet. Es sei aber darauf hingewiesen, dass in jedem Fall auch immer die feminine Bezeichnung ausgedrückt werden soll.

Dies kann dazu führen, dass Mitarbeitern Kompetenzen zur Selbstorganisation fehlen oder im besten Fall diese nicht entdeckt werden

können(North/Friedrich/Lantz 2005, S.603f). Dieser Sachverhalt begründet die Thematik, die in dieser Arbeit behandelt werden soll, nämlich die Definition und Entwicklung der Kompetenzen, die zur Fähigkeit von Selbstorganisation der Mitarbeiter in Organisationen benötigt werden.

Darauf aufbauend soll ausgelotet werden, welche Gestaltungsmöglichkeiten der Rahmenbedingungen für Selbstorganisation sich ergeben und ob Selbstorganisation als eine „Metakompetenz“ aufgefasst werden kann, die sowohl Resultat als auch Bedingung des Zusammenwirkens von Individuen ist. Die Kernhypothese dieser Arbeit ist, dass Selbstorganisation in offenen Arbeitsverhältnissen in bestimmten Rahmenbedingungen eingebettet ist Diese Rahmenbedingungen müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllen, um Selbstorganisation zu ermöglichen.

Zudem soll in dieser Arbeit diskutiert werden, ob die vorgefundene Organisation der Arbeit in offenen Arbeitsverhältnissen, selbst entwickelnd eingebracht werden muss. Dafür muss eine Arbeitsform geschaffen werden, die wissensintensiv, innovativ und von arbeitshandeln offen ist.

Diese thesenförmigen Aspekte sollen im Rahmen dieser Arbeit nicht nur anhand wissenschaftlicher Literatur diskutiert und entwickelt werden, sondern auch in einem Fallbeispiel aus der Praxis abgeleitet werden.

Von einer Theorie einer selbstorganisierenden Organisation kann hier noch nicht gesprochen werden, schon gar nicht von empirisch getesteten Hypothesen. Es geht hierbei umso mehr darum, einen prätheoretischen Rahmen zu legen, der für die Gestaltung und Lenkung der Selbstorganisation in offenen Arbeitsverhältnissen von Bedeutung ist. Es handelt sich bei dieser Arbeit um einen qualitativen Ansatz, um auf ein Phänomen und dessen Bedeutung hinzuweisen und aufmerksam zu machen.

Das Modell zur Entwicklung der Selbstorganisation und damit die Tätigkeitsausführung, selbstorganisiert zu handeln, sind nur durchführbar, wenn bestimmte Rahmenbedingungen erfüllt sind.

## 1.2 ZIELSTELLUNG DER ARBEIT

*„Wäre es nicht ein Ziel, eine Gesellschaft der Selbstständigen anzustreben, in der der Einzelne mehr Verantwortung für sich und andere trägt...?“*  
Roman Herzog<sup>3</sup>

Ziel dieser Arbeit ist es, anhand einer wissenschaftlichen Literaturanalyse in der Sozialwissenschaft und Organisationsforschung, sowie eines Fallbeispiels einer IT- basierten Firma, das Phänomen Selbstorganisation in offenen Arbeitsverhältnissen zu beschreiben. Dabei sollen Rahmenbedingungen herausgearbeitet und untersucht werden, die eine notwendige Voraussetzung zur Fähigkeit der Selbstorganisation darstellen.

Nach der Auffassung von Probst (1987) wird davon ausgegangen, dass sich Selbstorganisation bei allen komplexen Systemen wie beispielsweise bei Individuen, Gruppen oder Teams, Unternehmen oder Organisationen, Regionen

beobachten lässt. Das bedeutet wiederum, dass Entwicklungen als „Kette von Prozessen der Selbstorganisation“ beschrieben werden können.

Der Fokus dieser Arbeit liegt deshalb auf der Entwicklung der Kompetenzen zur Selbstorganisation in einer organisatorischen Einheit im Allgemeinen und im speziellen wird die Frage aufgegriffen, wie sich Selbstorganisation aus der Sicht des einzelnen Mitarbeiters in offenen Arbeitsverhältnissen einer organisatorischen Einheit entwickeln kann.

---

<sup>3</sup> Zum Zeitpunkt dieser Äußerung Bundespräsident. In seiner „Berliner Rede“ vom 26.04.1997, in: Bullentin der Bundesregierung Nr.33/97, S.353ff.In: Willke, Gerhard (1999): Die Zukunft unserer Arbeit. Campus Verlag. Frankfurt/Main; New York

Die Wissenschaft steckt in Bezug auf die Selbstorganisation noch in den Kinderschuhen und in der Praxis sind erst Ansätze erkennbar.

Trotzdem haben sich bereits einige bedeutende Lehrmeinungen herausgebildet.

Diese Arbeit will daran ansetzen und einen Beitrag leisten Selbstorganisation sowie Selbstorganisationshandeln zu definieren, einzuordnen und weitere Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen.

Mit dem Hintergrund des aktuellen Forschungsstandes zur Selbstorganisation soll in einem ersten Schritt betrachtet werden, wie in der wissenschaftlichen Literatur Selbstorganisation definiert wird und welcher Rolle ihr in offenen Arbeitsverhältnissen beigegeben wird.

Um den zunehmenden Wandlungsprozess in Organisationen zu verdeutlichen, wird in einem weiteren Schritt auf die bisherigen Aufgaben und Ziele der Organisationsentwicklung eingegangen.

Diese Ausführungen verdeutlichen den konträren Verlauf von der Organisationsentwicklung im herkömmlichen Sinne zu einer veränderten Form von Arbeitsteilung in einer Organisation und daraus resultierend die Notwendigkeit von Kompetenzentwicklung und die Entstehung der Selbstorganisation.

Danach sollen Einflussfaktoren, die zur Entwicklung der Fähigkeiten zur Selbstorganisation entscheidend sind, beleuchtet werden und darauf aufbauend untersucht werden, welcher Kompetenzen es bedarf, um Selbstorganisationshandeln hervorzurufen.

Dieser Teil der Arbeit behandelt die Selektion der Kompetenzen aus der Facette der Kompetenzentwicklung, die Selbstorganisationshandeln auslösen kann. Anschließend wird ein heuristisches Modell vorgestellt, das das Konzept der Selbstorganisation und einer eventuellen Metakompetenz beschreibt.

Es soll verdeutlichen, dass Selbstorganisation in offenen Arbeitsverhältnissen nur in einer Symbiose von Kompetenzen, Kompetenzentwicklung und Metakompetenzen funktioniert

Damit es möglich wird, das Konzept der Selbstorganisation umfassend zu formulieren, bedarf es auch einen Blick in die Unternehmenspraxis.

In einem Fallbeispiel werden Mitarbeitern einer IT- basierten Firma anhand von Leitfadeninterviews über das Phänomen Selbstorganisation in ihren täglichen Arbeitsabläufen befragt.

Zusammenfassend beschäftigt sich diese Magisterarbeit mit folgenden Fragestellungen:

- Was ist Selbstorganisation und was leistet Selbstorganisation?
- Was sind offene Arbeitsverhältnisse und wodurch zeichnen sie sich aus?
- Welche Einflussfaktoren unterstützen die Entwicklung der Fähigkeit zur Selbstorganisation?
- Welche organisatorischen Voraussetzungen müssen gegeben sein?
- Welcher Kompetenzen bedarf Selbstorganisation?
- Welcher Kriterien bedarf eine modellhafte Beschreibung einer eventuellen Metakompetenz „Selbstorganisation“?
- Welche grundlegenden Rahmenbedingungen müssen vorhanden sein, um selbstorganisiert handeln zu können?

### 1.3 METHODISCHES VORGEHEN IN DER ARBEIT

Zur Bearbeitung der in der Zielstellung aufgeführten Fragen beschäftigt sich das **zweite Kapitel** dieser Arbeit mit der Erläuterung und Beschreibung des Phänomens der Selbstorganisation in offenen Arbeitsverhältnissen in der wissenschaftlichen Theorie. Anschließend werden offene Arbeitsverhältnisse definiert und als eine neue flexible Arbeitsform beschrieben.

Um eine einheitliche Verständnisbasis zu schaffen, warum die Entwicklung von Kompetenzen zur Selbstorganisation in Organisationen notwendig wird, geht das **dritte Kapitel** auf die bisherige Organisationsentwicklung ein. Dabei werden allgemeine Aufgaben und Kriterien einer Organisation im herkömmlichen Sinne definiert.

Damit sollen Wandlungsprozesse aufgezeigt werden, die zum Bedeutungszuwachs von Kompetenzentwicklung und Selbstorganisation geführt haben und daraus resultierend die Notwendigkeit von Selbstorganisationshandeln.

Um die Bedeutung der Selbstorganisation für Unternehmen erfassen zu können, werden im **vierten Kapitel** die zentralen Begriffe von Kompetenz und Kompetenzentwicklung definiert.

Zudem erfolgt in diesem Kapitel eine Selektion der Kompetenzen aus der Facette der Kompetenzentwicklung, die Selbstorganisationshandeln auslösen. Um die Hypothese näher zu beleuchten, ob Selbstorganisation eine eventuelle Metakompetenz ist, wird in diesem Kapitel versucht den Prozess der Selbstorganisation in Anlehnung an die empirische Studie von North&Friedrich&Lantz (2004) kompetenztheoretisch zu beschreiben und zu erfassen. Dabei wird auf das heuristische und vorläufige Modell der „*Entwicklung von Kompetenzen zur Selbstorganisation*“ eingegangen.

Das **fünfte Kapitel** stellt die Ergebnisse aus der empirischen Studie von North/Friedrich/Lantz dar und fasst die daraus entwickelten Rahmenbedingungen zusammen, die zur Fähigkeit der Selbstorganisation in offenen Arbeitsverhältnissen grundlegend notwendig sind.

In einem Fallbeispiel, das im **sechsten Kapitel** vorgestellt wird, wurden Mitarbeiter einer IT- basierten Firma anhand von Leitfadeninterviews nach den vom Autor dieser Arbeit entwickelten Kriterien zu den Rahmenbedingungen für Selbstorganisation befragt. Im Speziellen soll anhand von Haupt- und Unterkategorien überprüft werden, welche Rahmenbedingungen, auf individueller und organisatorischer Ebene gegeben sein müssen, um selbstorganisiert zu handeln.

Das **siebte Kapitel** fasst die wichtigsten Ergebnisse der empirischen Studie zusammen. Dabei werden die Ergebnisse zur Beantwortung der Fragen in der Zielstellung reflektiert und weitere Forschungsfragen skizziert.

## 2 EINGRENZUNG DES SELBSTORGANISATIONSBEGRIFFS

Die Erde tut nichts, ihr Nichtstun ist Ruhe;  
Aus der Vereinigung dieser Beiden Nichtstuns  
entspringt alles Handeln, und alle Dinge entstehen  
Tschuang Tse

Selbstorganisation ist nicht bloß ein „*selbst etwas tun*“, sondern ein Prozesszusammenhang, der klar zu modellieren und definieren ist

(vgl. Erpenbeck 2003, S.366). Betrachtet man den Begriff der Selbstorganisation näher, stellt man fest, dass es hierbei die Handhabung des Unbekannten, des plötzlich sich Verändernden, des Veränderlichen oder des Veränderbaren meint.

Unter dem Sammelbegriff „**Selbstorganisation**“ etabliert sich derzeit ein grossangelegtes, viele Wissenschaftsdisziplinen umfassendes Forschungsgebiet (vgl. Paslack 1991, S.1).

Nicht nur in den Natur- und Wirtschaftswissenschaften, sondern auch in den Geistes- und Sozialwissenschaften wird versucht den Begriff der Selbstorganisation zu fassen und zu definieren mit einem gemeinsamen Ziel: die Bemühung um die Beschreibung und das Verständnis des Verhaltens komplexer, dynamischer Systeme. Diese Arbeit will sich hinsichtlich des geistes- und sozialwissenschaftlichen Ansatzes der begrifflichen Bestimmung der Selbstorganisation nähern. Die eigentliche Entstehungsgeschichte beginnt erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Der Begriff der Selbstorganisation wurde in den 50er Jahren von W.A. Clark und B.G. Farley geprägt.

Sie stellten fest, *“(…)das sich Operatoren, die in einer geschlossenen Beziehung stehen, irgendwie stabilisieren und beobachteten – noch ohne eine Theorie der rekursiven Funktionen oder des Eigenwertes zu kennen – das Phänomen, dass bestimmte geschlossene Systeme nach einer gewissen Zeit stabile Formen des Verhaltens entwickeln.”* (Förster/Pörkens 1998, S.92)

Der gegenwärtige Stand selbstorganisatorischer Forschung ist generell auf der Suche nach gemeinsamen Prinzipien, Regeln, Prozessen, Abläufen, Gesetzmäßigkeiten, Schemata und Modellen, die der Ordnungsentstehung in allen selbstorganisatorischen Systemen zugrunde liegen und dementsprechend das Meta-Konzept „Selbstorganisation“ konstituieren.

Allerdings sind diese Forschungsprozesse keineswegs abgeschlossen und die selbstorganisatorische Meinungslandschaft ist durch Heterogenität, Vagheit und Vielfalt gekennzeichnet. Gegenwärtig kann noch nicht von einer Theorie selbstorganisierender, sozialer Systeme, oder von empirisch getesteten Hypothesen gesprochen werden. Es scheint umso größer die Verlockung, das Selbstorganisationsprinzip nicht nur zur Maxime vernünftigen Handelns und rationaler Lebensführung zu betrachten, sondern es auch zum generellen, normativen Leitbild sozialer Organisationsformen zu erheben (vgl. Veith, S. 42).

Doch bereits die begriffliche Festlegung der Selbstorganisation fällt wegen der großen semantischen Varianz schwer.

Mit Paslack lässt sich allerdings zusammenfassen, dass sich der zentrale Fokus der Selbstorganisationsforschung in der Untersuchung der spontanen Entstehung, Höherentwicklung und Ausdifferenzierung von Ordnung im System findet (vgl. Paslack 1991, S. 1).

Die Selbstorganisation<sup>4</sup> umfasst als Teilaspekt der Gesamtorganisation alle Prozesse, die autonom, also von selbst ablaufen

(Kaspar 1987, S.113f.). Organisation<sup>5</sup> enthält gemäß dieser erweiterten Sichtweise *“alles, was die Ordnung eines Systems definiert.”*

Die Selbstorganisation ist damit Teilaspekt der (Gesamt)Organisation

(Probst 1987, S.10).

Probst (1987) analysiert ausführlich in „Selbst-Organisationsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht“ die Erklärung und Beschreibung des Phänomens Selbstorganisation.

Probst (1987, S.11) beschreibt Selbstorganisation als eine resultierende Ordnung, die vom Beobachter aus unabhängig seiner Intervention oder der Intervention isolierbarer, einzelner Gestalter und Lenker feststellbar ist. Selbstorganisation sind ebenfalls Pro-

---

<sup>4</sup> Wenn vom Begriff der Selbstorganisation die Rede ist, dann geschieht das in der Regel unter der Voraussetzung, dass für den Ablauf der Prozessdynamik in der Organisation bestimmte und entscheidenden Steuerungsimpulse aus sich selbst heraus entwickelt werden und nicht von Außen – also „fremdorganisiert“ wird.

<sup>5</sup> Der Begriff der Organisation bezieht sich hierbei sowohl auf die Form der Ordnungsbildung als auch auf den Prozess und die diesem zugrunde liegenden Strukturen.

zesse, bei denen die Organisation grundsätzlich verändert wird und eine neue Ordnung entsteht. Beide Prozesse sind notwendig und müssen in Balance gehalten werden (vgl. Probst 1987, S.87).

Nach Probst kann eine selbstorganisierende Organisation als komplex, redundant, dynamisch, nicht deterministisch, prozessorientiert, interaktiv, selbstreferentiell und autonom gekennzeichnet werden.

Einerseits kann von Selbstorganisation im Rahmen selbstgenerierter Regulierungs- und Anpassungsstrukturen einer Organisation gesprochen werden, andererseits umfasst Selbstorganisation auch Prozesse, bei denen die Organisation grundsätzlich verändert wird und eine neue Ordnung entsteht. Beide Prozesse müssen in Balance gehalten werden (vgl. Probst 1987, S.87).

North/Friedrich/Lantz (2004) fassen diese Auffassung zusammen und definieren mit Probst Selbstorganisation „(..)als ein Metakonzept für das Verstehen der Entstehung, Aufrechterhaltung und Entwicklung von Ordnungsmustern.“

Selbstorganisatorische Systeme sind anpassungs- und entwicklungsfähig, müssen jedoch im Rahmen unserer idealisierten Vorstellungen mitgestaltet und kanalisiert werden.

## 2.1 SELBSTORGANISATION ALS RESULTAT

Dezentrale Entscheidungs- und Dispositionsfunktionen sind notwendige Bedingung von eigenverantwortlichem Handeln. Dezentralisierung kennzeichnet eine generelle Entwicklungstendenz in der Unternehmensorganisation, die auf eine Reduzierung von Regelungen und Vorschriften, sowie die Stärkung von Selbstorganisation und Autonomie zielt.

Bei der Dezentralisierung geht es um den Abbau von Hierarchien, Demokratien und um die partizipative Umgestaltung der Unternehmensorganisation durch eine demokratische Teilhabe der Mitarbeiter an Entscheidungs- und Veränderungsprozessen (vgl. Dehnbostel 1999, S.171). Im Zentrum des Selbstorganisationsansatzes steht der tätigkeitsorientierte Organisationsbegriff.

Nach den Erkenntnissen Hayeks (1969) ermöglicht Selbstorganisation, hochkomplexe Systeme unter eine bestimmte Art und Kontrolle zu bringen, um so eine Ordnung entstehen zu lassen. Ausgehend dabei ist die Feststellung Hayeks, dass die natürliche Ordnung einer Organisation nicht mehr im Detail dem zentralen Gestaltungswillen entspricht, sondern nur noch in bestimmten abstrakten Zügen, die geprägt sind durch grundsätzliche Regeln, die in der Organisation gelten und von einer zentralen Instanz festgelegt oder mitgestaltet wurde. Die in selbstorganisierenden Systemen herrschende Ordnung entsteht ganzheitlich durch eine Interaktion aller Systemteile, wie die individuellen Eigenschaften der Mitarbeiter, sowie die Tätigkeit einzelner Personen innerhalb der Organisation.

Selbstorganisation bewirkt eine organisatorische Veränderung, ausgelöst durch eine wechselseitige Selbststrukturierung. Selbstorganisation entspringt keinen individuellen oder sonstigen Zwängen, sondern stellt „generell eine Eigenschaft von Systemen“ dar.

Selbstorganisatorische Systeme bilden ein „geschlossenes Ganzes“. Die Mitarbeiter lenken ihre Blicke grundsätzlich in das Innere der Organisation (Bea/Göbel 1999, S.175f.). Nach Probst (1987, S.13) produziert Selbstorganisation Vielfalt, alternative Strukturen, Wandel und Interaktion zwischen den Mitarbeitern einer Organisation.

Selbstorganisation bewirkt im besten Fall Eigenverhalten der Individuen, Partizipation, Veränderungen in den (Macht-)Verhältnissen innerhalb der Organisation, Fluktuation, Innovationen und Pluralität der Perspektiven.

In vielen Ebenen wird deshalb Selbstorganisation schwer als umfassendes Konzept anerkannt, da diese Faktoren geradezu als Störungen betrachtet werden.

## 2.2 EIGENSCHAFTEN DER SELBSTORGANISATION

Im Folgenden werden vier Eigenschaften der Selbstorganisation beschrieben, die untereinander verbunden sind, sich überlappen, sich definieren und sich gegenseitig produzieren.

### 2.2.1 KOMPLEXITÄTSBEWÄLTIGUNG

*„Komplexität bezeichnet den Grad an Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes.“ (Willke 1987, S.16)*

Als eine Eigenschaft beschreibt Probst (1987, S.76) die Selbstorganisation als komplex. An dieser Stelle wird der Begriff Komplexität bewusst nicht im Sinne von Probst verwendet, sondern die Eigenschaft der Selbstorganisation hervorgehoben, besonders gut auf Komplexität zu reagieren.

Eine Organisation ist komplex, wenn ihre Mitglieder durch wechselseitige, sich permanent ändernde Beziehungen miteinander vernetzt sind. Die Mitglieder einer Organisation können sich ebenfalls jederzeit verändern.

Komplexität schließt eine vollständige Beschreibbarkeit sowie Vorhersagbarkeit des Verhaltens von Systemen aus und ist das Produkt von Kompliziertheit und Dynamik (vgl. Probst 1987, S.76f). Durch die steigende Komplexität und Dynamik unserer Umwelt bedarf es hochkomplexen Systemen, wie Großunternehmen einer ständigen Anpassung (vgl. Probst 1987, S.83). Und auf sich schnell ändernde Umweltzustände reagiert die Selbstorganisation am schnellsten und effektivsten (vgl. Malik 1993, S. 97f). Die Selbstorganisation kann hoch komplexe Situationen angepasst bewältigen (Malik 1993, S. 98f).

Die autonomen Mitglieder einer Organisation können wesentlich schneller auf Veränderungen reagieren als dies mittels „externer Organisatoren“ möglich wäre. Die Selbstorganisation bewältigt Komplexität überdurchschnittlich gut (vgl. Probst 1987, S. 83f).

### 2.2.2 SELBSTREFERENZ

Eine selbstorganisierende Organisation weist eine operationelle Geschlossenheit auf und ist selbstreferentiell. Das bedeutet, dass jede Handlung einer Organisation auf sich selbst zurückwirkt und zum Ausgangspunkt für weitere Handlungen wird. Operational geschlossene Organisationen handeln eigenständig, eigenverantwortlich und aus sich selbst heraus. Die Mitglieder bestimmen, was in der Organisation wichtig erscheint, welche Regeln und Normen es gibt und werden nicht von externen Umwelteinflüssen beeinflusst.

Diese Selbstreferenz stellt aber keinen Widerspruch gegenüber der Offenheit von Organisationen dar (vgl. Probst 1987, S.79).

### 2.2.3 REDUNDANZ

In einer selbstorganisierenden Organisation erfolgt keine Trennung zwischen organisierenden, gestaltenden oder lenkenden Mitgliedern. Gestaltung und Lenkung sind an alle Mitglieder der Organisation verteilt, wobei eine Orientierung am Hierarchieprinzip dadurch entfällt und das Prinzip der

Heterarchie in den Vordergrund tritt. Redundanz ist Voraussetzung für die Selbstorganisation in Organisationen. Redundanz ist so zu verstehen, dass mehrere Mitglieder gestaltend und lenkend wirken können und damit mehr vorhanden ist als notwendig. Diese Potentiale werden über die Organisation verteilt und sind nicht eindeutig lokalisierbar. Durch diese Redundanz der Aufgaben einzelner Mitglieder einer Organisation wird potentiell eine interne Flexibilität geschaffen (vgl. Probst 1987, S.81).

## 2.2.4 AUTONOMIE

Autonomie ist wohl die offensichtlichste Eigenschaft der Selbstorganisation.

Autonomie bedeutet Selbstgestaltung, Selbstlenkung und Selbstentwicklung und wird durch diese Eigenschaften wiederum selbst produziert. Diese Prozesse werden von den Mitgliedern der Organisation gelenkt und gestaltet und nicht von externen Netzwerken. Selbstorganisierende Organisationen sind autonom, wenn die Beziehungen und Interaktionen der Mitglieder, die die Organisation als Einheit definieren, nur durch die Organisation selbst bestimmt werden. Autonomie bezieht sich hierbei nur auf bestimmte Kriterien, wie die Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit der Organisation, da es auf eine materielle und energetische Austauschbeziehung mit der Umwelt nicht verzichten kann (vgl. Probst 1987, S. 82f.).

### 2.2.4.1 Kooperation

Autonomie verlangt geradezu nach Kooperation. Kein Individuum ist autonom, sondern ist auf andere Individuen angewiesen. So ist auch jeder Mitarbeiter einer Organisation nicht autonom, sondern auf andere Mitarbeiter angewiesen. Selbstorganisation setzt demnach interaktive Planung, Informationsaustausch, Kommunikation und Partizipation als Eigenschaft voraus (vgl. Probst, 1987, S.125f). Das soll verdeutlichen, dass in der Selbstorganisation die Elemente der Organisation zueinander und miteinander arbeiten.

Um Kooperation überhaupt zu ermöglichen, müssen Führungsebenen abgebaut und flache Hierarchien ermöglicht werden (Probst 1987, S.125).

## 2.3 ARTEN VON SELBSTORGANISATION

Die Folge selbstorganisierender Prozesse ist die begrenzte zielgerichtete Gestaltbarkeit der Organisation, wobei auch hier die Ordnung in der Organisation nicht vollkommen hergestellt, sondern nur „begünstigt“ wird.

Selbstorganisation kann als teils erwünschte, teils unerwünschte, autonome und autogene Ordnungsbildung in Organisationen umschrieben werden (vgl. Bea 199, S.177f.).

Folglich werden zwei Arten von selbstorganisierenden Prozessen aufgezeigt.

### 2.3.1 AUTOGENE SELBSTORGANISATION

Bei der autogenen Selbstorganisation entsteht die Ordnung „von selbst“, also spontan durch die Eigendynamik komplexer, dynamischer Systeme. Ohne bewusste menschliche Planung entstehen bestimmte Regelmäßigkeiten und Muster einer Organisation sozusagen spontan. Eine Gestaltung ist nicht nötig. Hierbei gilt der Grundsatz die Selbstorganisation zu respektieren.

Durch diese selbstorganisierenden, informalen Prozesse entstehen unerwünschte, schädliche Muster beispielsweise für eine Führungskraft im Unternehmen, da sie von der formalen Organisation, die von der Unternehmensführung vorgegeben wird, abweicht und eine Eigendynamik entwickeln kann.

Deshalb gilt der Grundsatz der Kanalisation der Selbstorganisation (vgl. Bea/Göbel 1999, S.177f.). Diese autogene Selbstorganisation ist das Ergebnis menschlichen Handelns, aber nicht menschlichen Entwurfs (vgl. Hayek 1969, S.97ff). Mit dieser Umo-rientierung wird die Grundvorstellung über die Organisation nicht von geplanten Strukturen bestimmt, sondern von Strukturen, die sich in Abhängigkeit vom Verhalten der Mitarbeiter in der Organisation permanent bilden und verändern.



### 2.3.2 AUTONOME SELBSTORGANISATION

Autonome Prozesse sind alle Vorgänge, die sich in der Hand oder Macht der interagierenden Teile der Organisation befinden (vgl. Probst 1987, S. 82).

In der autonomen Selbstorganisation können alle Organisationsmitglieder selbst an der sie betreffenden Ordnung mitwirken. Die entstehende Ordnung wird dadurch den Bedürfnissen der Mitarbeiter besser angepasst und effizienter. Außenstehende dürfen keinen Einfluss nehmen können und de facto auch keinen haben. In der autonomen Selbstorganisation können die Individuen im Rahmen des Netzwerks Situationen so organisieren, wie es ihren Kompetenzen und ihrem Wissen am vorteilhaftesten erscheint (vgl. Wolf 1990, S. 104f.).

Deshalb ist aus der heutigen Sicht autonome Selbstorganisation unumgänglich und sollte auch bewusst und gezielt gefördert werden, indem der Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Organisationsmitglieder, besonders auf der unteren Hierarchieebene, erweitert wird (vgl. Bea/Göbel 1999, S.177f.).

### 2.4 SELBSTORGANISATION – INDIVIDUELLES ODER ORGANISATORISCHES PHÄNOMEN ?

Selbstorganisation wird als individuell verursachtes Phänomen konzipiert. Individuen sind „unzuverlässig“, lassen sich nicht berechenbar unter Systemzwecke- und ziele unterordnen. Ihre Kompetenzen und ihre Handlungsfähigkeiten beschränken sich nicht nur auf das, was in einer Organisation gefordert wird oder woraus sich Variationsmöglichkeiten ergeben. Der menschliche Wahrnehmungsapparat arbeitet nicht „zuverlässig“, denn die Ziele, Zwecke und Anforderungen, die eine Organisation stellt, müssen durch die individuelle Wahrnehmung übersetzt werden, was zu potentiellen Übersetzungsschwierigkeiten führen kann. Eine Abweichung von Gewünschten ist möglich und wahrscheinlich und das was sie bewirkt wird als Selbstorganisation betrachtet (vgl. Jutzi/Aderhold 2003, S.246). Diese Betrachtungsweise betont eher die negative Seite aber immer häufiger werden die Vorteile in den Vordergrund gerückt.

Bezogen auf das Handeln des einzelnen Mitarbeiters in einer Organisation beschreibt der Begriff der Selbstorganisation somit ein Tätigkeitsmuster, das gekennzeichnet ist durch eigenständige subjektive Zwecksetzung und die persönliche freie Wahl der eingesetzten Mittel. Selbstorganisierte Handlungsweisen zeichnen sich dadurch aus, dass die Mitarbeiter in dieser Organisation, die sich ihnen immer zahlreicher bietenden Gelegenheiten zur selbstbestimmten Lebensführung in allen gesellschaftlichen Bereichen nutzen. Kreative Teams und Mitarbeiter werden zu Grundpfeilern in der neuen Organisation. Durch die wachsende Unbestimmtheit der Mitarbeiter in unterschiedlichen sozialen Handlungsfeldern, sowohl durch steigende Komplexität von Berufsaufgaben, als auch durch die zunehmende kommunikative Offenheit der Lebenswelten, wird die Fähigkeit zur Selbstorganisation als individuelle Ressource immer bedeutsamer.

Selbstbestimmtes, selbstreflexives und eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter ermöglicht es, den zukunftsorientierten Gesellschaften gewachsen zu sein (vgl. Veith 2003, S.40 f.).

Man erhofft sich Vorteile durch die Ermöglichung selbstorganisierter Gruppenstrukturen. Zentral gesteuerte, hierarchisch organisierte Strukturen scheinen gegenüber den neuen, selbstorganisierten Einheiten in den Hintergrund zu geraten (vgl. Jutzi/Aderhold 2003, S.246).

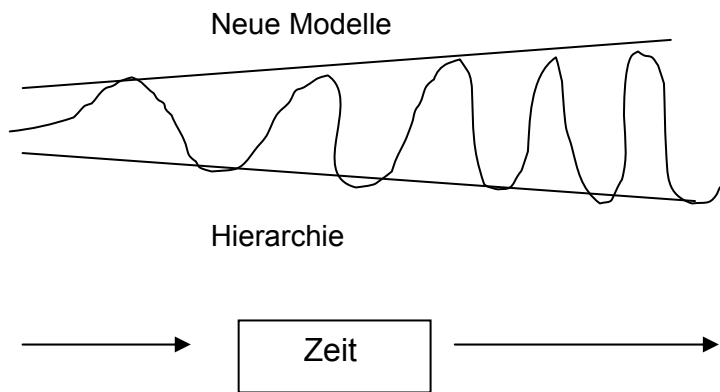


Abbildung 1: die „alte“ Hierarchie und die neuen Organisationsmodelle klaffen mit fortschreitender Entwicklung immer weiter auseinander (Schmidt 1993)

Selbstorganisation kann auch als organisatorisch bedingtes Phänomen betrachtet werden. Diese Betrachtungsweise sieht Organisationen als Systeme, die nie vollständig durchorganisiert sein können. Der Aufwand würde zum einen den erzielten Effekten nicht gerecht werden, zum anderen würde die Organisation gelähmt werden und hätte nicht genügend Flexibilität, um auf unvorhergesehene Ereignisse oder externe Veränderungen angemessen zu reagieren. Deshalb gibt es grundsätzlich einen Spielraum oder Strukturen, die sich der vollständigen Kalkulation und Kontrolle entziehen. Dieser Spielraum kann als Selbstorganisation definiert werden (vgl. Jutzi/Aderhold 2003, S.246f).

Somit beschreibt der Begriff der Selbstorganisation, bezogen auf das Handeln von Menschen in eigenständigen sozialen Beziehungssystemen,

*„(..) ein durch kollektive Zwecksetzungen und durch die gruppengebundene freie Wahl der eingesetzten Mittel bestimmtes Ordnungsmuster, das die Tätigkeiten der durch Kooperation und Kommunikation pragmatisch verbundenen Individuen durchbringt und strukturiert“* (Veith 2003; S.41).

Auch hier steht im Vordergrund, dass die auf Selbstorganisation basierende Organisation durch eine geringe Hierarchisierung der wechselseitigen Beziehungen bestimmt wird.

Probst (1987) geht davon aus, dass sich Selbstorganisation bei allen komplexen Systemen beobachten lässt. Dieses gilt sowohl bei Individuen, Teams oder Gruppen, Unternehmen oder Organisationen. Das heißt die Entwicklungen lassen sich als Kette von Prozessen der Selbstorganisation betrachten.

In den folgenden Kapiteln wird Selbstorganisation in offenen Arbeitsverhältnissen untersucht. Es geht dabei um die individuelle Ebene einzelner Mitarbeiter in einer Organisation.

## 2.5 BEGRIFFSBESTIMMUNG OFFENER ARBEITSVERHÄLTNISSE

Der aktuelle dynamische Wandel der Arbeitswelten von der Industrie- zur Informations- und Wissensgesellschaft bedingt grundlegende Veränderungen von Organisationsformen, Arbeitsstrukturen Arbeitsprozessen und die Öffnung von Arbeitsformen. Die zukünftige Arbeitswelt wird charakterisiert als flexibel, qualifiziert, innovativ, individualisiert und wissensintensiv. Durch den zunehmenden Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, besteht die Notwendigkeit neue Arbeitsformen zu schaffen, die sich der rasanten Entwicklung anpassen (vgl. Wieland 2000, S.17). Branchen, Berufe und Tätigkeiten, die dominant Informationen verarbeiten, haben sich in den letzten Jahren in den Vordergrund geschoben. Die zunehmende Individualisierung hat eine stei-

gende Komplexität ausgelöst, die individuelle Informationsverarbeitung erfordert. Diese so genannte Informationsarbeit ist heute überall dominant.

Die Gestaltbarkeit von der Informationsarbeit, kennzeichnend durch hohe Flexibilität der Instrumente, scheint gegenüber anderen Arbeitstypen deutlich breiter zu sein (vgl. Dostal, Stooß, Troll 1998, S. 453). Die derzeitige Entwicklung in vielen Segmenten zeichnet sich durch Höherqualifizierung, Akademisierung und Ausweitung dezentraler Entscheidungsbefugnisse aus

(vgl. Kalkowski 2004, S.104).

In der Perspektive der Zukunft, wird sich der Modus der Interessenregulation verändern, dass „Metaregeln“ definiert werden, die individuell sowohl organisations- als auch personenspezifisch inhaltlich ausgestaltet werden können.

Diese Metaregeln<sup>6</sup> sind ein Ansatz, unterschiedliche individuelle Interessen in veränderter Weise in kollektive und formale Regelungen zu bringen.

Statt einheitlicher, inhaltlich geregelter Arbeitsformen, Arbeitszeiten und Leistungsstandards, müssen Individuen Wahlmöglichkeiten gelassen werden. (vgl. Kalkowski 2005, S.109).

Die in dieser Arbeit aufgegriffene Arbeitsform des offenen Arbeitsverhältnisses soll diesen Anforderungen entsprechen. Die folgenden Ausführungen sind ein Versuch, sich der begrifflichen Definition zu nähern.

Der Begriff des offenen Arbeitsverhältnisses ist in der sozialwissenschaftlichen Literatur noch nicht weit verbreitet diskutiert, jedoch beschreiben Dostal, Stooß und Troll (1998) offene Arbeitsverhältnisse als deregulierend von so genannten Normalarbeitsverhältnissen. Angesichts flexibler Arbeits- und Organisationsformen und einer zunehmend stärkeren Wissensbasierung der Unternehmen in der Wirtschaft, stößt das Modell des Normalarbeitsverhältnisses an seine Grenzen. Das in der bisherigen Arbeitsorganisation prägende und dominante Normalarbeitsverhältnis, gekennzeichnet durch Abhängigkeit, Unbefristung und Einbindung in das System sozialer Sicherung, löst sich auf und offene Arbeitsverhältnisse entstehen, in denen auch die Beruflichkeit neu bestimmt werden muss.

*„Im Sinne der Job- Definition, also der tätigkeitsorientierten lediglich auf aktuelle Aufgaben hin bezogenen Besetzung von Arbeitsplätzen, ohne dass dies verknüpft ist mit den übrigen Dimensionen von Beruf, wird versucht, die offenen Arbeitsverhältnisse lediglich funktional festzulegen.“*

(Dostal, Stooß, Troll 1998, S.453).

Das offene Arbeitsverhältnis ist deregulierend und somit eine besondere Beruflichkeit höchster Spezialisierung und Flexibilität. Die Arbeitsstrukturen werden sich weiter öffnen, Netzwerke, virtuelle Unternehmen und Telearbeit werden zur Normalität. In diesem Segment des offenen Arbeitsverhältnisses bieten Selbständige, Freiberufler (Freelancer), ihre ausdifferenzierte „Professionalität“ am offenen Markt an. Somit wird die berufliche Spezialisierung in diesem Bereich weiter zunehmen (vgl. Dostal, Stooß, Troll 1998, S.456f.).

### 2.5.1 Entwicklung von wissensintensiven Arbeitsformen in der IT- Branche

Unmittelbarer Anlass bei dieser Arbeit Selbstorganisation in offenen Arbeitsverhältnissen zu untersuchen, war der Umstand, dass gerade in der

---

<sup>6</sup> Bei dem Begriff Metaregeln den Kalkowski (2005) in diesem Zusammenhang prägt, geht es für die beteiligten Akteure nicht nur darum inhaltliche Details und Regeln aufzustellen, sondern sich auf grundlegende Anforderungen und Verfahrensweisen, sowie Zielvereinbarungen zu vereinbaren und sich auf Partizipationsformen und -inhalte zu einigen.

IT- Branche nicht nur Arbeitnehmer in Normalarbeitsverhältnissen tätig sind, sondern zunehmend Beschäftigte mit wissensintensiver Arbeit in offenen Arbeitsverhältnissen (die empirische Falluntersuchung wird in Kapitel 6 beschrieben). Mit dem Begriff der IT- Branche (auch als ITK- Branche bezeichnet) werden sowohl die Begriffe Informatik als auch Telekommunikation zusammengefasst. Die Arbeitsprozesse, im Speziellen in den Segmenten der Softwareentwicklung und IT- Dienstleistung, erfolgen nicht in einer klassisch tayloristischen<sup>7</sup> Arbeitsorganisation, sondern überwiegend in Form von Projektarbeit. Die Projektarbeit zeichnet sich durch einen hohen Grad an Selbstorganisation aus. Im Rahmen einer offenen Planung, werden die Zielsetzung, die Art und die methodische Vorgehensweise von allen Mitarbeitern des Projektes gemeinsam festgelegt. Folglich hoch sind die Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten und der Selbstorganisationsgrad im Netzwerk steigt

(vgl. Dehnbostel, Molzberger, Overwien 2003, S.10f).

## 2.5.2 WISSEN IM SINNE VON WISSENSARBEIT

Wissensarbeiter arbeiten mit Wissen – ihrem eigenen, aber auch dem von anderen. Wissensarbeit funktioniert nur dann, wenn die Mitarbeiter Zugang zu unterschiedlichsten Wissensquellen erhalten.

Die „neue“ Arbeitsform des offenen Arbeitsverhältnisses ist gekennzeichnet von hohen wissensintensiven Aufgaben, Bewältigung von komplexen Problemlösungen sowie ausdifferenziertes und verteiltes Wissen flexibel und problemspezifisch in die Organisation zu vernetzen und zu integrieren. Diese Vernetzung wird für viele Unternehmen zum entscheidenden Erfolgsfaktor

(vgl. Kalkowski 2004, S.103f.).

Die traditionelle direkte Steuerung, hergestellt durch Überwachung und Sanktionen, kann im Fall der Wissensarbeit nicht hergestellt werden. Wissensarbeit ist nicht direkt steuerbar (Wilkesmann 2005, S.55).

Wissensarbeit zu managen bedarf einer hohen Nutzung an Subjektivität, wobei die Wissensarbeiter einen relativ großen Spielraum für die Selbstorganisation ihrer Arbeit haben. Um sich dem Begriff von Wissensarbeit zu nähern, muss zunächst Wissen definiert werden.

Wissen entsteht grundsätzlich im Individuum, ist also an menschliche Existenz gebunden.

Nach einer allgemeinen Definition von Favre – Bulle ist Wissen „(...) *die systeminterne Repräsentation und zu einem bestimmten Zeitpunkt vorliegende Erfahrung eines kognitiven Agenten, die einen zu überprüfenden Anspruch auf Gültigkeit beinhaltet. Als solch prägt Wissen die Einstellungen und Haltungen des kognitiven Agenten und dient zur Lösung von Problemen. Das jeweils aktuelle Wissen bildet einen kontextuellen Rahmen, in dem ankommende und bestehende Informationen interpretiert und zu neuen Erfahrungen verarbeitet werden.*“ (Favre - Bulle 2001, S.98)

Wissen entsteht durch die gedankliche Verarbeitung von Informationen und der Verankerung in unserem Gehirn (vgl. Guldenberg 1998, S.77). Neu aufgenommene Informationen werden mit anderen aktuellen oder in der Vergangenheit gespeicherten Informationen, Daten und Wissen vernetzt.

Aus dieser Sichtweise ist Wissen also ein Prozess der zweckdienlichen Vernetzung von Informationen

(vgl. u. a. North 1999, S. 40; Guldenberg 1998, S.155).

---

<sup>7</sup> nach dem amerikanischen Ingenieur F.W. Taylor. Der Taylorismus ist das System der wissenschaftlichen Betriebsführung mit dem Ziel, einen möglichst wirtschaftlichen Betriebsablauf zu sichern. Die drei Grundprinzipien basieren zum einen auf präzise Anleitungen, die die Führungskraft vorgibt, eine hohe Arbeitsteilung und kleine Arbeitsvorgänge und die Bezahlung als Motivationsfaktor.

Zusammenfassend liegt dem Wissen Daten oder Informationen zugrunde, die einen persönlichen subjektiven Bezug aufweisen, einen Lerneffekt nach sich ziehen, in die bisherigen Erfahrungen integriert werden und spätere Handlungsmuster beeinflussen können. Dieser letzte Aspekt muss der vorangegangenen Definition noch erweitert werden. Durch eine mit Erfahrung, Kontext, Interpretation und Reflexion angereicherte Form von Information, kann Wissen Arbeitshandeln und Entscheidungen hervorrufen und anleiten

(vgl. Jürgens 1999, S.59). Durch Transformationsprozesse, in denen der einzelne Mitarbeiter sein Wissen mit anderen teilt und kombiniert, entsteht kollektives Wissen(vgl. Guldenberg 1998, S.145f.).

### 2.5.3 CHARAKTERISTIK UND REGULATION VON WISSENSARBEIT

Die moderne Arbeitswelt verlangt, dass Mitarbeiter sich fachfremdes Wissen aneignen, um ihre tägliche Arbeit zu leisten. Damit leisten sie Wissensarbeit. Unter Wissensarbeit wird die Bewältigung von Arbeitsaufgaben, die zumindest für die betreffende Person komplex und neuartig sind, verstanden. Charakteristisches Merkmal der Wissensarbeit ist, dass sie vielfältige Informationen und fundiertes Wissen als Grundlage benötigt und neues Wissen als Produkt erzeugt(vgl. Hermann 2002, S.49f.).

Neben der begrifflichen Positionierung von Wissensarbeit, soll auch eine Betrachtung der Wissensarbeit im Kontext von programmierbarer und

nicht-programmierbarer Arbeit erfolgen.

In einer ersten Begriffsdefinition nach Wilkesmann(2005)wird Wissensarbeit als eine Tätigkeit beschrieben, die einen Tausch von Daten oder Informationen und eine interaktive Generierung von Wissen beinhaltet.

Nach dieser Definition wird Wissensarbeit in fast allen Berufen und Arbeitsbereichen geleistet. Gerade im Taylorismus findet Wissensarbeit statt, geprägt durch den Datenaustausch und die Generierung von Wissen.

Der Datenaustausch in der tayloristischen Handarbeit wird wie folgt beschrieben: Arbeiter müssen angelernt werden und situationsbedingte Ereignisse können nur durch zusätzlichen Datentransfer gelöst werden.

An dieser Stelle soll der Begriff der Wissensarbeit von der tayloristischen Arbeit differenziert werden. Wissensarbeit unterscheidet sich in vielen Punkten von einfachen Dienstleistungstätigkeiten oder der industriellen Produktionsarbeit. Um Wissensarbeit aber noch genauer von anderen Bereichen zu differenzieren, wird diese Definition um ein weiteres Kriterium erweitert. Um sich diesem wichtigen Kriterium zu nähern, wird auf eine Differenzierung der Arbeit von

March und Simon (1958; vgl. Romme 2003) zurückgegriffen. Nach March und Simon lässt sich Arbeit anhand von den Dimensionen ‚Mittel‘ und ‚Zweck‘, sowie ‚programmiert‘ und ‚nicht- programmiert‘ gliedern. Bei programmierter Arbeit handelt es sich um Routinetätigkeiten, bei nicht- programmierter Arbeit um komplexe und sehr unterschiedliche Arten von Tätigkeiten.

| <u>Mittel</u>      | <u>Zweck</u> | <u>programmiert</u>                           | <u>nicht- programmiert</u>  |
|--------------------|--------------|---|---|
| programmiert       |              | Standardisierte Arbeit                        | Arbeit bei flexibler Spezialisierung(d.h. gut entwickelte Routinen werden benutzt, um auf Kundenwünsche zu reagieren) |
| nicht programmiert |              | Arbeit in hoch- verantwortlicher Organisation | <b>Wissensarbeit</b>  |

Abbildung 2: Typologie der Arbeit nach March/Simon 1958 (Romme 2003, S.702)

In diesem Vierfelder - Schema stehen sich die Aspekte ‚Mittel‘ und ‚Zweck‘ und ‚programmierte‘ und ‚nicht- programmierte‘ Arbeit gegenüber. Sind Mittel programmiert, jedoch die Zwecke nicht- programmiert, werden flexible Spezialisierungen gefordert. Hochverantwortliche Tätigkeiten sind ein Beispiel für eine Arbeitsform bei der die Zwecke programmiert, jedoch die Mittel nicht – programmiert sind. Der letzte Fall, bei dem sowohl die Mittel, als auch die Zwecke nicht - programmiert sind, stellt Wissensarbeit dar.

Nach der hier verwendeten Definition, die ein Ressourcenverständnis von Daten und Informationen voraussetzt, ist Wissensarbeit

*„(..) eine Tätigkeit, deren Mittel und Zwecke nicht- programmiert sind und die deshalb konstitutiv darauf angewiesen ist, dass zum einen der Tausch von Daten oder Informationen und zum anderen die interaktive Generierung neuen Wissens erfolgen.“* (Wilkesmann 2005, S.60)

#### 2.5.3.1 Dimensionen der Wissensarbeit

Wissensarbeit ist nur über Selbststeuerung möglich. Diese Eigenschaft basiert zum einen auf der Handlungsebene, auf der Datenaustausch und die Generierung neuen Wissens stattfindet und zum anderen auf der Strukturebene, durch die der Handlungsspielraum festgelegt wird. Nach empirischen Untersuchungen verhalten sich Individuen in Organisationen, die einen großen Handlungs- und Entscheidungsspielraum besitzen in wissensintensiver Arbeit kooperativer. Sie geben eher Daten und Informationen weiter und beteiligen sich an der Generierung neuen Wissens(vgl. Wilkesmann 2005, S.64f).

Durch die zunehmende Projektifizierung von Organisation und Arbeit, werden auch wissensintensive Aufgaben (Wissensarbeiter) zunehmend in Projekten bewältigt. In der Projektarbeit kann ausdifferenziertes und verteiltes Wissen, flexibel und problemspezifisch vernetzt und integriert werden(vgl. Kalkowski 2005, S.104).

Wissensarbeit kann einen weiten Handlungsspielraum öffnen, da Informationen und Wissen zusammengetragen werden müssen, da es keinen existierenden Lösungsweg gibt, um so die Notwendigkeit aufrechtzuerhalten verschiedene Lösungsmöglichkeiten auszuprobieren.

## 2.6 KOMPLEXITÄTSDIMENSIONEN VON WISSENSARBEIT

Unternehmen, Mitarbeiter und Wissensarbeiter befinden sich in einem Dilemma. Einerseits streben Unternehmen, als auch Mitarbeiter an, die Komplexität der Arbeit zu reduzieren und durch Standardisierung von Prozessen effizienter zu werden. Andererseits besteht auch ein großes Interesse, die Wissensarbeit zu erhöhen.

Selbstorganisation und Kreativität bilden sich nur dann heraus, wenn ein Wissensarbeiter mit der ganzen Komplexität realer Probleme konfrontiert wird.

Die Innovationsfähigkeit der Arbeitsorganisation und die Kompetenzentwicklung des Mitarbeiters sind nicht nur durch wissensintensive Arbeit, sondern auch durch wissensgenerierende Arbeit möglich.

Folglich ist es notwendig, eine richtige Balance zwischen der Komplexitätsbeherrschung und der Komplexitätssteigerung zu finden.

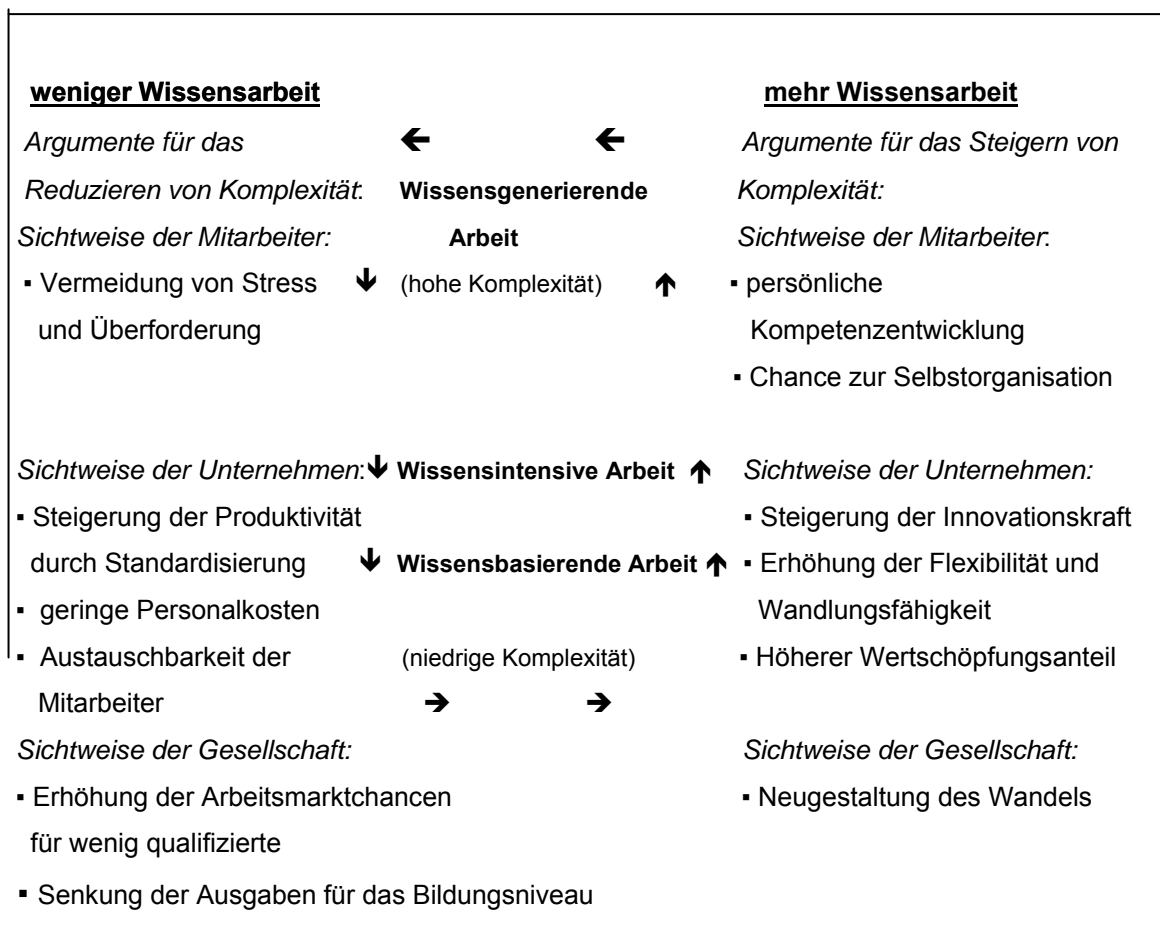


Abbildung3: Das Dilemma zwischen Komplexitätsbeherrschung und- steigerung  
(Hermann 2002, S.51)

In der oben aufgeführten Abbildung meint wissensgenerierende Arbeit mit hoher Komplexität

„(..)Tätigkeiten, bei denen das einmal erworbene Fachwissen nicht ausreicht, sondern die es erforderlich machen, das vorhandene Wissen zu reflektieren, zu verbessern und zu erneuern, um so eine optimale Problemlösung zu finden.“

(Hermann 2002, S.54). Im engeren Sinne wird mit dieser Definition Wissensarbeit beschrieben.

Wissensintensive Arbeit meint Tätigkeiten, die eine umfassende Ausbildung beziehungsweise langjährige Erfahrung in einem bestimmten Fachgebiet voraussetzen.

In wissensbasierter Arbeit mit niedriger Komplexität sind alle Tätigkeiten vereint, bei denen Erfahrung und Wissen eine Rolle spielen (vgl. Hermann 2002; S. 54f.). Die folgende Abbildung soll die Merkmale von Wissensarbeit widerspiegeln und den hohen Komplexitätsgrad verdeutlichen.

|                    |                | <b>Arbeitstypen</b>  |  |
|--------------------|----------------|--|--|
|                    |                | <b>geistige</b>  | <b>körperliche</b>                               |
| <b>Komplexität</b> | <b>niedrig</b> | Sekretärin beim Tippen; Auszahlung des Bankschalterbeamten   | Bäcker beim Backen; Schumacher beim Ledernähen   |
|                    | <b>hoch</b>    | <b>Experimental-<br/>forschung, Entscheidungen der strategischen Unternehmensführung, Projektleitung</b> | schwieriger chirurgischer Eingriff, Linien-Pilot |

Abbildung 4: Mögliche Zuordnung verschiedener Arbeitstätigkeiten in die Matrix von Arbeitstypen (vgl. Petran 2001)

## 2.7 FORMALE UND INHALTLICHE GESTALTUNGSPARAMETER VON OFFENE ARBEITSVERHÄLTNISSEN

In offenen Arbeitsverhältnissen besitzen angestellte Wissensarbeiter eine gewisse Vertrauensbeziehung zum Arbeitgeber, die auf verantwortlicher Autonomie beruht. Diese Autonomie integriert sowohl Kooperation, als auch die Bereitschaft kompromisshafter Problembewältigung und Konfliktaustragung im Team. Diese Problembewältigung wird als Möglichkeit begriffen, eigene Kompetenzen und Fähigkeiten unter Beweis zu stellen,

weiter zu entwickeln und die Chance zur Selbstentfaltung wahrzunehmen.

Dem Arbeitnehmer werden Handlungs- und Entscheidungsspielräume und Entfaltungsmöglichkeiten eingeräumt, die dieser im Gegenzug verantwortungsvoll im Sinne der Organisation nutzt.

Diese Autonomie bietet den Raum für Selbstständigkeit und die Möglichkeit durch eigene Leistung und eingebrachte Gestaltungsmöglichkeiten die Organisation positiv zu beeinflussen.

In dieser Weise versteht sich der qualifizierte „Wissensarbeiter“ als Subjekt seiner Arbeit und als Mit- Unternehmer. Inhaltlich bilden komplexe Problemlösungen und der ungewisse, durch Unwägbarkeiten geprägte Weg zur Zielerreichung den Kern in offenen (wissensintensiven) Tätigkeiten. Offene Arbeitsverhältnisse sind individualisiert. Ziele und Vereinbarungen werden zwischen dem Mitarbeiter und dessen Vorgesetzten individuell ausgehandelt. Eine standardisierte Definition von Arbeitsmengen oder Sollzeiten ist nicht vorhanden, zudem lässt sich Leistung aufgrund inhaltlicher Intransparenz nicht klar eingrenzen.

Ein eindeutiges, persönliches Ziel von Mitarbeitern in offenen Arbeitsverhältnissen ist die Transparenz ihrer individuellen Leistung, die die Voraussetzung für Status und Differenzierung im Wettkampf um attraktive Arbeitsplätze und berufliches Vorankommen ist (vgl. Kalkowski 2004, S.103f.).



## 2.8 FAZIT

*„Der Wandel in der Arbeitswelt ist der Dreh- und Angelpunkt der gegenwärtigen Probleme und der weiteren Entwicklung.“ Alois Glück<sup>8</sup>*

Der gegenwärtige Wandel und die zukünftige Entwicklung, gekennzeichnet durch einen immer rascheren technologischen, sowie wirtschaftlichen und

sozialen Wandel, zwingt Unternehmen, Organisationen und Mitarbeitern zu permanenten Anpassungs-, Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen (vgl. u.a. Peters 2002, S.5; Willke 1999, S.268).

Um diesen neuen Bedingungen gerecht zu werden, müssen Unternehmen und Organisationen erkennen, dass sie sich im Umbruch zu wissensbasierten Systemen befinden und lernen auf die neue (Weiter-) Entwicklung zu reagieren (vgl. Willke 1999, S.290). Bestehende Tätigkeiten werden wissensintensiver und wissensintensive Tätigkeiten nehmen zu.

Der deutlich zunehmende Trend von der manuellen Arbeit zur Wissensarbeit, stellt Unternehmen wie Mitarbeiter vor neue Anforderungen und verlangt nach neuen Ansätzen der Unternehmensführung, Arbeitsgestaltung und des Human- Ressource- Managements (vgl. Hermann 2002; S.49).

Die modernen Wertschöpfungsprozesse von Unternehmen sind geprägt von flexibler und vernetzter Projektarbeit in dezentralisierten und lernenden Organisationen. Sie werden zunehmend kundenspezifischer und wissensbasierter. Flexible Arbeitsmodelle sind der neue Standard.

Wissen, Agilität und Flexibilität der Mitarbeiter rücken in den Vordergrund. Selbstbestimmung, Selbstmotivation und Selbstorganisation lösen fixe Abläufe und äußere Zwänge ab.

Hierarchische Strukturen werden dysfunktional und durch dezentrale Organisationsstrukturen ersetzt (vgl. Willke 1999, S.269). Die hier beschriebene Arbeitsform des offenen Arbeitsverhältnisses ist ein erster Schritt sich diesen Bedingungen anzupassen.

Das offene Arbeitsverhältnis ist eine neue Form der Arbeit, die in einem Beziehungsgeflecht zur Wissensarbeit steht. Man kann offene Arbeitsverhältnisse als eine Kategorie von Wissensarbeit verstehen. Wissensintensive Tätigkeiten sind geprägt von der Komplexität an Problemlösungen und Zielerreichung.

Wissensarbeit kann nur in Autonomiespielräumen existieren, die kooperatives Handeln ermöglichen. Kooperation ist dabei nicht zielgerichtet, sondern rational. Unter der strukturellen Voraussetzung von Autonomiespielräumen ist Wissensarbeit indirekt beeinflussbar.

Die bei der Wissensarbeit wichtige Interaktion zwischen den Akteuren setzt immer den Austausch von Informationen und Daten voraus, der durchaus verweigert oder verschlechtert werden kann. Wissensarbeit in arbeitssoziologischer Perspektive kann nur unter der Bedingung der Möglichkeit kooperativen Datenaustausches realisiert werden (vgl. Wilkesmann 2005, S.70).

Selbstorganisation stellt im Zusammenhang mit offenen Arbeitsverhältnissen eine zentrale Rolle dar. Die hier genannten Voraussetzungen für Wissensarbeit, (Autonomiespielräume und Kooperation, sowie Komplexität) sind die wichtigsten Eigenschaften von Selbstorganisation (siehe Punkt 2.2.4).

---

<sup>8</sup> zur Zeit der Äußerung CSU- Fraktionschef im bayerischen Landtag: Einsicht in unbequeme Wahrheiten. In: Rheinischer Merkur Nr.27 vom 4.7.1997, S.7. In: Willke, Gerhard (1999): Die Zukunft unserer Arbeit. Campus Verlag. Frankfurt/Main; New York

Folglich ist die Selbstorganisation in offenen Arbeitsverhältnissen nicht nur eine Voraussetzung, sondern die Fähigkeit zur Selbstorganisation ist gleichzeitig auch Bedingung und Resultat.

Die Arbeitsform der offenen Arbeitsverhältnisse sowie die Fähigkeit zur Selbstorganisation gewinnen in der Zukunft von Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Allerdings hängt die Wissensbasierung und Wissensarbeit in

Unternehmen und Organisationen davon ab, inwieweit es ihnen gelingt, ‚Infrastrukturen‘ für den Informationsaustausch und den Wissenstransfer zu integrieren und dessen Nutzen zu routinisieren(vgl. Willke 1999, S.19).

So müssen Personal- und Organisationsentwicklung, Wissensmanagement und Arbeitsgestaltung Hand in Hand arbeiten, um Wissensarbeit so zu gestalten, dass sie den Anforderungen der Arbeitsorganisation und der Mitarbeiter gerecht wird.

### **3 DAS HANDLUNGSFELD ORGANISATION – WANDEL UND ENTWICKLUNGSTENDENZEN**

*„Organisationen verändern sich ständig, selbstverständlich, leicht und reaktiv; aber Veränderungen innerhalb von Organisationen können nicht einfach angeordnet und kontrolliert werden. Organisationen tun in der Regel nicht, was von Ihnen erwartet wird.“*

(James G. March, zitiert in: Hinterhuber/Laske 1984, S.14).

Mit dem Konzept der Selbstorganisation ist ein Umbruch im praktisch gestaltenden Handeln verbunden. Das Handlungsfeld Organisation erfährt von neuen Ansätzen, Strukturen und Korrekturen, die mit dem Selbstorganisationskonzept einhergehen und sich in Zukunft noch verstärken(vgl. Probst 1987, S.148).

Die derzeitige Entwicklung von arbeitsintensiven zu wissensintensiven Tätigkeiten, sowie die Entstehung von Informations- und Wissensgesellschaften ziehen auch einen organisationalen Wandel mit sich. Ein organisationaler Wandel verändert die Merkmale von Organisationen. Diese Reorganisation entsteht, wenn existierende Strukturen und Prozesse nicht mehr ihrem ursprünglichem Zweck und den ursprünglichen Zielen entsprechen.

Vorausgegangen ist ein wahrnehmbares Problem, die diese Maßnahme erforderlich macht. Dieses Problem drückt sich meistens in einem Widerspruch zwischen Ist- und Soll-Zustand, also zwischen angestrebter und tatsächlicher Situation der Organisation aus. Um eine solche Abweichung zu erkennen, muss die Zielsetzung klar definiert werden und die Ist- Situation regelmäßig unter diesen Gesichtspunkten überprüft werden (vgl. Probst 1993, S.214f.).

Jede Art von Veränderungen in Organisationen wird durch die darin arbeitenden Individuen ausgelöst, umgesetzt, gefördert oder gelenkt. Diese Veränderungen werden von den Mitarbeitern in der Organisation aktiv gelenkt und bewusst getragen und sind an der konkreten Situation der Organisation ausgerichtet. Der Wertewandel in Organisationen vollzieht sich von der Hierarchie zur Vernetzung, von der Rationalität zur Komplexität, von Regelwerken zur Lernkultur und schließlich vom Auftrag und Kontrolle zur Selbstorganisation(vgl. Tondeur 1997, S.40).

Die Mitarbeiter werden in alle Phasen des Veränderungsprozesses integriert, sei es beim Analysieren der Ist- Situation, beim Erarbeiten von Veränderungszielen, bei der Erarbeitung und Umsetzung von Lösungen und bei der Verantwortlichkeit der Entscheidungsbefugnisse

(vgl. Baumgartner/Häfele/Schwarz/Sohm 1998; S.20).

Diese Veränderungen sollen so gestaltet werden, dass sie nicht nur als unvorhergesehene, spontane Begleitumstände technologischer, wirtschaftlicher und personeller Veränderungen auftreten, sondern anhand klarer Prinzipien, Zielen und Werten durchgeführt werden.

In der Neustrukturierung von Arbeitsorganisationen bedeutet dieses eine Schaffung von übersichtlichen

*„Organisationseinheiten mit optimalen Voraussetzungen für Selbständigkeit und Eigenverantwortung sowie einem maximalen Potential an Flexibilität, Motivation und Transparenz bei gleichzeitiger Vereinfachung und Verringerung des notwendigen Koordinationsaufwandes durch übergeordnete Stellen, Stabsstellen oder Steuerungssysteme“.*(Bechtler 1990, S.10)

Organisationsentwicklung bezeichnet diesen Veränderungsprozess einer Organisation und der darin tätigen Menschen, die sich an bestimmten Werten und Prinzipien orientiert

(vgl. Baumgartner/Häfele/Schwarz/Sohm 1998; S.19).

Ein klar definiertes Ziel der Organisationsentwicklung ist die Förderung der Selbstorganisation, sowie die Selbsterneuerung und Selbstgestaltung der Mitarbeiter der Organisation. Diesen Ansatz nimmt dieses Kapitel auf und beleuchtet den konträren Verlauf von der bisherigen Organisationsstruktur mit starren Arbeitsformen, geprägt von Hierarchie und Kontrolle hin zu einer dezentralen Arbeitsorganisation mit klaren Zielen, Vereinbarungen, Flexibilität und Richtlinien für die Mitarbeiter.

In den sich zu verändernden Organisationsstrukturen sind gut ausgebildete, motivierte, engagierte und verantwortungsbewusste Mitarbeiter die Voraussetzung für Selbstorganisationsstrukturen, die sich im Sinne von Organisationsentwicklung wechselseitig bedingen und fördern

(vgl. Bechtler 1990, S.11; Baumgartner/Häfele/Schwarz/Sohm 1996, S.41).

In der aktuellen Diskussion sind neue Modelle von Organisationen zur Partizipation und Kooperation einzelner Mitarbeiter mit wissensintensiven Tätigkeiten, sowie dessen Transfer und Etablierung in neue Formen der Arbeitsorganisation. Dieses neu entwickelte Handlungsfeld beinhaltet die Schaffung einer wissens- und selbstorganisatorischen Umgebung und der damit verbundenen Subjektivitätswirkung, sowie die Einbindung von Kooperation, Kommunikation und Koordination aller Mitarbeiter(vgl. Luczak 1998, S.13f.).

Diese integrativen, ganzheitlichen Veränderungen des Handlungsfeldes Organisation die den Eigenschaften von Selbstorganisation folgen, versprechen die Grundlage für eine Anpassung und Entwicklung (vgl. Probst 1987, S.148).

### 3.1 ZUM ORGANISATIONSBEGRIFF

Organisationen werden im Allgemeinen als *geplanter, dauerhafter* und *zielorientierter* Handlungszusammenhang von Personen und Gruppen bezeichnet. Eine Arbeitsorganisation plant diesen Handlungszusammenhang nach den Prinzipien der Arbeitsteilung und Wirtschaftlichkeit mit dem Ziel der Erzeugung von Produkten und der Bereitstellung von Dienstleistungen

(vgl. Müller - Jentsch 2003, S.40f.). Grundsätzlich ist die Organisation durch die Arbeitsteilung als Voraussetzung bestimmter Ziele und die Förderung effizienterer Arbeitsgestaltung entstanden.

Die folgenden Ausführungen beleuchten die Arbeitsorganisation nach den sozialen Strukturen und den sozialen Beziehungen und Prozessen zwischen den Mitarbeitern, die in diesen Strukturen eingebettet sind.

Der Begriff der Organisation lässt sich definieren als

„organisatorische Gestaltungshandlung, die darin besteht, eine Struktur, Prozesse und eine systembezogene Ordnung zu schaffen.“

Die Organisation ist ein

“ Gestaltungsrahmen, der für die Mitarbeiter den Zustand eines Systems als Gestaltungsergebnis darstellt und vor allem als Struktur und Kultur in Erscheinung tritt.“

Nach letzterem Definitionspunkt ist Organisation auch eine

„ soziale Institution in Form eines Strukturierten Gebildes.“ (Probst 1993, S.43)

Zusammenfassend sind Organisationen zielgerichtet, weisen eine formale Struktur auf und sie werden als soziale Systeme verstanden.

In der folgenden Abbildung 6 sind die wichtigsten Merkmale von einer Organisation zusammengefasst.

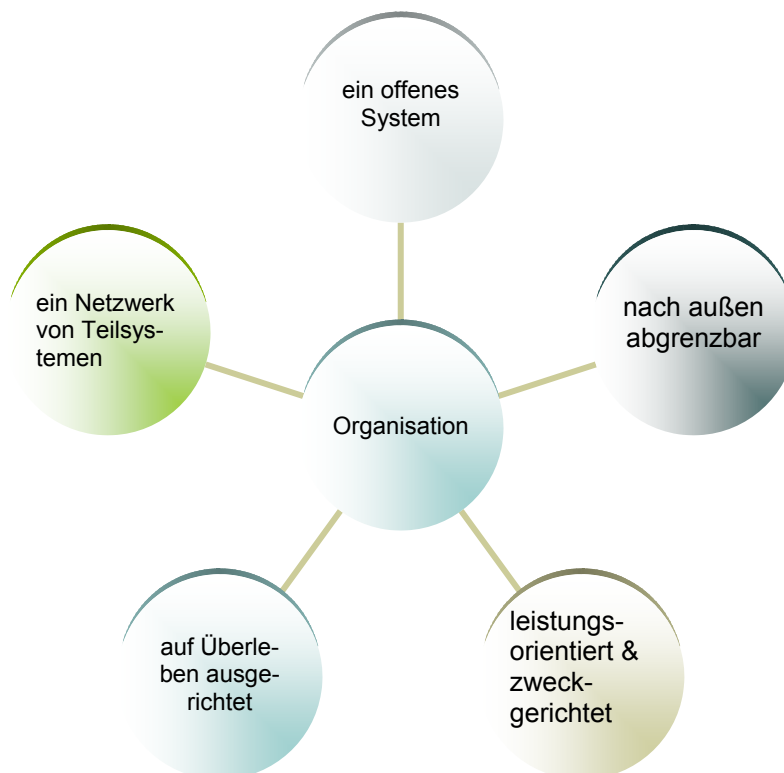


Abbildung 5: Merkmale einer Organisation

### 3.1.1 Exkurs: Merkmale sozialer Systeme

Ein System ist eine Menge von Elementen, zwischen denen Beziehungen bestehen (vgl. Steinbruch 1990, S.18). Soziale Systeme sind strukturdeterminiert. Strukturde-terminiertheit bedeutet, dass nicht ganz bestimmte Umwelteinflüsse eine Organisation zu bestimmten Handlungen, Reaktionen oder Veränderungen veranlasst, sondern die Struktur der Organisation filtert die Anregungen aus der Umwelt, welche wahrgenommen werden und welche zum Wandel Anlass geben können.

(vgl. Baumgartner/Häfele/Schwarz/Sohm 1998; S.38f).

Die vielfältigen Strukturen in der Organisation sind von immenser Bedeutung, welche Handlungs- und Veränderungsmöglichkeiten eine Organisation hat und in welcher wechselseitigen Beziehung sie mit ihrer Umwelt treten kann.

Die Fähigkeit zur Veränderung ist ein Wesensmerkmal von Organisationen. Soziale Systeme entwickeln sich, sie evolvieren. Unter Entwicklung ist hier eine qualitative, neuartige Veränderung in einer zeitlichen Abfolge gemeint.

Spontane Ordnungsentstehung ist ein weiteres Merkmal sozialer Systeme. Organisationen als soziale Systeme lassen unter dem Druck der Verhältnisse Ordnung spontan entstehen. Hierbei liegt der Fokus darauf, einem System einen entwicklungsfördernden Rahmen und günstige Bedingungen für die Selbst- Entwicklung zu bieten als auf es einzugreifen

(vgl. Baumgartner/Häfele/Schwarz/Sohm 1998; S.40f).

Für den Umgang mit sozialen Systemen die komplex sind, besteht die Notwendigkeit für Komplexität, die im Umgang mit ihr gefordert wird.

Komplexität umfasst hierbei eine große Anzahl an Komponenten<sup>9</sup>, ein hohes Maß an Vernetzung zwischen diesen Komponenten, als auch eine hohe Anzahl von Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten.

(vgl. Baumgartner/Häfele/Schwarz/Sohm 1998; S.42f).

Diese Grenze stellt eine „*symbolische Trennung zwischen der Komplexität dessen was als Umwelt definiert wird und der ausgegrenzten Komplexität der Umwelt dar.*“ (Baumgartner/Häfele/Schwarz/Sohm 1998; S.44)

System und Umwelt sind miteinander vernetzt und bedingen sich wechselseitig.

Dass sozialen Systemen auch Grenzen gesetzt sind, sei hier als letztes Merkmal aufgeführt. Nach Luhmann (1984) ist eine Grenzerhaltung daher auch Systemerhaltung und ermöglicht erst die Identität des Systems.

### 3.1.2 Sichtweisen einer Organisation

Dem Begriff der Organisation werden meistens zwei Bedeutungen zugeordnet. In der Abbildung 6 sind die unterschiedlichen Ebenen des Organisationsbegriffs dargestellt. Im Folgenden wird zunächst kurz auf die institutionelle Organisationsebene eingegangen. Anschließend wird die instrumentelle Ebene beleuchtet.

Beim institutionellen Organisationsbegriff wird der Blickwinkel meist auf das gesamte System gelenkt, auf die Institution (gemeint sind hierbei Unternehmen, Behörden, Vereine).

Hierbei besteht die Organisation aus Handlungen mehrerer Personen, deren Aufgaben nach einem bestimmten Muster bearbeitet und koordiniert werden.

Dabei werden bestimmte Erwartungen von Handlungsmustern entwickelt, die sofern sie stabilisiert und spezifiziert sind, als Organisationsstruktur bezeichnet werden (vgl. Schreyögg 1999, S.9). An dieser Stelle sollen die Ausführungen zur institutionellen Organisation nicht weiter vertieft werden, denn das selbstorganisatorische Handeln soll in dieser Arbeit auf der Ebene der instrumentellen Organisation überprüft werden.

Nach dem instrumentellen Organisationsbegriff wird die Organisation als Instrument der Führung begriffen, welches hilft, den Leistungsprozeß zu steuern.

Innerhalb dieser instrumentellen Sichtweise gibt es zwei unterschiedliche Vorstellungen über die Gestaltung von Organisationen.

Zum einen wird nach dem konfigurativen Organisationsbegriff, die Organisation als eine dauerhafte Strukturierung von Arbeitsprozessen gesehen, das die in einem festen Gefüge, einer Konfiguration, eingebunden ist und alle anderen Maßnahmen und Dispositionen nach diesem vorgeschrieben sind. Danach bildet die Organisation das äußere Gehäuse und das Skelett des Unternehmens (vgl. Schreyögg 1999, S.7).

Die zweite Ebene der instrumentellen Organisation wird als funktionale Organisation beschrieben, wonach die Organisation als eine Funktion der Unternehmensführung definiert wird. Sie ist eine Aufgabe, die erfüllt werden muss, um die Ziele und Zwecke des Unternehmens sicherzustellen. Dabei tritt die Organisation auf dieselbe Ebene wie

---

<sup>9</sup> mit Komponenten sind hier die Elemente in einer Organisation gemeint, wie Mitarbeiter, Abläufe, Strukturen, Sachmittel

andere Funktionen der Unternehmensführung (Planung und Kontrolle) und muss in Bezug auf diese integriert und entwickelt werden (vgl. Schreyögg 1999, S.5). Die hier vorgelagerten Strukturen vollziehen nun Veränderungsprozesse und Entwicklungstendenzen hin zu einer Reorganisation, mit zunehmender Betonung der Potentiale von Selbstorganisation.

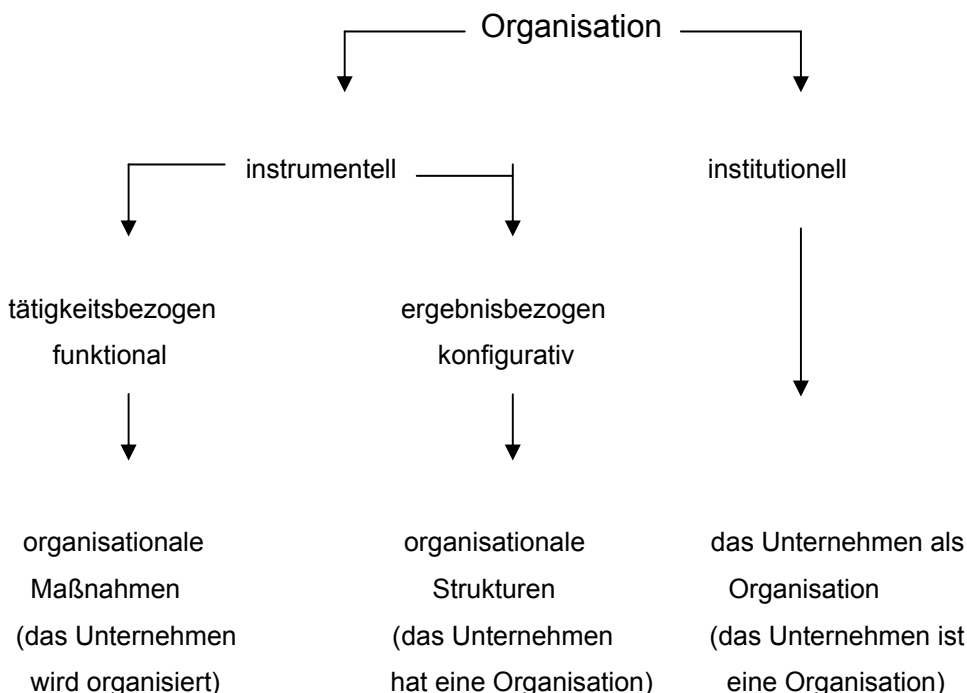


Abbildung 6: verschiedene Ebenen des Organisationsbegriffs

### 3.1.3 Organisationsstrukturen

Die Organisation wird sowohl in der Organisationstheorie als auch in der Organisationspraxis in jeweils zwei Ebenen gegliedert, die Aufbau- und die Ablauforganisation.

Dabei geht es um die Trennung von Struktur und Prozess<sup>10</sup>. Allerdings muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass ein Strukturablauf ohne Kenntnis der Prozessabläufe nicht sinnvoll wäre. Die Trennung von Ablauf- und Aufbauorganisation, die in theoretischer Ebene vorgenommen wird, kann praktisch kaum umgesetzt werden, da die Gestaltungsaufgaben beider Ebenen so tief ineinander greifen, dass eine getrennte Optimierung gar nicht fassbar ist.

#### 3.1.3.1 Aufbauorganisation

Die Aufbau- oder auch die Strukturorganisation bestimmt die Zuordnung von Sachaufgaben im Unternehmen. Das bedeutet, dass sie die Abteilungs- und Stellengliederung sowie das Instanzengefüge regelt.

Im wesentlichen wird für die Aufbauorganisation ein Strukturgebilde festgelegt, was die Gesamtaufgabe der Organisation festlegt, die Funktionen und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter verteilt, Koordinationsinstrumente ermöglicht und individuelle und kollektive Aktivitäten definiert sowie dessen Kommunikationsbeziehungen. Die Aufbauorganisation ist in den meisten Fällen der Vorreiter für die Ablauforganisation (vgl. Probst 1999;

<sup>10</sup> unter dem Begriff Prozesse sind in diesem Zusammenhang folgende Abläufe gemeint: Arbeits- und Konferenzplanung, Softwareentwicklung, Rechnungslegung, Sprechstundenregelung für die Führungskraft etc.

s.43f.; Schreyögg 1999, S.119f.)Zusammenfassend beschreibt die Aufbauorganisation die hierarchische Ordnung von organisatorischen Unternehmenseinheiten.

### 3.1.3.2 Ablauforganisation

Dagegen regelt die Ablauforganisation die räumliche, zeitliche und zielgerichtete Strukturierung von Arbeitsprozessen. Gegenstand der Ablauforganisation sind die rein ausführenden Tätigkeiten und die Entscheidungsabläufe (vgl. Schreyögg 1999, S.199f.).

Man versteht unter einer Ablauforganisation die *„Aneinanderreihung unternehmensinterner, systembildender Elemente, die räumlich und zeitlich so angeordnet sind, dass das Unternehmen funktionsfähig ist und die Leistungen erstellen kann, die intern und extern von ihm erwartet werden.“*

(Probst 1992, S.105).

## 3.2. TRADITIONELLE ORGANISATIONSFORMEN

Nach dem traditionellen Organisationsbegriff ist die Organisation geprägt von geregelter Arbeitsteilung mit klaren Zuweisungen von Verantwortung und einer Hierarchie, die auf organisationale Ziele hin ausgerichtet ist. Koordination und Arbeitsleistung werden mit Hilfe bestimmter Formen der Überwachung und Sanktionierung sichergestellt (vgl. Wilkesmann 2005, S.56). Wie in der

Tabelle 1 beschrieben, stehen im Fokus des klassischen Organisationsbegriffes Gestaltungsaspekte wie Aufgabenverteilung, raum- und zeitliche Anordnung von Beziehungsverhältnissen, der Einsatz der für die Aufgabenerfüllung notwendigen Sachmittel, die Informationspflicht und Informationsrecht.

Diese Gestaltungsparameter müssen schließlich rationell koordiniert werden, mit dem Hintergrund festgelegte, spezifische Zwecke und Ziele zu erreichen, durch eine geregelte Arbeitsteilung und Aufgabenverteilung. Dieses kann nur durch eine hierarchische Anordnung von Autoritätsbeziehungen und Verantwortlichkeiten gewährleistet sein(vgl. Probst 1993, S.44). Hierbei muss man unterscheiden, inwieweit Entscheidungen zentralisiert sind, Delegationsspielräume vorhanden sind oder Partizipationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter bestehen. Organisationen entstehen aus den Handlungen mehrerer Mitglieder, die Teile der Gesamtaufgabe wahrnehmen und die koordiniert werden müssen. Diese Koordination wurde in der bisherigen Organisation qua Zentralisierung und Hierarchie umgesetzt. (vgl. Wilkesmann 2005, S.56).

Nachfolgend soll gezeigt werden, dass diese Form der Koordination bei der neuen Arbeitsorganisationsform nicht mehr funktioniert und deshalb andere Koordinationsformen in den Vordergrund treten.

## 3.3 WANDEL DER ORGANISATIONSSTRUKTUR

*„Effektivität setzt Freiheit und Autonomie bei gleichzeitigem professionellem Handeln voraus.“*(The Drucker Foundation 1998, S.46)

Veränderte Unternehmenssituation, vor dem Hintergrund eines starken Wandels und den sich sprunghaft veränderten Einflüssen, bedingen gleichzeitig eine Anpassung der Organisationsstrukturen als Mittel zur Zielerreichung und damit verbunden eine Deregulierung. Ursachen für die veränderten Einflüsse sind zum Beispiel der Strukturwandel von Produkt- und Produktionstechnologien, gesellschaftliche und gesellschaftspolitische Entwicklungen, Änderung der Wertschätzung der Arbeit und damit verbunden erweiterte Handlungsspielräume und Qualifikationsmöglichkeiten der Mitarbeiter(Luczak 1998, S.532f.). Somit ergibt sich aus der Veränderung der Einflussfaktoren die Notwendigkeit der Anpassung der Arbeitsorganisation an diesen Wandel. Dabei werden zielgerichtete und systematische Veränderungsmaßnahmen benötigt, die als organisatorischer Wandel bezeichnet werden. Bei den vielen Aspekten, die beim Orga-

nisationswandel zu berücksichtigen sind, stellt die Aufbauorganisation eine zentrale Rolle dar

(vgl. Reisser/Leidig 1999, S.69).

Verrichtungsorientierte Organisationsmodelle lassen in den verschiedenen Ausgestaltungen der Aufbauorganisation am ehesten Selbstorganisation zu

(vgl. Wittlage 1993, s.106). Das hat zur Folge, dass sich das Gefüge der Aufbauorganisation verändern muss, um sich den ständig wandelnden Herausforderungen anzupassen. Vor dem Hintergrund, dass sich Selbstorganisation am besten in der Aufbauorganisation entfalten kann, wird in diesem Abschnitt der organisatorische Wandel in der Aufbauorganisation explizit beleuchtet.

Im Folgenden werden einige Merkmale neuer Organisationskonzepte hervorgehoben, die auch eine Neugestaltung der Aufbauorganisation zwingend erforderlich machen.

Zunächst müssen prozess- und ablauforientierte Strukturen gebildet werden, die eine effizientere Auftragsabwicklung erreichen und einer hohen Reaktionsfähigkeit entsprechen, die abhängig ist von markt- und kundenseitigen Anforderungen. Außerdem muss Transparenz geschaffen werden. Die Organisationseinheiten müssen überschaubar und transparent gestaltet werden. Dies ermöglicht nur die Schaffung eines einfach zu steuernden Verantwortungsbereichs, mit einem ganzheitlichen Aufgabengebiet, dem bestimmte Kompetenzen<sup>11</sup> zugeordnet sind. Schließlich ist es auch ein Ziel, Schnittstellen entlang der betrieblichen Prozesse zu vermeiden. Innerhalb der neuen Aufbauorganisation werden flexible und dynamische Strukturen angestrebt, die sich noch schneller und besser an Veränderungen anpassen können. Allerdings soll sich das Unternehmen nicht nur aus einer starken Eigendynamik dem Umfeld anpassen können, sondern auch aus einer inneren Innovationsfähigkeit stets weiterentwickeln(vgl. Reisser/Leidig 1999, S.70f.).

### 3.3.1 *Dezentralisierung und Hierarchie*

Die neuen Organisationsformen, die den traditionellen Weg der bisherigen Strukturen verlassen, haben zum Ziel, dezentrale, integrierte Organisationseinheiten zu schaffen(vgl. Reisser/Leidig 1999, S.72).

Schlanke und flexible Strukturen müssen geschaffen werden, das beinhaltet die Notwendigkeit, Hierarchieebenen in der Aufbauorganisation zu reduzieren, um schneller auf die veränderten Wettbewerbsbedingungen am Markt reagieren zu können(Wiedemann/Hausladen 2005, S.37f.).

Das delegieren von Entscheidungen, ist der Grundstein einer Dezentralisierung (vgl. Kieser/Drechsler 1999, S.181). Ein wichtiger Schritt in diese Richtung ist die organisatorische Gestaltung der Dezentralisierung und damit verbunden die Verteilung der Entscheidungskompetenzen über die Hierarchie. Je mehr Entscheidungen an die unteren Ebenen delegiert werden und diese Entscheidungen mehr und mehr an Bedeutung gewinnen und je tiefer die Hierarchieebenen auf die die Entscheidungskompetenzen fallen, umso ausgeprägter ist die Dezentralisierung.

Daraus ergeben sich für die Organisation sowie auch für die Mitarbeiter mehrere Vorteile. Eine Dezentralisierung erhöht nicht nur die Motivation, sondern auch die Flexibilität auf den unteren Ebenen der Hierarchie, weil dort schneller auf Änderungen in den von der Umwelt ausgehenden Anforderungen reagiert werden kann. Zudem werden die Mitarbeiter der unteren Hierarchieebene mehr über Probleme informiert, verstehen sie besser und können so mehr relevante Informationen berücksichtigen und bessere Problemlösungen erarbeiten(vgl. Kieser/Drechsler 1999, S.181).

Mit der Schaffung kleiner, sich selbst steuernder Einheiten kann eine Dezentralisierung umgesetzt werden, um somit die erforderliche Flexibilität zu erreichen. Nach Frieling

---

<sup>11</sup> Diese Kompetenzregelungen sind allerdings Idealtypen, die in der Praxis gewisse Modifizierungen aufweisen und somit zu Mischformen werden können.



(1999) ist Flexibilität auf der Ebene von Organisationen, der Gruppen und der Mitarbeiter im Sinne der eigenverantwortlichen, schnellen und angemessenen Anpassung an sich verändernde Umgebungseinflüsse auf der Basis von Selbststeuerung, Selbstreferenz und Selbstorganisation, ein Ausdruck von Lernfähigkeit oder Kompetenz(vgl. Kauffeld/Grote 2000, S.95).Diesen Aspekt nimmt der anschließende Abschnitt auf und geht auf die Lernende Organisation ein.

### 3.4 DAS LEITBILD DES ORGANISATIONALEN WANDELS: DIE LERNENDE ORGANISATION

Die Fähigkeit eines Unternehmens flexibel zu sein und sich den Veränderungen der Einflussfaktoren anzupassen ist in der heutigen Zeit wichtiger denn je, da die Änderungsgeschwindigkeit zunimmt und der Einfluss der Unternehmen auf die Umwelt gering ist. Deshalb ist es umso wichtiger sich diesen Bedingungen anzupassen, sich zu verändern und innovativ zu bleiben. Diese Eigenschaften sind die Stärken einer lernenden Organisation und sind zukunftsweisend und ein elementarer Erfolgsfaktor für das Unternehmen. Die lernende Organisation ist eine Konzeptidee, die Unternehmensorganisation auf die Zukunft auszurichten. Dabei ist Voraussetzung, dass sich die Mitarbeiter von alten Strukturen lösen und sich frei entfalten können.

Probst/Büchel (1994, S.17) verstehen die Lernende Organisation als einen

*„Prozess der Erhöhung und Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugrahmens von und für Mitglieder innerhalb der Organisation.“*

Demzufolge geht es beim organisationalen Lernen um die Transformation von organisationstypischem Deutungs- und Interpretationswissen.

Die Veränderungen durch Transformationsprozesse zu neuen Arbeitsorganisationsformen können auch als Lernprozesse verstanden werden. Die Neugestaltung von Arbeitsformen mit dem Ziel, Handlungsspielräume zu erweitern, fördert und fordert zunehmend das Lernen im Prozess.

Dabei werden Selbstorganisationsprozesse der Mitarbeiter ermöglicht, die ein wesentliches Element der Lernenden Organisation darstellen. Unter Selbstorganisationsprozessen wird hierbei das individuelle Bilden von Vorstellungen über Arbeitsabläufe der Mitarbeiter verstanden. Die Mitarbeiter in der Organisation setzen die Lernprozesse in Gang vor dem Hintergrund, dass das Unternehmen als Ganzes lernt und sich unter dem Einfluss der Umwelt und in Wahrnehmung der Gestaltung dieser Umwelt verändert. Das hat zum Ergebnis, dass das Unternehmen aus den entstandenen Fehlern lernt und die Erfahrungen in ständige Verbesserungen umsetzt.

Dadurch wandelt sich das Unternehmen und durchläuft Prozesse, in denen sich die Ziele ständig neu verändern und entstehen. In diesem offenen Ansatz sind feste Orientierungspunkte wichtig, genauso wie verantwortungsbewusste und entscheidungsbereite, hoch qualifizierte Mitarbeiter(vgl. Luczak 1998, S.533f.). Zusammenfassend besteht das Grundmerkmal einer lernenden Organisation darin, *“ dass ein Unternehmen ständig die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen erweitert, um sich an Probleme und Herausforderungen anzupassen.“*(Simon 2002b, S.36) An dieser Stelle wird deutlich, dass durch ein Transformationsprozess ein organisatorischer Wandel von Unternehmen zwingend erforderlich ist, sich den veränderten Umwelt- und Marktbedingungen anzupassen, um so Selbstorganisation zu fördern und neue Arbeitsverhältnisse(z. Bsp. Wissensarbeiter) zu integrieren.

### 3.5 ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Organisatorischer Wandel benötigt als Mittel zur Zielerreichung, systematische und zielgerichtete Gestaltungsmaßnahmen. Die Organisationsentwicklung ist ein Konzept des organisatorischen Wandels und gleichzeitig ein Instrument, die traditionellen Organisationsstrukturen aufzubrechen, zu verändern und neu zu entwickeln. Organisationsentwicklung ist ein Veränderungsprozess einer Organisation und der darin arbeitenden Menschen.

Organisationale Veränderungen sind notwendig, stoßen aber meistens auf Widerstände der Mitarbeiter. Diese fast selbständige Begleiterscheinung

entsteht durch subjektives Empfinden der Mitarbeiter, Nachteile durch Neuerungen zu erfahren(vgl. Thommen/Achleitner 2001, S.805f.).

Eine Lösung zum Abbau der Widerstände bei den Mitarbeitern kann das Konzept der Organisationsentwicklung verwirklichen. Die Mitarbeiter werden durch Partizipation an dem Veränderungsprozess beteiligt. Dadurch wird den Mitarbeitern die Möglichkeit geboten, Einfluss zu nehmen, sowohl auf den Verlauf des organisatorischen Wandels, als auch auf das Ergebnis der Veränderung(vgl. Schanz 1994, S.329f.).

Die Organisationsentwicklung stellt sich zum Ziel, Arbeitsabläufe zu optimieren, besonders den Informationsverlust zu so genannten Schnittstellen.

Zudem sollen die Hierarchiestrukturen in den Abteilungen oder Teams neu ausgerichtet werden, die Flexibilität erhöht und Selbstverwirklichung und Selbstorganisation der Mitarbeiter gefördert werden.

Die Organisationsentwicklung ist eine Form des organisationalen Wandels, die nicht nur nach einer besseren Leistungseffizienz der Organisation strebt, sondern auch die Schaffung von Potenzialen zur individuellen Bedürfnisbefriedigung des Einzelnen ermöglichen soll. Organisationsentwicklung ist ein langfristig angelegter Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und dessen Mitarbeiter.

Die Abbildung 7 stellt den Prozess der Organisationsentwicklung dar.

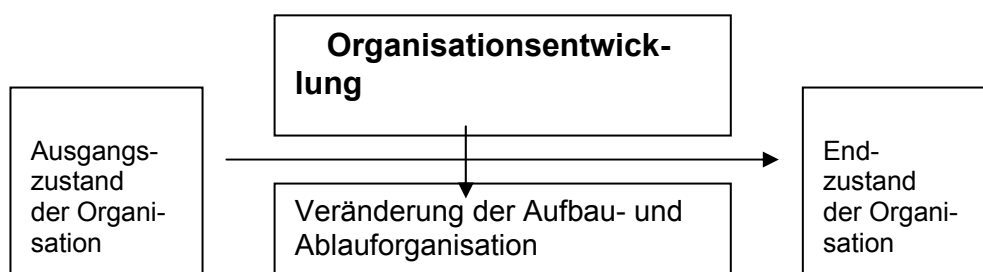


Abbildung 7 : Veränderungen durch Organisationsentwicklung

Somit greift die Organisationsentwicklung in die Aufbau- und Ablauforganisation ein, mit dem Ziel der Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation und der Qualität der Arbeitsabläufe, verändert diese langfristig um somit den gewünschten Endzustand der Organisation zu erhalten. Dieser Prozess beruht auf dem Lernen aller betroffenen Mitarbeiter, durch direkte Mitwirkungen und praktische Erfahrungen.

### 3.6 FAZIT UND AUSBLICK

*„Nichts ist beständiger als der Wandel“*

( Heraklit ca.500 v. Chr. In: Schubert 2001, S.287)

Um Kompetenzen zur Selbstorganisation und Selbstentfaltung zu entwickeln und zu fördern muss ein Handlungsfeld(Organisation)geschaffen werden, das frei von festen Strukturen, Hierarchie und Kontrolle ist.

Ein dezentrales Organisationsmuster tritt in den Vordergrund, das die Aspekte Flexibilität, Heterarchie<sup>12</sup> und einen hohen Kommunikations- und Kooperationsfluss der beteiligten Mitarbeiter einbettet. Denn Selbstorganisation in einer positiven Änderungsrate der Redundanz (siehe 2.2.3) bedeutet letztlich Flexibilität. Flexibilität ist die Folge der Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter und der Schaffung eines Potentials für veränderte, neue Verhaltensweisen und selbstorganisatorisches Handeln (vgl. Probst 1993, S. 148).

Dieses selbstorganisatorische Handeln bezieht sich auf die Vergrößerung des Handlungsspielraums der Mitarbeiter, insbesondere die Übernahme von Verantwortung jedes Einzelnen für die Qualität der Arbeitsergebnisse.

Diese beschriebenen neuen Bedingungen an das Unternehmen verlangen zwingend nach anderen, neuen Strukturen der Organisation, da traditionelle Organisationsstrukturen den flexiblen Handlungsspielraum der Mitarbeiter nicht zulassen. Veränderte Organisationsstrukturen sind Mittel und Zweck zur Zielerreichung, und bedingen die Notwendigkeit eines organisatorischen Wandels, sich an die sich verändernde Unternehmenssituation anzupassen. Charakterisiert ist dieser Wandel durch die Aspekte der Lernenden Organisation und der Veränderungsprozesse durch Organisationsentwicklung hin zur Selbstentwicklung und Selbstorganisation der Mitglieder

(vgl. Arnold/Bloh 2001, S.23).

Die Organisationsentwicklung ist nicht nur das Instrument sondern auch die zielgerichtete, systematische Gestaltungsmaßnahme des organisatorischen Wandels. Organisationsentwicklung ist eine Makromethode, um Veränderungen in Organisationen zu kooperieren, zu planen und zu gestalten

(vgl. Sülzer/Zimmermann 1996, S.294).

Der gegenwärtige Trend des organisationalen Wandels ist geprägt von einer Dezentralisierung der Organisation mit flexiblen, nachfrageorientiertem Handeln und einer „Kompetenzverteilung auf dezentrale Bereiche“ (Wunderer/Dick 2000, S.212). Der Zuständigkeitsbereich der Arbeitsaufgaben wird erweitert und auf alle Ebenen der Organisation verteilt.

Voraussetzung dafür ist die Initiierung von Projekten und die Bildung von so genannten Projektteams auf den unteren Ebenen der Organisation und damit verbunden eine Vergrößerung der Kooperationspraxis in den Abteilungen und Projektteams. Dabei müssen Änderungen konsolidiert und in die Unternehmenskultur verankert werden, die sich als tragfähig erweisen. Diese genannten Aspekte sind erste Schritte eines organisationalen Transformationsprozesses, sowie Bedingung und Voraussetzung für die Schaffung neuer offener Arbeitsverhältnisse und die damit verbundene Notwendigkeit von selbstorganisiertem Handeln.

In der Tabelle 1 wird der konträre Verlauf der Merkmale von Organisationsstrukturen in traditionellen, sowie im heutigen Sinne dargestellt.

Danach wird deutlich, dass sich nicht nur die Arbeitsorganisationsstruktur ändert, sondern auch das Arbeitsverhältnis der betroffenen Mitarbeiter.

Es müssen Arbeitsformen entstehen, die sich den hohen, flexiblen Bedingungen in der Arbeitsorganisation anpassen, um mit selbstorganisiertem Handeln auf die unterschiedlichen Umweltbedingungen, die auf das Unternehmen einwirken schnell reagieren zu können.

---

<sup>12</sup> In diesem Kontext meint Heterarchie, dass die Organisationskapazität über das ganze System, also an alle Mitarbeitererebenen verteilt, gefördert und ausgebaut werden soll.

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| Organisationsstruktur<br><br>Merkmale                    | Organisation mit traditioneller Arbeitsorganisation  | Organisation mit Gruppenarbeit  | neue Organisationsform<br>z.Bsp. Lernende Organisation, Lean Management („verschlankte“ Organisationsstrukturen)   |
| <b>Sinnvermittlung</b>                                   | Unternehmen ist Stätte der Produktion von Gütern und Dienstleistungen.   | kulturbewußtes Management   | Systemidentität  |
| <b>Führung</b>   | Hierarchie   | Flache Hierarchie   | Heterarchie  |
| <b>Prosozialität</b><br>(Vertrauen, Akzeptanz, Toleranz) | Beziehungen sind durch Macht und Status geprägt  | Jeder Mitarbeiter muss sein Verhalten in der Gruppe verantworten und kompromiss- und kooperationsfähig sein   | Beziehungen der Mitarbeiter untereinander sind geprägt von Vertrauen, Offenheit und Partnerschaftlichkeit  |
| <b>Proaktivität</b><br>(vorausschauendes Handeln)        | Verantwortung liegt bei der Unternehmensleitung  | Verantwortung wird teilweise auf die Gruppe übertragen  | Verantwortung liegt bei der Gruppe   |
| <b>Partizipation</b>                                     | Geringe Beteiligung der Mitarbeiter  | Mitarbeiter werden in Prozesse und Abläufe integriert und erhalten Informationen  | Mitarbeiter sind in Unternehmensprozesse integriert und haben Zugang zu Informationen  |
| <b>Flexibilisierung</b>                                  | geringe Flexibilität:<br><br>•hohe Formalisierung<br>•hohe Automatisierung<br>•geringer Handlungs- und Entscheidungsspielraum<br>•Werte und Vorstellung der Unternehmensleitung, die als Normen gelten | gehobene Flexibilität:<br>•teils ganzheitliche und teils spezialisierte Aufgabenzuschnitte<br>•erweiterter Handlungs- und Entscheidungsspielraum<br>•Ansichten und Meinungen der Mitarbeiter sind gefragt | Hohe Flexibilität durch:<br><br>•ganzheitliche Aufgabenzuschnitte<br>•hoher Handlungs- und Entscheidungsspielraum<br>•neue Ideen und Lösungswege sind erwünscht                                  |
| <b>Qualifizierung</b>                                    | fachliche Qualifikationen stehen im Vordergrund  | Erweiterte Fachkompetenzen des Mitarbeiters, Sozial- und Methodenkompetenz werden durch die Gruppenarbeit gefordert, Mitarbeiter werden geschult  | Redundanz fachlicher Qualifikationen der Mitarbeiter, Arbeit und Lernen liegen nahe zusammen, die Persönlichkeitsentfaltung des Einzelnen wird gefördert, reflexives Lernen steht im Vordergrund |

Tabelle 1: Merkmale einer Organisation: der konträre Verlauf traditioneller Organisationsformen zu neuen Organisationsformen  
nach Luczak 1996 In: Luczak, Holger (1998): Arbeitswissenschaft, S.534

#### 4 SELBSTORGANISATION – EIN MODELL AUS KOMPETENZTHEORETISCHER SICHT

In den vorangegangenen Kapiteln mehrfach deutlich hervorgehoben, müssen sich Mitarbeiter den schnellen und sich ständig ändernden Markt- und Unternehmensanforderungen anpassen. Fachliche Qualifikationen allein, reichen nicht mehr aus, vielmehr die Notwendigkeit der schnellen und effizienten Wissensaneignung, Flexibilität gegenüber Veränderungen und die Bereitwilligkeit zum Tragen und Vorantreiben von betrieblichen Innovationen(vgl. Janas/Meszler 2004, S.32).

Durch umfangreiche Maßnahmen der Reorganisation (siehe Kapitel 3) und Veränderungsprojekte und damit verbunden neue Aufgaben und Situationen für Mitarbeiter im Unternehmen, die dafür neue, spezifische Lösungsmöglichkeiten entwickeln müssen, macht Selbstorganisation notwendig

(vgl. Frieling/Kauffeld/Grote/Berard. 2000, S.35).

In den im Kapitel 2 aufgeführten Ausführungen zum Begriff Selbstorganisation wird deutlich, dass damit ein Instrument gemeint ist, auf diese plötzlich sich Verändernden, Veränderlichen, des Veränderbaren Unbekannten zu reagieren und damit verbunden die Handhabung, diese Veränderungen in die täglichen Organisationsarbeit zu integrieren. Unter Veränderlichkeiten verstehen North/Friedrich/Lantz (2004, S.618) „*jeden Wechsel in der Arbeitsumgebung, den Arbeitsbeziehungen, den organisatorischen Voraussetzungen im Tätigkeitsumfeld einer Person, ganz gleich ob dies eine passive Verhaltensweise auslöst oder durch aktives Handeln initiiert wird.*“

Das bedeutet, das sich vorhandene Arbeitsaufgaben ändern und neue hinzukommen. Damit selbstorganisiertes Handeln auf individueller Ebene aufgebaut werden kann, bedarf es Potentiale zur Selbstorganisation, die den Einzelnen in die Lage versetzen, Unsicherheitssituationen zu überwinden und relative Ziele im Lernen und Handeln auszubilden. Nach Erpenbeck und Heyse (vgl. 1999a, 1999b) sind diese Potentiale zur Selbstorganisation *Selbstorganisationsdispositionen*, die in den Mittelpunkt ihres Kompetenzbegriffs gerückt werden.

Danach müssen Mitarbeiter die für die Selbstorganisation wichtigen Kompetenzen besitzen.

Dabei geht es verallgemeinert um Fähigkeiten, selbstorganisiert zu denken und zu handeln. Doch welche Kenntnisse und Fähigkeiten muss ein Mitarbeiter besitzen, um selbstorganisiert zu handeln und wie können Kompetenzen, die häufig verborgen sind und allenfalls im Handeln eines Mitarbeiters sichtbar werden, entwickelt werden? Diese Frage greift dieses Kapitel auf und versucht den Prozess der Selbstorganisation in Anlehnung an die empirische Studie von North&Friedrich&Lantz (2004) kompetenztheoretisch zu beschreiben und zu erfassen.

Ziel der folgenden Ausführungen ist es, bestehende Erkenntnisse zur Frage "wie" sich eine eventuelle Selbstorganisationskompetenz als Metakompetenz im Zusammenspiel mit den anderen Kompetenzkategorien entwickelt, modellhaft zu beschreiben und anschließend in einem Fallbeispiel empirisch zu überprüfen.

Dabei wird auf das heuristische und vorläufige Modell der „*Entwicklung von Kompetenzen zur Selbstorganisation*“<sup>13</sup> eingegangen, sowie Handlungsmöglichkeiten und Kompetenzen zur Selbstorganisation, aus der Sicht des Einzelnen - hier der Individuen, die in der Wissensarbeit besonders gefordert sind, untersucht.

#### 4.1 ANFORDERUNGEN UND VORAUSSETZUNGEN ZUR SELBSTORGANISATION

„*Kompetenz bringt im Unterschied zu anderen Konstrukten wie Können, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Qualifikationen usw. die als Disposition vorhandene Selbstorganisationsfähigkeit des konkreten Individuums auf den Begriff.*“ (Erpenbeck 1997, S.312)

Damit die Fähigkeit zur Selbstorganisation auf individueller Ebene entwickelt wird und in unterschiedlichen Handlungsfeldern wirken kann, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein, damit vorhandenes Wissen, Erfahrungen,

Kompetenzen und Fähigkeiten des Einzelnen auf neue Zusammenhänge(Kontexte)übertragen werden können.

---

<sup>13</sup> An dieser Stelle weist der Autor dieser Arbeit darauf hin, dass dieses vorgestellte, heuristische Modell kein abgeschlossenes, fertiges Modell ist. Es ist empirisch entwickelt aber wissenschaftlich nicht angewendet und bestätigt.

*„Mit der Fähigkeit zur Selbstorganisation ist gemeint, dass das Individuum selbst Ziele setzt, Pläne und Strategien zu ihrer Verwirklichung erprobt und aus dabei entstehenden Erfahrungen lernt“ (Bergmann 2000, S.32).*

Diese Voraussetzungen für die Fähigkeit zur Selbstorganisation werden auf individueller Ebene beschrieben als:

- vorhandene Kompetenzen, die zu neuen und veränderten Zielen in der Organisation beitragen (Veränderungsniveau), so genannte Veränderungskompetenzen
- mit Erreichen des Veränderungsniveaus jedes einzelnen Mitarbeiters, kann der Prozess der Selbstorganisation initiiert werden.
- sind Kompetenzen vorhanden auf die Ziele im jeweiligen Handlungsfeld zu reagieren, danach zu handeln und zu berücksichtigen, kann der Einzelne bewusst im Prozess der Selbstorganisation mitwirken.  
(vgl. North/Friedrich/Lantz 2004, S.619f.)

Nach North/Friedrich/Lantz (2004, S.660) ist *„die Fähigkeit zur Selbstorganisation eine Folge des Zusammenspiels von Facetten von Kompetenzen.“*

Folglich ist ein umfassendes Verständnis von Kompetenz und damit verbunden ein kompetenztheoretischer Ausgangspunkt zur Erklärung von Selbstorganisation unumgänglich und zwingend notwendig.

#### 4.2 DER KOMPETENZBEGRIFF

In einem nächsten Schritt muss geklärt werden, was unter dem Begriff Kompetenz verstanden wird und welche Kompetenzbereiche voneinander abzugrenzen sind, die für die Fähigkeit zur Selbstorganisation eine entscheidende Rolle spielen.

Nach Rothe und Hinnerichs (vgl. 2004, S.674) ist die Fähigkeit einer Person selbstorganisiert zu handeln, so dass Aufgaben und Probleme in einem bestimmten Tätigkeitsbereich effizient gelöst werden, das Verständnis von Kompetenz.

*„Unter Kompetenzen werden alle Fähigkeiten, Wissensbestände und Denkmethode verstanden, die ein Mensch in seinem Leben erwirbt und bestätigt“ (Weinberg 1996, S.3).*

Nach Erpenbeck (vgl. 2003, S.365) beinhalten Kompetenzen demnach Erfahrungen, Fähigkeiten, Willenskomponenten, Wissen und Werte, lassen sich aber nicht nur darauf reduzieren, sondern schließen diese Komponenten in verfügungs- und handlungsrelevante Beziehungen ein.

Kompetenzen können als Fähigkeit des Individuums interpretiert werden, sich intensiv mit seiner Umwelt auseinanderzusetzen und zu interagieren.

Kauffeld (2000, S.35) erweitert das Verständnis von Kompetenz nach Weinberg (1996), wonach Kompetenz demnach verstanden wird als *„was ein Mensch wirklich kann, weiß und zeigt.“*

Notwendige Komponente jeder Kompetenz ist das Vorhandensein von Wissen, dessen selektive Bewertung und die Einordnung in umfassende Wertbezüge, um so bestimmte Handlungsentscheidungen hervorzurufen (vgl. Erpenbeck 1997, S.313f.).

Nach North/Friedrich und Lantz(2004, S.615) wird Kompetenz „(..)als in Handlungen umgesetzte Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen in unterschiedlichen Arbeits- und Handlungsfeldern“ definiert.

Dabei steht im Mittelpunkt, wie die Kompetenzen also das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Einzelnen in der Praxis umgesetzt werden.

Wie bereits erwähnt ist nach Erpenbeck(1997) der Kompetenzbegriff ein Dispositionsbegriff. Kompetenzen sind daher Selbstorganisationsdispositionen, also Fähigkeiten in Selbstorganisationsprozessen von Gruppen, Organisationen, Unternehmen zu bestehen. Kompetenzen sind „nicht direkt prüfbar, sondern nur aus der Realisierung der Dispositionen erschließbar und evaluierbar.“ (Erpenbeck 1997, S.35) Die beschriebenen Dispositionen sind nach Erpenbeck(1997) Anlagen, Fertigkeiten, Bereitschaften des Menschen selbstorganisiert zu handeln.

Selbstorganisiert werden „(..)in der Regel Handlungen, deren Ergebnisse aufgrund der Komplexität des Individuums, der Situation oder des Verlaufs(System, Systemumwelt ,Systemdynamik)nicht oder nicht vollständig voraussagbar sind“(Erpenbeck/Heyse 1999a, S.157).

Kompetenz meint die Befähigung, auf die immer neu auftretenden Aufgaben und Anforderungen für Mitarbeiter in Unternehmen, hervorgerufen durch umfangreiche Restrukturierungsmaßnahmen oder Veränderungsprojekte, zu reagieren und neue Handlungsmöglichkeiten hervorzurufen.

Die berufliche Handlungskompetenz lässt sich in die Kompetenzbereiche Fach- und Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, personaler Kompetenz und Handlungskompetenz unterteilen

(vgl. Erpenbeck/Heyse 1997;Erpenbeck 1997, S.312).

#### 4.2.1 Fachkompetenz

„Unter Fachkompetenz werden organisations-, prozess-, aufgaben- und arbeitsplatz-spezifische berufliche Fertigkeiten und Kenntnisse verstanden sowie die Fähigkeit, organisationales Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten, Probleme zu identifizieren und Lösungen zu generieren“(Erpenbeck/Heyse 1996, S.42).

Demnach wird die Fachkompetenz als die Fähigkeit und Bereitschaft definiert, Aufgaben selbstorganisiert, zielorientiert und sachgerecht zu bearbeiten und Ergebnisse zu beurteilen. Dazu zählen auch übergreifende Qualifikationen wie analytisches Denken und System- und Zusammenhangsverständnis

(vgl. Dehnbostel 2003, S.28).

#### 4.2.2 Methodenkompetenz

„Unter Methodenkompetenz kann man die Kenntnis und Beherrschung von Techniken, Methoden und Vorgehensweisen zur Strukturierung von individuellen Tätigkeiten wie von Gruppenaktivitäten in den verschiedensten Fachgebieten verstehen, welche die Durchführung der Tätigkeiten und die Erreichung gemeinsamer Arbeitsziele ermöglichen oder erleichtern“(Erpenbeck/Heyse 1996, S.43).

Mit methodischen Kompetenzen und Wissen ausgerüstet, können Mitarbeiter

offene und unscharfe Sachprobleme schöpferisch bewältigen. Es sind Dispositionen, um instrumentell selbstorganisiert zu handeln, wie Zusammenhänge und Wechselwirkungen erkennen, als auch ganzheitliches und strukturelles Denken zu entwickeln(vgl. Rothe/Hinnerichs 2004, S.675).

Die Fähigkeit bei Problemstrukturierungen oder Entscheidungsfindungen situationsübergreifend und flexibel kognitiv zu handeln, wird als Methodenkompetenz beschrieben(vgl. Kauffeld 2000, S.36).

#### 4.2.3 Sozialkompetenz

*„Unter Sozialkompetenz ist die Fähigkeit zu fassen, in wechselnden Zweier- oder Gruppensituationen bei unterschiedlichen Aufgaben und Problemen die eigenen bzw. übergeordneten Ziele erfolgreich zu verfolgen und dabei allen Beteiligten ihre Einbringung und Zufriedenheit zu ermöglichen. Sozialkompetenz ist die Voraussetzung für Selbstbestimmung, Selbstkontrolle, Selbstverwirklichung, Mitbestimmung und verantwortliches Engagement“*(Erpenbeck/Heyse 1996, S.45).

Ein Mitarbeiter besitzt soziale Kompetenzen, wenn er die Fähigkeit und die Bereitschaft besitzt, soziale Beziehungen und Interessen zu erfassen, zu verstehen und in der Interaktion mit anderen Mitarbeitern selbstorganisiert kreativ kooperieren und kommunizieren kann, um erfolgreich die Pläne und Ziele entwickeln und realisieren zu können. Hierbei sind soziale Verantwortung und Solidarität mit einzubeziehen. Zusammenfassend werden unter Sozialkompetenz Dispositionen verstanden, um kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln. Hierzu zählen Kommunikations- und Teamfähigkeit sowie die Kooperations- und Konfliktlösungsbereitschaft. (vgl. Rothe/Hinnerichs 2004, S.675;Kauffeld 2000, S.36; Erpenbeck 2003, S.367;Dehnbostel 2003, S.74).

#### 4.2.4 Personale Mitwirkungskompetenz bzw. Selbstkompetenz

*„Selbstkompetenz kann als die Disposition verstanden werden, sich selbst einzuschätzen und Bedingungen zu schaffen, um sich im Rahmen der Arbeit zu entwickeln und zu lernen. Es verfügt derjenige über Selbstkompetenz, der bereit ist, seinen Arbeitsplatz und seine Arbeitsumgebung konstruktiv mitzugestalten, dispositiv zu organisieren und Verantwortung zu übernehmen“*

(Kauffeld 2000, S.36).

Die personale Kompetenz, die auch als Human- oder Selbstkompetenz bezeichnet wird, gewinnt im zunehmenden Maße an Bedeutung. Bei der Selbstkompetenz werden Dispositionen verstanden, die eigene Entwicklung zu reflektieren und in Bindung an individuelle und gesellschaftliche Wertvorstellungen weiter zu entfalten(vgl. Dehnbostel 2003, S.62).

Es sind Dispositionen, um reflexiv selbstorganisiert zu handeln. Dazu zählen neben der Belastbarkeit, Flexibilität, auch die Lern- und Leistungsbereitschaft sowie die Selbstentwicklungsbereitschaft.

Im Vordergrund der Selbstbeurteilung stehen personale und sozial-kommunikative Kompetenzen. Unter personalen Kompetenzen werden Eigenschaften wie Charisma, Willensstärke und Aktivität verstanden, wonach sozial-kommunikative Fähigkeiten eher Überzeugungskraft, Motivationsfähigkeit und Akzeptanz in den Vordergrund stellt.

Dabei müssen Bedingungen geschaffen werden, sich im Rahmen der Arbeitsaufgaben weiter entwickeln zu können und selbstorganisiert zu lernen

(vgl.Rothe/Hinnerichs 2004, S.676;Kauffeld 2000, S.36;Erpenbeck 1997, S.313).

#### 4.2.5 Handlungskompetenz

*„Handlungskompetenz wird definiert als die Motivation und Befähigung einer Person zur selbständigen Weiterentwicklung von Wissen und Können auf einem gebiet. Sie beschreibt die Kapazität einer Person zur erfolgreichen Bewältigung neuer Aufgaben“*(Bergmann 2005, S.100).

Unter der beruflichen Handlungskompetenz ist die Einheit von Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Personalkompetenz zu verstehen.

Die Kompetenz zur Handlung wie in Abbildung 8 abgebildet ist, beruht auf einem Zusammenspiel von Handlungsfähigkeit, also den individuellen Handlungskompetenzen mit den Komponenten explizites und implizites Wissen.



Dabei ist die individuelle Handlungskompetenz als „*Ergebnis eines komplexen Entwicklungsprozesses*“ zu sehen (Arnold/Bloh 2001, S.17).

Die Handlungskompetenz basiert zudem auf der jeweiligen Handlungsbereitschaft (Motivation) sowie der Zuständigkeit (Legitimation und Einbindung in der Organisation) (vgl. Arnold/Bloh 2001, S.16).

Probst definiert die berufliche Handlungskompetenz als „*Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit und damit Fähigkeiten im Umgang mit Wissen(..), dem handlungsorientierten Interpretieren und Nutzen von Informationen*“

(Probst 2000, S.5). Rahmenbedingungen, die Staudt & Kriegesmann (2000) als die Ermöglichung zu eigenem Handeln und die Voraussetzung zu kooperativen Erfahrungsaustausch nennen, bedingen die berufliche Handlungskompetenz.

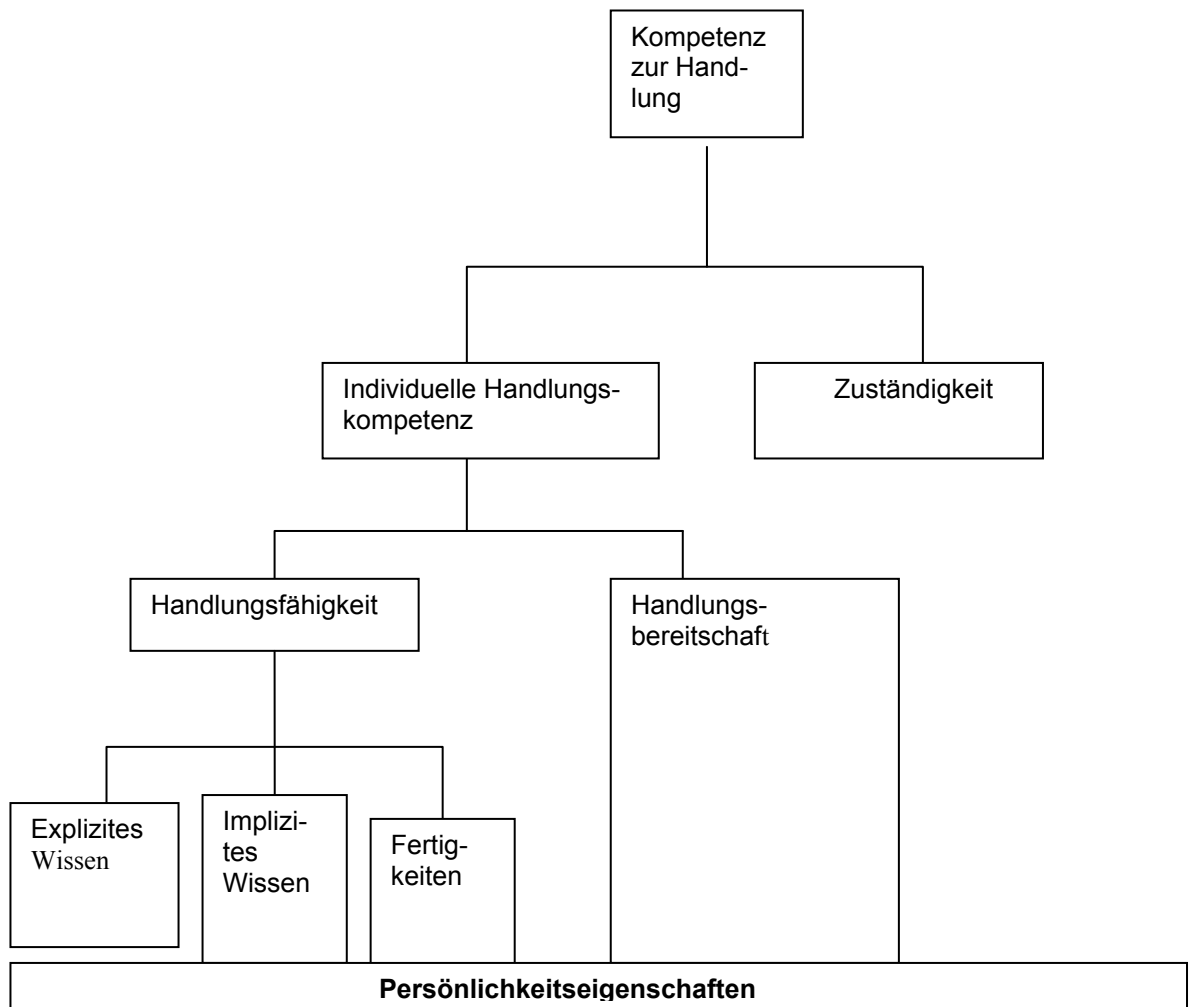


Abbildung 8: Komponenten der Handlungskompetenz (vgl. Staudt/Kriegesmann 2000 ,S.44)

Selbstorganisiert zu handeln bedeutet für den Einzelnen in Bezug auf sich selbst, in Bezug auf seine gegenständliche Umwelt und in Bezug auf seine Mitarbeiter zu handeln (vgl. Erpenbeck 2003, S.367). Zusammenfassend wird an dieser Stelle deutlich, dass unter Selbstorganisationsdispositionen Fähigkeiten verstanden werden:

- die reflexiv in Bezug auf seine eigene Person sind, um kritisch zu sein und um Werte, Ideale und eine Einstellung zu entwickeln die produktiv und effektiv sind (**personale Kompetenzen**)
- mit einem inneren Antrieb, diese Werte, Ideale und Ziele aktiv in Handlungen umzusetzen (**Handlungskompetenz**)

➤ auf fachliches und methodisches Wissen gestützt, Probleme zu lösen

**(Fach- und Methodenkompetenz)**

➤ und unter Einsatz der eigenen sozial- kommunikativen Möglichkeiten mit

Mitarbeitern zu kooperieren und kommunizieren **(soziale Kompetenzen)**

um so selbstorganisiert zu denken und zu handeln. Diese Grundkompetenzen sind die Basis aller anderen, differenzierten, spezialisierten Kompetenzen

(vgl. Heyse/Erpenbeck 2004, S.XIV; Erpenbeck 2003, S.367).

Da sich diese Kompetenzen im Handeln weiter entwickeln, kann man hier auch von einer Kompetenzentwicklung sprechen.

#### 4.3 KOMPETENZEN ZUR SELBSTORGANISATION ENTWICKELN

Die Entwicklung von Kompetenzen zur Selbstorganisation bedeutet, die Abgrenzung von niedrigeren zu höheren Stufen einer Kompetenz und muss somit als ein Prozess beschrieben werden. North/Friedrich und Lantz verstehen Selbstorganisation als eine Kombination verschiedener Kompetenzen bzw. Kompetenzfacetten, die unter bestimmten Kriterien zusammenwirken. Sie entwickelten ein Kompetenzmodell mit der Voraussetzung, dass bestimmte Kompetenzen vorhanden sein müssen, wenn es darum geht, veränderte (passive Verhaltensweisen) oder veränderbare(aktive Verhaltensweisen) Bedingungen in der Arbeitstätigkeit zu handhaben. Ausgangspunkt ihrer Überlegungen ist die Entwicklung von Kompetenz.

Ist denn die Expertise, also die Kompetenz auf hoher Niveaustufe, ein Sprungbrett zur Selbstorganisationskompetenz?

Nach Bergmann et. al. (2000, S. 21) ist Kompetenz auf hoher Niveaustufe "(..) *die Motivation und Befähigung einer Person zur selbstständigen Weiterentwicklung von Wissen und Können auf einem Gebiet.*" Voraussetzung ist eine Umkonstruierung oder Generierung von Wissen für neue Aufgaben, also für die Befähigung zum Transfer oder zur Übertragbarkeit.

Aber gerade diese Entwicklung, von einem Kompetenzniveau zum nächsten verlangen von den Systemmitgliedern(Unternehmen, Organisation, Mitarbeiter)ein Umdenken von Anpassungskompetenzen(Anpassung an sich verändernde Bedingungen und Anforderungen), zu so genannten entwickelten Veränderungskompetenzen, die den Ansprüchen des Unternehmens entsprechen sollen.

Anpassungskompetenzen sind Handlungen, die sich an von außen vorgegebenen Anforderungen anpassen. Dagegen zielen Veränderungskompetenzen dahin, das der einzelne Mitarbeiter oder die Gruppe sich so entwickelt, das sie aktiv nach neuen Situationen und Bedingungen suchen oder diese schaffen können, egal ob individuell oder kollegial.

Auf individueller Ebene schaffen diese Veränderungskompetenzen ein Handlungspotential, um Veränderungsbedarf zu erkennen und zu analysieren, als auch Fähigkeiten, Fertigkeiten und das Wissen zu entwickeln, Veränderungen vorzubereiten, zu organisieren und durchzuführen.

Zudem schaffen Veränderungskompetenzen einen Freiraum Organisationsformen zu entwickeln, die bestimmte Freiheitsgrade für Grenzüberschreitungen, kreatives Denken und Veränderungen ermöglichen(vgl. North/Friedrich/Lantz 2004, S. 618).

North/Friedrich/Lantz beschreiben Selbstorganisation als eine besondere Qualität von Kompetenz, die neben anderen Kompetenzen (siehe Abschnitt 4.2.)existiert. Demnach ist Selbstorganisation ein Niveau oder eine Stufe von Kompetenz, das heißt ein Grad von Expertise, die in allen Kompetenzfacetten vorkommen kann. Ausgehend von diesen Überlegungen, entwickelten North/Friedrich/Lantz (2004) ein Kompetenzstufenmodell um die Selbstorganisationskompetenz darzustellen und zu implementieren.

#### 4.3 BAUSTEINE DES KOMPETENZMODELLS NACH NORTH/FRIEDRICH/LANTZ

Selbstorganisation beschreibt die Entwicklung von einem Kompetenzniveau zum nächsten und ist eine besondere Form der Interaktion und Kombination zwischen verschiedenen Kompetenzbereichen (vgl. North/Friedrich/Lantz 2004, S. 615.). Demnach müssen Kompetenzen zur Selbstorganisation entwickelt werden, die von den Fähigkeiten und Interessen des Einzelnen in handlungsorientierter Absicht abhängig sind.

Diese Kompetenzentwicklung ist ein aktiver Prozess, der von den Mitarbeitern weitgehend selbst gestaltet wird und zum Auf- und Ausbau der beruflichen Handlungskompetenz führt

(vgl. Dehnbostel 2003, S.42). Erpenbeck und Heyse (1996, S.37) sehen die „*Handlungsfähigkeit als Zielpunkt aller Kompetenzentwicklung.*“

Nach diesen theoretischen Vorüberlegungen geht das folgende Kompetenzmodell von North/Friedrich/Lantz davon aus, dass Mitarbeiter in Organisationen nur dann erfolgreich handeln können, wenn sie eine Vielzahl unterschiedlicher Handlungskompetenzen und die damit verbundenen verschiedenen Gestaltungsfelder besitzen und entwickeln können.

Die Kompetenzen eines Individuums werden nicht nur nach den in Abbildung 9 beschriebenen Kompetenzfeldern bzw. Kompetenzbereichen differenziert, sondern innerhalb des jeweiligen Bereiches wird unterschieden, ob mehr oder weniger Kompetenzen vorhanden sind. Eine vierstufige Skala mit der Stufung 0(O), 1(A), 2(Z), und 3(V), wobei 3 den höchsten Wert angibt, dient als Messinstrument. Die Skala baut auf den handlungstheoretischen Überlegungen zur Komplexität von Handlungen nach Volpert (1983) auf. Ausgangspunkt der Überlegung ist, dass es immer möglich ist, bestehende Kompetenzen weiter zu entwickeln und zu lernen. Der Fokus liegt dabei auf die qualitative Analyse der Kompetenz im jeweiligen Handlungsfeld (vgl. North/Friedrich/Lantz 2004, S.624f.).



Abbildung 9:ausgewählte Kompetenzfelder (vgl. North/Friedrich/Lantz 2004, S.625)

Die Skalenstufen bauen aufeinander auf. Befindet sich der Mitarbeiter auf der höchsten Stufe, trägt er aktiv zu Veränderungen der Arbeitsaufgaben im jeweiligen Kompetenzfeld bei. Die vierstufige Skala beurteilt die Entwicklungsstufe des Mitarbeiters und setzt die eigenen Arbeitsaufgaben mit seinen Zielvorstellungen in Beziehung. Dabei ist das zu beurteilende Merkmal (d.h. die Kompetenz in einem Handlungsfeld) meist stetig und die gewählte Skala bildet ein Kontinuum ab. Voraussetzung dabei ist, dass ein höheres Niveau nur erreicht werden kann, wenn das darunter liegende Niveau erfüllt ist.

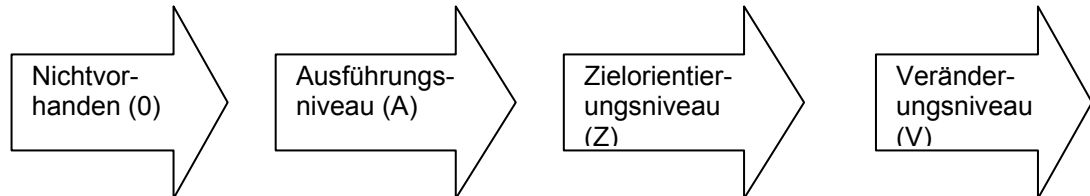


Abbildung 10: vierstufige Skala zur Beurteilung der Entwicklung von Kompetenz

- *Nichtvorhanden (O)*: Es sind keine Kompetenzen feststellbar
- *Kompetenzen auf Ausführungsniveau (A)*: Es werden Handlungen ausgeführt, die Kompetenzen zur bloßen Ausführung konkreter Arbeitsanweisungen voraussetzen. Diese Kompetenzen wurden innerhalb des eigenen Arbeitsgebiets entwickelt und werden nicht mit den Zielen in Beziehung gesetzt.
- *Kompetenzen auf Zielorientierungsniveau (Z)*: Ein Mitarbeiter hat Kompetenzen entwickelt, die eigenes Handeln und angestrebte Ziele bzw. Resultate aktiv berücksichtigen. (in der Vernetzung unterschiedlicher Arbeitsbereiche)
- *Kompetenzen auf Veränderungsniveau (V)*: Ein Mitarbeiter entwickelt Kompetenzen, die eine Veränderung der entsprechenden Ziele oder Arbeitsweisen nach sich zieht. (im Netzwerk eigener oder anderer Arbeitsbereiche)

#### 4.5 PROZESS DER KOMPETENZENTWICKLUNG

Das in Tabelle 2 dargestellte Kompetenzmodell nach North/Friedrich und Lantz (2004) setzt die einzelnen Kompetenzstufen ausgewählter Handlungsfelder in Beziehung und beschreibt den Entwicklungsprozess der einzelnen Kompetenzfelder. Ausgangspunkt für die Entwicklung von Kompetenzen zur Selbstorganisation ist das Durchlaufen der einzelnen Kompetenzstufen, also vom Ausführungsniveau zum Zielorientierungsniveau und anschließend zum Veränderungsniveau. Denn erst die Entwicklung vom Zielorientierungsniveau zum Veränderungsniveau beinhaltet Aspekte der Selbstorganisation bzw. kann erst auf dem Veränderungsniveau Selbstorganisation als Handlung stattfinden

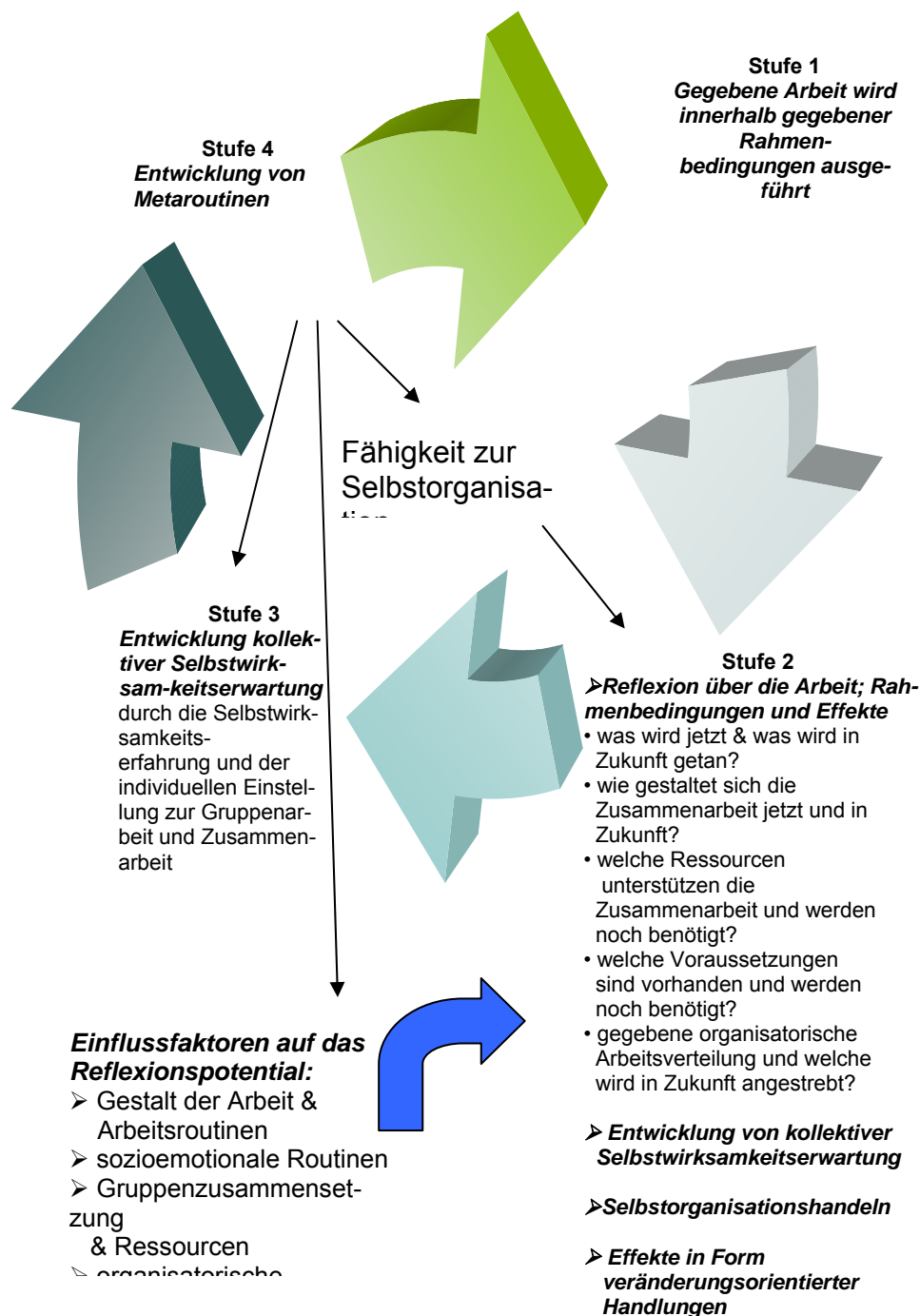
(vgl. North/Friedrich/Lantz 2004, S.627).

| Handlungsfelder                                     | Kompetenz auf Ausführungsniveau   | Kompetenz auf Zielorientierungsniveau  | Kompetenz auf Veränderungsniveau  |
|---|---|--|---|
| <i>Wertschöpfungs-handlungen</i>                    | Die Arbeitsaufgaben werden allgemein beschrieben und gemäß Vorgaben ausgeführt  | Die Ziele sind in konkreter (überprüfbarer) Form bekannt und die Arbeit wird danach ausgerichtet.<br><br>Arbeitsabläufe werden flexibel im Sinne der Zielerreichung variiert.  | Änderungen im Arbeitsumfeld (intern/extern) werden registriert und neue<br><br>Ziele werden aufgrund dieser Wahrnehmungen verändert bzw. neu formuliert, wobei<br><br>die Realisierung in Kooperation mit den betroffenen und relevanten Personen erfolgt   |
| <i>Handhabung organisatorischer Voraussetzungen</i> | Die Arbeit wird in der vorgegebenen Arbeitsorganisation ausgeführt.<br><br>Allgemein beschrieben wird:<br><br>• die Arbeitsorganisation und ihr Zweck<br><br>• der Einfluss der Arbeitsorganisation auf die Ausführung der Arbeit in den anderen Arbeitsrollen<br><br>• der arbeitsorganisatorische Zusammenhang mit anderen Arbeitsplätzen<br><br>• die Aufrechterhaltung und Veränderung der Arbeitsorganisation obliegt anderen Personen | die Arbeitsorganisation wird konkret in ihrem Gesamtzusammenhang (Abteilungsstruktur, Netzwerk zwischen Abteilungen) beschrieben.<br><br>Sie wird als Mittel zur Zielerreichung betrachtet.<br><br>Der Nutzen der Arbeitsorganisation für die anderen Handlungsfelder wird konkret beschrieben.<br><br>Die Arbeit wird in der vorgegebenen Arbeitsorganisation ausgeführt.<br><br>Organisatorische Probleme werden erkannt und an die zuständige Person gemeldet | Die Arbeitsorganisation wird als beeinflussbar betrachtet.<br><br>Es werden Verbesserungen der Arbeitsorganisation vorgeschlagen, mit dem Ziel, das die Arbeitsorganisation eigeninitiativ wird und im Zusammenspiel mit den betroffenen und relevanten Akteuren auf neue Ziele ausgerichtet ist.                             |
| <i>Kommunikations- und Zusammenarbeitshandeln</i>   | Die Zusammenarbeit erfolgt entsprechend den Vorgaben<br><br>Der Sinn von der Zusammenarbeit wird allgemein, ohne Darstellung des konkreten Nutzens für die anderen Handlungsfelder beschrieben.   | Der Zweck der Arbeitskontakte ist in konkreter Form bekannt.<br><br>Die Zusammenarbeit erfolgt zur Erreichung bestimmter Ziele, wobei der Nutzen der Zusammenarbeit für die KollegInnen/ gesamte Abteilung berücksichtigt wird.<br><br>Die Wahrnehmung der Arbeitskontakte wird flexibel im Sinn der Zielerreichung variiert.  | Die Qualität der Arbeitskontakte, sowie die Umfeldbedingungen(intern/extern)werden reflektiert.<br><br>Rahmenbedingungen für die Arbeitskontakte werden konkret beschrieben und aktiv verändert.<br><br>Konkrete Handlungsstrategien zur Veränderung der Rahmenbedingungen werden beschrieben.                                |
| <i>Handhabung von Qualität</i>                      | Qualitätssichernde Handlungen und Tätigkeiten werden beschrieben und gemäß Vorgaben ausgeführt.<br><br>Qualitätsziele bzw. die verwendeten Systeme sind in allgemeiner Form bekannt.  | Qualitätsziele sind in konkreter (überprüfbarer) Form bekannt.<br><br>Es wird ein Zusammenhang mit den übergeordneten Qualitätszielen hergestellt.<br><br>Techniken der Qualitätssicherung werden beherrscht und entsprechend den Zielen eingesetzt.<br><br>Die qualitätsbezogenen Tätigkeiten erfolgen in Abstimmung mit dem gesamten Prozess der Qualitätssicherung  | Die „Qualität“ wird reflektiert und kritisch hinterfragt.<br><br>Qualitätsziele werden eigeninitiativ verändert bzw. neu formuliert.<br><br>Die Weiterentwicklung erfolgt in Kooperation mit den betroffenen und relevanten Personen.<br><br>Beiträge zur Einführung neuer Techniken der Qualitätssicherung werden geleistet. |

Tabelle 2: Kompetenzstufen – Beispiele von Kompetenzentwicklung als kontinuierlicher Prozess nach North/Friedrich/Lantz (vgl. 2004, S.628)

#### 4.6 MODELL DER SELBSTORGANISATION

Dieses vorläufige Modell ist ein erster Versuch der Autoren North/Friedrich & Lantz die Fähigkeit zur Selbstorganisation modelltheoretisch darzustellen. An dieser Stelle sei nochmals erwähnt, dass dieses Modell aus einer Untersuchung von Firmen in Zulieferbeziehungen entstanden ist und empirisch noch geprüft werden soll. Der nach diesem Modell beschriebene Prozess zur Selbstorganisation und die damit verbundenen Voraussetzungen treffen nur zu, wenn der Verlauf so ist, wie er nachfolgend idealer Weise beschrieben wird. Die verschiedenen Bausteine des Modells der Selbstorganisation müssen in realer Wirklichkeit zusammenwirken. Der Entwicklungsprozess macht deutlich, dass einige Voraussetzungen für Selbstorganisation vorhanden sein müssen und zeigt eine Transparenz der Individuen bzw. Gruppen die sich tatsächlich auf dem Weg zur Selbstorganisation befinden und welche nicht.



vorläufiges Modell des Prozesses zur Fähigkeit der Selbstorganisation nach North/Friedrich/Lantz (vgl.2004, S.662)

Abbildung 12:

Ausgangspunkt ist die Beschreibung der täglichen Arbeitsroutinen der einzelnen Mitarbeiter in gegebenen Rahmenbedingungen (Stufe1).

Eine wichtige Voraussetzung der Fähigkeit zur Selbstorganisation ist die Reflexion der Beteiligten in der Zusammenarbeit. In der Stufe 2 des Modells zur Selbstorganisation werden Arbeitsroutinen und Rahmenbedingungen reflektiert. Dabei ist zunächst notwendig, dass die Kompetenzzusammensetzung (siehe Abschnitt 4.4 & 4.5), also eine Gegenüberstellung der Kompetenzfelder (Kompetenzbreite) mit der Kompetenztiefe (Stufen) innerhalb der gegebenen Arbeitsroutinen des Einzelnen erfolgt (siehe Stufe2 in Abbildung 12).

Das bedeutet, dass die Handlungsfelder des Individuums mit dem Kompetenzbild, das den Schwerpunkt auf Zielniveau und Veränderungsniveau setzt, in eine Matrix transferiert und die Variationen verglichen werden.

An dieser Stelle wird zunehmend deutlich, dass eine Entwicklung der Kompetenzen zur Selbstorganisation auf die Entwicklung reflexiver Handlungsfähigkeit abzielt.

#### *Exkurs: reflexive Handlungsfähigkeit im Kontext der Selbstorganisation*

Reflexive Handlungsfähigkeit bedeutet, dass sowohl über die Strukturen und Umgebungen, als auch über sich selbst im Prozess der Vorbereitung, Durchführung und Kontrolle von Arbeitsaufgaben reflektiert wird. Reflexivität meint die bewusste, kritische und verantwortliche Einschätzung und Bewertung von Handlungen durch eigene Erfahrungen und Wissen. In der täglichen Arbeitsroutine bedeutet dies vom unmittelbaren Arbeitsgeschehen abzurücken, um Ablauforganisation, Handlungsabläufe und Handlungsalternativen zu hinterfragen. Dabei geht es gleichermaßen um eine auf die Umgebung gerichtete Selbst- Reflexion. In prinzipieller Erweiterung der beruflichen Handlungskompetenz stellt die reflexive Handlungsfähigkeit ein Handlungsvermögen dar, das sich prinzipiell aus den sich wechselseitig bedingenden Faktoren berufliche Handlungskompetenz, Gütekriterien von Arbeit und individuelle Dispositionen zusammensetzt (vgl. Dehnbostel 2003, S.68).

Ausgehend von diesen theoretischen Überlegungen, stellt die reflexive Handlungsfähigkeit „(..)eine Basis dar, um über Lern- und Reflexionsprozesse vorgegebene Situationen und überkommene Sichtweisen im beruflichen Handeln zu hinterfragen, zu deuten und in handlungsorientierte Absicht zu bewerten.“ (Dehnbostel 2005, S.122).

Reflexive Handlungsfähigkeit ermöglicht in modernen Unternehmensorganisationen die Schaffung von Wissensarbeit und damit verbundene Innovations- und Reflexionsfähigkeit. Diese beiden Faktoren sind nicht nur für die Kompetenzentwicklung sondern auch für betriebliche Anforderungen und Zielsetzungen von zentraler Bedeutung.

Die in der Stufe 2 beschriebene Reflexion über die Arbeitsroutine setzt Einflussfaktoren voraus, die eine Bedeutung für das Reflexionspotential haben.

Unter Reflexionspotential ist hier gemeint, worüber der Einzelne mit wem unter welchen Voraussetzungen reflektieren kann. Nach North/Friedrich/Lantz (vgl. 2004, S.663) ist eine Reflexion in die Richtung der Fähigkeit zur Selbstorganisation erst möglich, wenn diese Einflussfaktoren bestimmte Schwellenwerte<sup>14</sup> erreicht haben.

In einem ersten Einflussfaktor im Reflexionsprozess, wird die **Gestaltung der Arbeit** des Einzelnen durch bereits vorhandene **Arbeitsroutinen** in eine bestimmte Richtung gelenkt. Für die **Gruppenzusammensetzung** in einer Organisation und die damit verbundene Zusammenarbeit sind die dort vorhandenen **Ressourcen** in Form von Kompetenzen von zentraler Bedeutung.

Ein wichtiger Einflussfaktor sind **sozioemotionale Routinen** (instrumenteller, realistischer, emotionaler und informativer Natur), die eine Reflektion der Zusammenarbeit, also wie Mitglieder der Organisation mit sich selbst umgehen veranlassen. Diese Zusammenarbeit bzw. das Zusammenspiel der Mitglieder findet nicht in einem neutralen

---

<sup>14</sup> Der Autor dieser Arbeit weist darauf hin, dass ausführlich in Abschnitt 5 auf das Erreichen von bestimmten Schwellenwerten eingegangen wird.

Raum statt sondern ist von bestimmten **organisatorischen Voraussetzungen** beeinflussbar.

Diese Reflexion über die genannten Aspekte und dessen Einflussfaktoren, trägt dazu bei, die gruppeneigene Handlungskompetenz weiter zu entwickeln, das heißt, dass das Vertrauen der Gruppe in das eigene Handlungsvermögen ausgebaut wird.

North/Friedrich/Lantz (vgl. 2004, S.659) bezeichnen diesen Prozess als kollektive Selbstwirksamkeitserwartung (group efficacy). In der Stufe 2 wird zudem das Selbstorganisationshandeln, sowie die Effekte der veränderten Handlungen der einzelnen Gruppenmitglieder und die damit verbundene Zusammenarbeit reflektiert. Diese Faktoren stellen die zentralen Elemente des Modells dar.

Die in der Stufe 2 entwickelte kollektive Selbstwirksamkeitserwartung benötigt Erfahrungen und Beweise für das Vertrauen in das eigene Handlungsvermögen der Gruppenmitglieder. Deshalb sind kollektive Selbstwirksamkeitserfahrungen wichtig (Stufe 3) und Grundlage für diese Selbstwirksamkeitserwartungen um einen weiteren Reflexionsprozess voranzuschreiten und um auch Aufgaben außerhalb des Verantwortungsbereiches zu beleuchten (vgl. North/Friedrich/Lantz 2004, S.662).

Der eigentliche Moment der Entstehung von Selbstorganisation befindet sich im Übergang von Stufe 3 zu Stufe 4. Durch die vorangegangene Reflexion der Ressourcen und Kompetenzen innerhalb der Zusammenarbeit von Mitgliedern einer Arbeitsorganisation und der steigenden kollektiven Selbstwirksamkeitserwartung, folgt nun die Reflexion über organisatorische, oder auch gruppenexterne Voraussetzungen. Die Mitarbeiter kommen zu der Einsicht, dass effektive Verbesserungen der Arbeitsroutinen nur erreicht werden, wenn „(...) die Voraussetzung für die Nutzung der Gesamtheit der Kompetenzen nur durch eine Veränderung von weiteren Rahmenbedingungen möglich ist.“ (North/Friedrich/Lantz 2004, S.663) Ist diese Voraussetzung erfüllt, können die Mitarbeiter ihr Handeln danach ausrichten. Nach dem Durchlaufen der einzelnen Stufen 1 bis 3 können die Mitarbeiter Handlungsmuster entwickeln, so genannte Metaroutinen, um diesen Prozess in Zukunft zu steuern (Stufe 4). Diese Metaroutinen haben die Aufgabe, die oben beschriebenen komplexen Zusammenhänge aus Einflussfaktoren, Rahmenbedingungen und Zusammenarbeit zu beachten, gegeneinander abzugrenzen und zu steuern.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass im Zentrum der Metaroutinen Routinen stehen, die die Reflexion der Mitarbeiter einer Arbeitsorganisation über zentrale Elemente der Selbstorganisation steuern. Routinen sind wiederkehrende Handlungen von Individuen. Mit dem Begriff der Metaroutinen sind Verhaltensmuster gemeint, die mehrere Personen einer Gruppe entwickelt haben, um ihre eigenen Routinen zu beschreiben, zu diskutieren und zu reflektieren. Nach North/Friedrich/Lantz stellt Selbstorganisation eine Fähigkeit dar, die sich als Metaroutine abbilden lässt (vgl. North/Friedrich/Lantz 2004, S.658f.).

#### 4.7 SELBSTORGANISATION ALS METAKOMPETENZ

Mit dem in Abschnitt 4.6 dargestellten heuristischen Modell kann man argumentieren, dass die Fähigkeiten bzw. die Kompetenzen zur Selbstorganisation eine Metakompetenz darstellen, die das Entwickeln und Überleben von selbstorganisierenden Systemen sichern. Diese Metakompetenzen in selbstorganisierenden Systemen, die Selbstorganisation erfordern, müssen im Rahmen der beruflichen Biographie des Individuums entwickelt werden (Kompetenzentwicklung Abschnitt 4.5)

(vgl. North/Friedrich/Lantz 2004, S.661).

Diese Entwicklung bedingt neue berufsspezifische Kompetenzen zur beruflichen Flexibilität, unterstützt durch die Anwendung bereits vorhandener Kompetenzen, um selbstorganisiert zu handeln. In Zusammenhang mit der Übertragbarkeit und flexiblen Verwendbarkeit von Kompetenzen wird von Metakompetenzen gesprochen. Das Dimensionsmodell von Frei, Duell und Baitsch (1984) definiert Metakompetenzen als Fähigkeit, bestehende Kompetenzen zu strukturieren.



Demnach sind Metakompetenzen gekennzeichnet durch

- das Übertragen von Kompetenzen in andere Arbeitstätigkeiten  
(Extension)
- die Sinnhaftigkeit bzw. die persönliche Relevanz von Kompetenzen  
(Intension)
- das Schaffen von Verbindungen zwischen Kompetenzen  
(Reflexion)

Metakompetenzen schaffen eine Verbindung zwischen bestehenden Kompetenzen und dem Prozess des Kompetenzerwerbs.

Selbstorganisation als eine eventuelle Metakompetenz setzt voraus, dass die Selbstorganisationskompetenz nicht isoliert von anderen Kompetenzen betrachtet werden kann. Eine Entwicklung der Kompetenzen zu selbstorganisiertem Handeln und damit verbunden eine erfolgreiche, effektive Durchführung von Arbeitstätigkeiten ist nur mit einer Interaktion von Selbstorganisationskompetenzen mit Kompetenzen aus der Kompetenzfacette möglich.

Dieser Prozess bzw. die Entwicklung impliziert Rahmenbedingungen, die selbstorganisiertes Handeln bewusst erlebbar und reflektierbar machen können.

## **5 RAHMENBEDINGUNGEN – VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE FÄHIGKEIT ZUR SELBSTORGANISATION**

Die Fähigkeit zur Selbstorganisation bzw. das selbstorganisationshandeln hängt von ganz bestimmten Bedingungen ab, die in einem organisationalen Rahmen eingebettet sind. Damit Kompetenzen zur Selbstorganisation entwickelt werden, müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die als Merkmale oder Bestimmungselemente verstanden werden. Diese Rahmenbedingungen können die Fähigkeit selbstorganisiert zu handeln fördern oder behindern, das bedeutet, sie liefern den Handlungsrahmen. Sie sind ein grundsätzlicher Bestandteil und auch Voraussetzung für die Entwicklung von Selbstorganisation. Die nachfolgend näher beschriebenen und erläuterten Rahmenbedingungen (entwickelt von North&Friedrich und Lantz 2004) sind Voraussetzung für das Vorhandensein von Selbstorganisation. Sie sind ein **Schwellenwert**, das heißt, wenn die Rahmenbedingungen bestimmte Voraussetzungen nicht erfüllen, ist Selbstorganisation nicht möglich. Zudem stellen die Rahmenbedingungen Anforderungen dar, sowie einen Kontext von Handlungsmöglichkeiten und Handlungskomponenten, in die der Einzelne eingebettet ist und danach agieren muss. Danach sollte der Einzelne die Bedeutung der Bedingungen erkennen und seine Handlungen danach ausrichten, um bestimmte Ziele zu erreichen.

Daraus kann gefolgert werden, dass für selbstorganisiertes Handeln, erst der Schwellenwert überwunden werden muss, um nach dem (vorläufigen)Modell den Prozess der Selbstorganisation zu gestalten. Ist dieser Schwellenwert überschritten, bestimmen die Rahmenbedingungen den Kontext, in der sich die Selbstorganisation entwickeln kann(vgl. North/Friedrich/Lantz 2004, S.661).

In diesem Kontext sollten Potentiale erkannt und genutzt werden, Problemlösungen entwickelt und Verhaltensmöglichkeiten Einzelner transparent gemacht und vergrößert werden. Das in der Abbildung 13 aufgeführte Modell beschreibt diesen Kontext zur Entwicklung der Fähigkeit zur Selbstorganisation und damit verbunden der Selbstorganisationskompetenz. Selbstorganisation wird dabei auf die möglichen Handlungs- und Aktivitätsfelder sowie auf die einzelnen Arbeitstätigkeiten des Individuums bezogen. Wichtig für die Ausprägung der Kompetenzen zur Selbstorganisation sind dabei die Rahmenbedingungen unter derer die Ausführung von Handlungen stattfindet. Zum einen sind diese Rahmenbedingungen, die bewusst vom Individuum wahrgenommen

werden, bestimmend für die ausführenden Handlungen und dabei die bewusste Anwendung nutzbarer Kompetenzen. Andererseits bedingt die Integration bzw. Auseinandersetzung mit den Rahmenbedingungen die Handlungsausführung und somit die Kompetenz der Fähigkeit zur Selbstorganisation(vgl. North/Friedrich/Lantz 2004, S.629; Sonntag/Schaper/Friebe 2004, S.37).

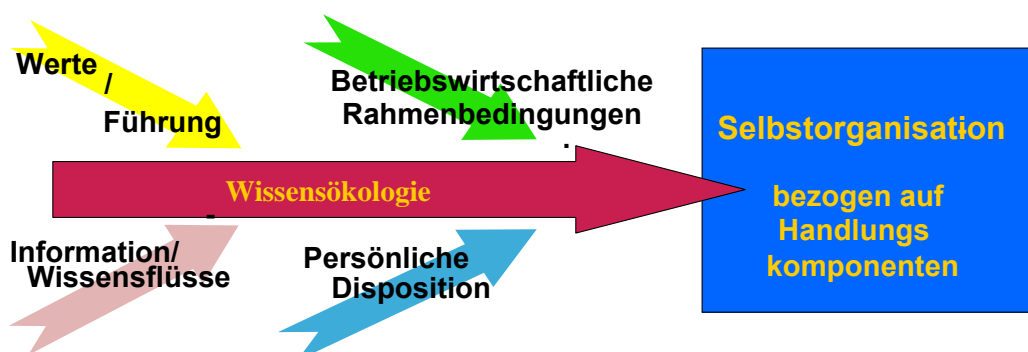


Abbildung 13: Modell der Kompetenzen zur Selbstorganisation nach North/Friedrich/Lantz (vgl.2004, S.629)

## 5.1 GESTALTUNG UND KATEGORISIERUNG DER RAHMENBEDINGUNGEN

Nach den empirischen Erhebungen der Studie von North/Friedrich und Lantz (2004) wurden im Modell (Abbildung 13) vier Kategorien für die Rahmenbedingungen zur Selbstorganisation Führung/Werte, Persönliche Disposition/Kompetenzen auf der individuellen Ebene sowie Informations- und Wissensfluss und betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen auf organisationaler Ebene entwickelt. Für diese vier „Grundkategorien“ wurden weitere Einflussfaktoren definiert wie in Abbildung 14 in einem Fishbone - Diagramm visualisiert. Nachfolgend werden die wichtigsten Einflussfaktoren definiert und beschrieben, sowie ihre Bedeutung herausgearbeitet<sup>15</sup>.

Diese Rahmenbedingungen bilden den Gegenstand der im Kapitel 6 näher erläuterten empirischen Untersuchung an Mitarbeitern einer IT- basierten Firma.

<sup>15</sup> An dieser Stelle weist der Autor dieser Arbeit nochmals darauf hin, dass die nachfolgend dargestellten Rahmenbedingungen keineswegs allgemeingültig sind. Es wird auch keine allgemeingültige Erfassung von Rahmenbedingungen angestrebt bzw. kann das Kapitel diese nicht erhellen. Die Bedingungen wurden aus der Facette der Rahmenbedingungen für Selbstorganisation, von North/Friedrich/Lantz konstruiert, für die sich an dieses Kapitel anschließende empirische Untersuchung speziell ausgewählt. North/Friedrich/Lantz (2004) entwickelten die Rahmenbedingungen aufgrund einer empirischen Erhebung an Unternehmen, die miteinander in einer Zulieferbeziehung stehen. Man kann aber davon ausgehen, dass diese Rahmenbedingungen, zusammengesetzt aus speziellen Kategorien und Einflussfaktoren, ein Transparentmachen in vielen Organisationen nach sich zieht und von zentraler Bedeutung sind, um Selbstorganisation der Mitarbeiter zu entwickeln.

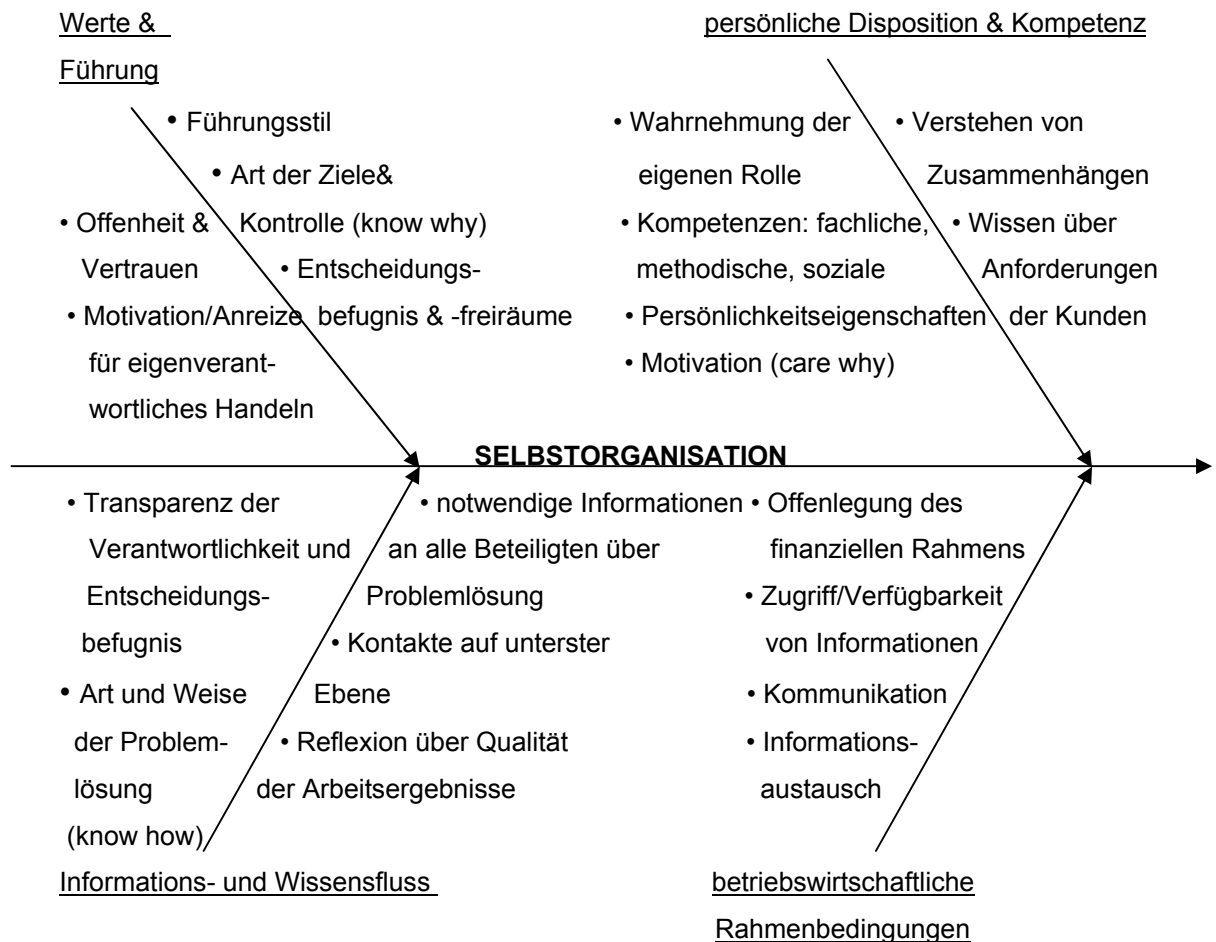


Abbildung 14: Rahmenbedingungen für Selbstorganisation nach North/Friedrich/Lantz 2004 (vgl. S.654)

### 5.1.1 Werte und Führung

Selbstorganisiertes Handeln findet nur auf der Basis von Offenheit und Vertrauen der einzelnen Mitglieder auf der Ebene der Organisation statt.

Diese Aspekte zählen zu den Werten, die für jeden Einzelnen immer mehr an Bedeutung gewinnen. Hierbei kommt die Frage des „know why“ zum tragen, nämlich das gemeinsame Verständnis über die Art der Leistung und der Leistungserbringung sowie das Leistungsversprechen untereinander.

*Exkurs:*

*know – why* - (normatives Wissen) ist das Verständnis der systematischen Zusammenhänge.

Es beinhaltet fundierte Kenntnisse der Ursache – Wirkung – Beziehungen sowie eine hoch entwickelte Institution, die Wissensarbeiter dazu befähigt, schwierigste Probleme zu lösen.

*know – what* - (strategisches Wissen) oder erkenntnismäßiges Wissen. Dieses Wissen wurde in einer fachspezifischen Ausbildung erworben und dient zur Beherrschung des Fachgebietes.

Es ist notwendig um Geschäftserfolge zu erzielen und zukünftig

Wachstumserfolge zu erzielen.

- know – how* - (operatives Wissen) oder hoch entwickelte Fähigkeiten.  
Diese Fähigkeiten beruhen auf einem Wissen, komplizierte Probleme des Alltags zu bewältigen, Prozesse zu beherrschen das tägliche Geschäft zu bewältigen.
- care – why* - Das bedeutet die Kreativität aus eigenem Antrieb, der Wille, die Motivation und das Gespür für den eigenen Erfolg  
(vgl. Hermann 2002, S.54/North/Friedrich/Lantz 2004, S.655).

Mit der Voraussetzung das Offenheit und Vertrauen existieren, muss ein Führungsstil geschaffen werden, der es erlaubt, die Freiräume der Mitarbeiter selbst zu gestalten und zu vergrößern. Dabei sollte überprüft werden, welche Entscheidungsbefugnisse und Freiräume jeder Einzelne besitzt. Dieser Aspekt steht in einem Zusammenhang, wie Ziele vorgegeben und kontrolliert werden. Zudem sollte eine Reflexion auf individueller Ebene erfolgen, über die Motivation sowie Anreizmöglichkeiten selbstorganisierten Handelns. Im Speziellen sollten Anreize geschaffen werden, die jeden Mitarbeiter dazu befähigen, selbst Initiative zu ergreifen, Verbesserungen und Innovationen zu schaffen und sich nicht nur an gegebenen Zielen zu orientieren

(vgl. North/Friedrich/Lantz 2004, S.654f.).

### 5.1.2 *Persönliche Disposition und Kompetenz*

In dieser Kategorie der Rahmenbedingungen für Selbstorganisation spielen individuelle Dispositionen, individuelle Wahrnehmungen, individuelle Kompetenzen sowie Persönlichkeitseigenschaften eine entscheidende Rolle.

*„Zum einen sind sie wichtige Faktoren in der jeweiligen Kompetenzentwicklung, zum anderen bestehen sie als autonome individuelle Eigenschaften und beeinflussen den realen Handlungsvollzug.“* (Dehnbostel 2005, S.120)

In dieser Kategorie ist es ebenfalls wichtig, dass der Mitarbeiter seine eigene Rolle reflektiert. Hierbei soll der Mitarbeiter nicht nur seinen eigenen Handlungsspielraum einschätzen, seine Motivation (*care why*) zu selbstorganisierten Handeln, sondern auch seine eigene Rolle in der Organisation wahrnehmen um seine Handlungen danach auszurichten. Ein wichtiger Fokus wird, wie bei dem Punkt „Werte und Führung“ schon erwähnt, auf das Verstehen von Zusammenhängen (*know why*) gesetzt. Der Mitarbeiter muss nicht nur Wissen besitzen, wo seine Firma am Markt angesiedelt ist, sondern auch Wissen über die Erwartungen und Anforderungen der Kunden an das Unternehmen (*know what*). Der wichtigste Aspekt dieser Kategorie ist die Reflexion des Mitarbeiters über sein selbstorganisiertes Handeln nach vorhandenen Kompetenzen (vgl. North/Friedrich/Lantz 2004, S.654f.).

### 5.1.3 *Informations- und Wissensfluss*

Diese Kategorie wird auf organisationaler Ebene der Rahmenbedingungen eingeordnet. Dabei muss klar definiert werden, welche Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse jeder Mitarbeiter besitzt. Grundvoraussetzungen dafür sind die Transparenz, sowie die Verfügbarkeit aller notwendigen Informationen.

Dieser Informationsstand ist wichtig für die Lösung anfallender Probleme. Hierbei sollte jeder Mitarbeiter in gleicher Weise informiert sein, dass ein möglichst schnelles Handeln auf jegliche Art von auftretenden Problemen ermöglicht. Demnach sollte eine Möglichkeit geschaffen werden, die Art und Weise der Problemlösung gemeinsam zu diskutieren und jedem zugänglich zu machen, auch auf unterster Organisationsebene (*know how*).

Selbstorganisation setzt auch voraus, dass die Qualität der Arbeitsergebnisse, ob positiv oder negativ, gemeinsam reflektiert wird.

Ein selbstorganisiertes Handeln bedeutet auch immer, dass eine gemeinsame Basis für implizites und explizites Wissen geschaffen werden muss, um die Qualität der Dienstleistungen zu verbessern. Das setzt einen Informations- und Wissensfluss von der untersten zur höchsten Ebene, der Führungsebene voraus (vgl. North/Friedrich/Lantz 2004, S.654f.).

#### 5.1.4 Betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen

Auch diese Kategorie betrachtet man auf organisationaler Ebene der Rahmenbedingungen. Die betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind die wichtigste Rahmenbedingung für Selbstorganisation überhaupt. Die betriebswirtschaftlichen Zahlen in Form von Offenlegung des finanziellen Rahmens eines Projektes zur Zielerreichung sind dabei genauso wichtig wie die freie Entfaltung des Kommunikationsflusses. Hierbei geht es um Regeln bezüglich des Zugriffs und der Verfügbarkeit von Informationen. Betriebswirtschaftliche Informationen sind Grundvoraussetzung für selbstorganisiertes Handeln und müssen jedem Mitarbeiter frei verfügbar sein.

## 6 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG DER RAHMENBEDINGUNGEN ZUR SELBSTORGANISATION IN EINER IT- BASIERTEN FIRMA

Diese Fallstudie soll die Notwendigkeit aufzeigen, dass bestimmte Rahmenbedingungen in einer Organisation, die von North/Friedrich/Lantz entwickelt wurden, vorhanden sein müssen, damit die Mitarbeiter in dieser Organisation selbstorganisiert handeln können. Zudem dient die Fallstudie der Überprüfung der Annahmen aus der empirischen Studie von North/Friedrich/Lantz in einer weiteren empirischen Erhebung.

An dieser Stelle sei erwähnt, dass die folgende Untersuchung keine Überprüfung des Modells zur Selbstorganisation ist, sondern die Darstellung der Überprüfung der Voraussetzung, das heißt, die Rahmenbedingungen zur Selbstorganisation.

### 6.1. FRAGESTELLUNG UND ERKENNTNISSINTERESSE

Basierend auf den Erkenntnissen und dem heuristischen Modell der Selbstorganisation in der im Kapitel 4 und 5 vorgestellten Studie nach North/Friedrich/Lantz wurden für diese Untersuchung drei relevante Annahmen aufgestellt, die grundlegend für die empirische Erhebung waren.

*„Rahmenbedingungen sind Voraussetzung und Anforderung an die Fähigkeit der Selbstorganisation“* (North/Friedrich/Lantz 2004, S.661)

Diese Überlegungen der Forschungsgruppe dienen hier auch als Argument für die erste Annahme.

**Annahme 1:** Das Modell zur Entwicklung der Selbstorganisation und damit die Tätigkeitsausführung selbstorganisiert zu handeln sind nur durchführbar, wenn bestimmte Rahmenbedingungen erfüllt sind.

Nach North/Friedrich/Lantz sind diese Rahmenbedingungen nicht nur einzelne Kategorien, die eine Organisation erfüllen muss um eine Grundlage für Selbstorganisation zu schaffen, sondern sie sind grundsätzlich Voraussetzung für Selbstorganisation.

**Annahme 2:** Diese Rahmenbedingungen müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllen, sonst ist Selbstorganisation nicht möglich.

Die Rahmenbedingungen dienen nicht nur als Voraussetzung der Fähigkeit zur Selbstorganisation, sondern gleichzeitig als Handlungsmotor für den einzelnen Mitarbeiter. Diese Bedeutung der Rahmenbedingungen wird in der Annahme 3 beleuchtet.

### **Annahme 3:** Rahmenbedingungen stellen Anforderungen bzw.

Handlungsmöglichkeiten für jeden Einzelnen dar, seine persönlichen Ziele zu erreichen.

Das folgende Kapitel widmet sich der Darstellung der einzelnen Kategorien der Rahmenbedingungen in einer empirischen Erhebung anhand von Leitfadeninterviews mit Mitarbeitern einer IT- basierten Firma.

Zunächst werden die Entstehungsgeschichte und die Unternehmenskultur der IT- basierten Firma, sowie die Befragten vorgestellt. Anschließend werden der methodische Zugang und das methodische Vorgehen der empirischen Erhebung beschrieben.

#### 6.1.1 Die Entstehungsgeschichte und die Falldarstellung

Die Wahl meines Praktikumsplatzes in einer IT – basierten Firma sowie mein Studienschwerpunkt, ließen bei mir das Interesse an den Selbstorganisationsprozessen wachsen. Das daraufhin entwickelte Forschungsinteresse richtete sich diesbezüglich auf individuelle, praktisch erworbene Erfahrungen, sowie die aktuellen Tendenzen zur Personal- und Organisationsentwicklung.

Dort entwickelt sich ein Trend, der immer stärker darauf abzielt, dass sich Mitarbeiter selbst organisieren müssen, um den Anforderungen des Unternehmens und der Kunden gerecht zu werden. Auch der Umstand, dass gerade in der IT- Branche zunehmend Beschäftigte mit wissensintensiver Arbeit bzw. in offenen Arbeitsverhältnissen tätig sind, bestätigte meine Untersuchung zur Selbstorganisation in offenen Arbeitsverhältnissen.

Infolge dessen führte ich eine empirische Untersuchung anhand von Interviews mit Mitarbeitern einer IT- basierten Unternehmens<sup>16</sup> durch. Dieses Unternehmen ist sehr groß, es beschäftigt deutschlandweit 800 Mitarbeiter und ist für den Aufbau und die Inbetriebnahme eines neuen Softwaresystems zuständig. Diese IT- basierte Firma wird von den Geschäftsführern als nicht zentralisiert und weitgehend unabhängig handlungsfähig bezeichnet. Die Aufbau- und Ablauforganisation, die in Kapitel 3 aufgeführt wurden, sind einheitlich und klar definiert. Es besteht eine dezentrale Struktur, wobei Entscheidungen nicht nur von der Führungsebene, sondern auch von den einzelnen Geschäftsbereichen getroffen werden. Teamarbeit und Kollegialität der Mitarbeiter, sowie eine starke Kundenbindung haben in der Unternehmenskultur einen großen Stellenwert.

Durch das absolvieren eines halbjährigen Praktikums in diesem Unternehmen, war mir die Tatsache bewusst, dass verschiedene Bereiche dazugehören und folglich eine Arbeitsorganisation selektiert werden musste, der den Anforderungen der Rahmenbedingungen zur Selbstorganisation gerecht wird. Die Auswahl wurde gezielt vorgenommen und zwar nach Kriterien, die im Zusammenhang des Forschungsprojektes als sinnvoll erscheinen. Dabei wurde der Bereich „Betrieb Zentrale Systeme“ ausgewählt, da die Mitarbeiter dieser Abteilung, aufgrund ihrer Tätigkeit und Funktion ausreichend Kenntnisse und Erfahrungen mit dem Thema *Selbstorganisation* gesammelt haben und in offenen Arbeitsverhältnissen tätig sind.

Diese Abteilung betreut auf einen längeren Zeitpunkt festgelegtes Projekt, mit dem Ziel, eine Software für eine große Firma zu entwickeln, die zur Inbetriebnahme eines bestimmten Kontrollsystems dient.

In dieser Abteilung arbeiten 32 Mitarbeiter, wobei 6 Mitarbeiter befragt wurden, die in offenen Arbeitsverhältnissen angestellt sind. Unter den Befragten sind 3 Männer und 3 Frauen, die sowohl in der Teamleiter- als auch der Arbeiterebene tätig sind. Die Abbildung 15 zeigt den Aufbau der Abteilung in einem Organigramm. Die Mitarbeiter wurden mündlich als auch schriftlich befragt, ob Interesse besteht, an einer empirischen

---

<sup>16</sup> In Absprache mit der Unternehmensführung und der befragten Mitarbeiter darf diese Firma aus Gründen des Datenschutzes, der Anonymität und der Sicherheit in dieser Arbeit nicht namentlich benannt werden.

Erhebung, die der Untersuchung der Rahmenbedingungen als Voraussetzung zur Selbstorganisation dient, teilzunehmen. Dabei wurden sie mit den Zielen und Anforderungen der Erhebung vertraut gemacht. Eine darauf folgende schriftliche Bestätigung per e-mail (siehe Anhang 1) diente zur Abklärung der letzten Daten und zur Terminvereinbarung für ein Interview und folglich wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der sich an die Rahmenbedingungen der Studie von North/Friedrich/Lantz anlehnt.

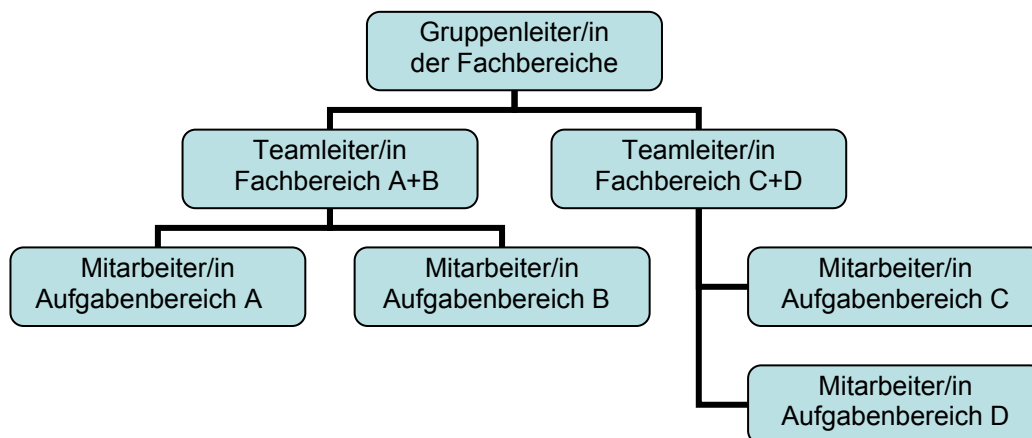


Abbildung 15: Organigramm des Bereiches „Betrieb Zentrale Systeme“  
in der IT- basierten Firma

### 6.1.2 Auswahl der Datenerhebungsmethodik

In der Anfangsphase galt es zu klären, welches methodische Vorgehen geeignet wäre, diese Annahmen zu erhellen. Um einen statistischen Überblick zu bekommen, schien zunächst ein groß angelegter Fragebogen für die Mitarbeiter des gesamten Unternehmens und damit der repräsentativen Mehrheit, als ein transparenter Weg.

Diese Überlegungen wurden schnell verworfen, da die Ergebnisse eines Fragebogens für eine tiefergehende Analyse nicht geeignet sind und es die Ressourcen dieser Arbeit bei weitem übersteigen würde. Zudem wurde die Befragung auf einen Bereich des Unternehmens beschränkt und die Ergebnisse würden für eine repräsentative Studie nicht ausreichen. In dieser Fallstudie sollen qualitative Daten erhoben werden, wobei ein verbaler Zugang und eine subjektive Sicht auf das Thema von entscheidender Bedeutung sind. Denn die Offenheit der qualitativen Forschung befähigt diese als methodischen Zugang zur Untersuchung des diskutierten Gegenstandsbereiches. Grundgedanke dabei ist ein möglichst detailliertes und vollständiges Bild der zu erschließenden Wirklichkeitsausschnitte zu liefern(vgl. Kardorff 1995, S. 4).

Diesbezüglich wurde die Methode des teilstandardisierten, problemzentrierten Interviews als geeignetes Erhebungsverfahren gewählt, da es sich für die Untersuchung und Rekonstruktion des zu untersuchenden Forschungsgegenstandes am besten eignet. Kennzeichnend für die vorliegende Studie ist, dass hier keine neue Theorie generiert werden soll.

Die Interviews werden mit den Kriterien der Rahmenbedingungen, die in den vorherigen Kapiteln ausführlich beschrieben wurden, in Zusammenhang gebracht und sollen eher einen Belegcharakter haben.

### 6.1.3 Kategorienkatalog

Ausgehend von ersten Grundüberlegungen zu den Rahmenbedingungen, wurden einzelne Kategorien strukturiert, die sich an die von North/Friedrich/Lantz entwickelten Rahmenbedingungen anlehnen. Zu den einzelnen Kategorien wurden Unterkategorien gebildet und dazu mehrere Fragen formuliert, die anschließend in einem Leitfaden zu-

sammengestellt wurden, der im Anhang 2 beigefügt ist. Die Mitarbeiter wurden somit gezielt zu bestimmten, vorformulierten Kategorien befragt.

Mit der einleitenden Frage zum allgemeinen Verständnis des Begriffes der Selbstorganisation sollten die Mitarbeiter mit ihren eigenen Worten erklären, was sie darunter verstehen und wie sie selber selbstorganisiert handeln.

Anschließend wurden die Mitarbeiter zu den einzelnen Kategorien befragt, die nachfolgend skizziert werden:

### **1. Kategorie:** Persönliche Disposition und Kompetenzen

In dieser Kategorie geht es darum, reale selbstorganisatorische Handlungen des Interviewpartners im Rahmen des jeweiligen Arbeits- und Kompetenzfeldes zu erfassen.

Der Einzelne soll seine Handlungen zur Selbstorganisation reflektieren, ob diese in einem direkten Zusammenhang zu übergeordneten Zielen stehen. Außerdem geht es darum, dass der Mitarbeiter reflektiert, welche Kompetenzen er im jeweiligen Arbeitsfeld benutzt, bzw. welche für ihn und sein Arbeitsumfeld wichtig sind.

Als Unterkategorie wurden folgende Aspekte entwickelt:

- ↳ Wahrnehmung der eigenen Rolle
- ↳ Wissen über Anforderungen der Kunden
- ↳ Motivation/Anreize
- ↳ Kompetenzen

### **2. Kategorie:** Werte und Führungsstil

In dieser Kategorie soll der Mitarbeiter reflektieren, welche organisatorischen Voraussetzungen innerhalb eines Systems gegeben sein müssen, um auf der individuellen Ebene selbstorganisatorisch handeln zu können. Dabei sollen die Befragten neben dem Umgang der Mitarbeiter untereinander, klar definierten Zielstellungen und der Anordnung der Hierarchieebene auch über die eigene individuelle Entwicklung reflektieren. Folgende Aspekte werden aufgezählt als:

- ↳ Freiräume
- ↳ Offenheit und Vertrauen
- ↳ Art der Ziele und Kontrolle

### **3. Kategorie:** Informations- und Wissensfluss

Selbstorganisation kann nur in einem Rahmen einer Organisation stattfinden, deren Mitarbeiter frei und unter bestimmten Entscheidungsbefugnissen, schnell und spontan auf auftretende Probleme reagieren können. Dabei soll der Mitarbeiter reflektieren, wie er bei auftretenden Problemen reagiert, welche Lösungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, diese auch transparent für die Organisation gemacht werden und welche organisatorischen Möglichkeiten ihm dabei gegeben sind. Nachfolgende Unterkategorien sind:

- ↳ Transparenz der Entscheidungsbefugnis und Verantwortlichkeit
- ↳ Art und Weise der Problemlösung sowie Information
- ↳ Reflexion der Arbeitsergebnisse

### **4. Kategorie:** Betriebswirtschaftlicher Rahmen

Auch eine entscheidende Kategorie auf der organisatorischen Ebene ist die der betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Für die Bereitschaft zur Selbstorganisation muss nicht nur eine Stabilität seitens der betriebswirtschaftlichen Bedingungen gegeben sein sondern auch eine Akzeptanz der Mitarbeiter über diese. Dabei spielt die Bereitstellung betriebsinterner Informationen genauso eine entscheidende Rolle wie die Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungsebene.

Die Unterkategorien sind die folgend aufgezählten:



- ↳ Offenlegung betriebswirtschaftlicher Zahlen
- ↳ Verfügbarkeit von Informationen
- ↳ Kommunikation

#### 6.1.4 Methodisches Vorgehen

Nachdem der Forschungsgegenstand festgelegt war, konnte ein daraus resultierender Interviewleitfaden entwickelt werden, der dazu dient, die

Einschätzungen der Mitarbeiter zu den einzelnen Kategorien zu erfassen. Insgesamt soll der Leitfaden die in Punkt 6.1.3 entwickelten Kategorien der Rahmenbedingungen zur Selbstorganisation abdecken.

Die Interviews wurden aufgrund der vorangegangenen Überlegungen problemzentriert leitfadengestützt und offen durchgeführt, das heißt, dass bestimmte Kategorien vorge-merkt waren, die es nachzufragen galt.

Die Befragten wurden zwar durch den Interviewleitfaden auf bestimmte Fragestellungen hingelenkt, jedoch sollen sie offen und ohne Antwortvorgaben reagieren. Der nach Witzel (1982, 1985) geprägte Begriff des problemzentrierten Interviews ist durch Offenheit gekennzeichnet. Die Problemstellung wurde vom Interviewer in bestimmten Aspekten erarbeitet auf die er immer wieder zurückkommt, aber der Befragte kann seine subjektive Perspektive und Deutung offen legen. Zudem kann der Befragte Zusammenhänge und größere kognitive Strukturen im Interview selbst entwickeln(vgl. Mayring 2002, S.67f.).

Nach vorheriger Einverständniserklärung wurden die Interviews aufgezeichnet und in einem ersten Auswertungsschritt transkribiert. Die wörtliche Transkription stellt die Basis einer ausführlichen interpretativen Auswertung dar. Durch die Transkription konnte eine vollständige Textfassung verbal erhobenen Materials erstellt werden. Die Transkription erfolgt mit Hilfe eines allgemeingültigen Transkriptionssystems, welches mit einem vollständig transkribierten Interview im Anhang 3 und 4 beigefügt ist. Die Darstellung dient der Dokumentation und dem Einblick in die Arbeitsweise.

In einem zweiten Schritt wurden die Interviewteile gleichen Inhalts paraphrasiert und in Sequenzen eingeteilt. Dabei finden nur die Teile Berücksichtigung, welche der Klärung des spezifischen Forschungsinteresses zuträglich sind. Diese differenzierten Einheiten wurden anschließend mit themengleichen Sequenzen aus den anderen Interviews verglichen und schließlich einer gemeinsamen Kategorisierung zugeführt.

Dort sollen die zuvor festgestellten Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Befragten in die einzelnen Kategorien der Rahmenbedingungen einerseits in die theoretische Vorarbeit eingebettet und andererseits darüber hinaus weiterentwickelt werden.

Im dritten Schritt werden alle paraphrasierten Textelemente mit Überschriften versehen. Dabei werden auch Segmente, die ähnliche oder gleiche Themen behandeln unter einer Hauptüberschrift zusammengefasst. Diese Überschriften können anschließend miteinander verglichen und ausgewertet werden.

## 6.2 DIE AUSWERTUNG DER INTERVIEWS

Anhand der erhobenen Daten werden im nun folgenden Schritt die Fragen zu den einzelnen Kategorien analysiert. Die Auswertung der Interviewfragen wird anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002) vorgenommen. Ziel dabei ist die systematische Bearbeitung von Material aus Kommunikationen. Dabei wird das transkribierte Material systematisch analysiert, und schrittweise theoriegeleitet am entwickelten Kategoriensystem bearbeitet(vgl. Mayring 2002, S.114;Flick/Kardorff/Keupp/von Rosenstiel/Wolff 1995, S.209). Die Antworten wurden zunächst paraphrasiert, geclustert und in eine Datenmatrix transferiert, die im Anhang 4 abgebildet ist. Einzelne Überschriften mit gleichen Inhalten, die aus den verschiedenen Antworten der Befragten

zusammengefasst wurden, werden anschließend zu den einzelnen Aspekten beleuchtet. Zunächst werden die Antworten zu den einzeln befragten Kategorien gefiltert und zusammengefasst. Da sich viele Mehrfachnennungen unter den Antworten der Befragten befanden, werden nur die wichtigsten Aspekte dargestellt um zu aussagekräftigen Ergebnissen zu kommen. Somit werden Aussagen, die inhaltlich vergleichbar sind, unter einem Gesichtspunkt zusammengefasst und anschließend die Schwerpunkte der Aussagen graphisch dargestellt. Somit können gemeinsame Tendenzen und Aussagen greifbar dargestellt und die für diese Arbeit wichtigen Aussagen hervorgehoben werden. Ein Vergleich der Aussagen zu den einzelnen Kategorien ist damit gewährleistet.

Eine Quantifizierung<sup>17</sup> ist in dieser Phase der Auswertung nicht sinnvoll, da die Anzahl der Befragten Personen eher gering und überschaubar ist und damit eine Generalisierbarkeit nicht möglich macht.

### **Verständnis über Selbstorganisation**

Mit der Frage nach dem eigenen Verständnis von Selbstorganisation, sollten die Befragten ihre persönlichen Dispositionen und Kompetenzen zur Fähigkeit zur Selbstorganisation reflektieren. Diese Einstiegsfrage wurde bewusst offen gewählt, damit die Befragten ihre Erfahrungen mit eigenen Worten und Gewichtungen beschreiben können und sich mit dem Thema vertraut machen. Bei genauer Betrachtung der Antworten konnte man schnell feststellen, dass ein größtenteils einheitliches Verständnis von Selbstorganisation vorhanden ist. Nach Auswertung der verschiedenen Antworten der befragten Mitarbeiter, anschließender Paraphrasierung sind die daraus entwickelten Überschriften in der Abbildung 15 graphisch dargestellt.

Was verstehen Sie unter Selbstorganisation?

- dass die Aufgaben die ich bekomme in ein zeitliches Raster gepackt sind und ich meine Arbeitszeit so planen kann, dass ich meine Aufgaben erfülle  
(Frau Knop)
- dass man nicht nach Anleitung handelt (Frau Will)
- dass die Mitarbeiter selber entscheiden können, wann und mit wem sie die Aufgaben lösen.  
das auch vom Unternehmen Rahmenbedingungen geschaffen werden, sich selbst zu organisieren (Herr Arnold)
- dass ich meine Arbeit frei einteilen kann, so heißt dass ich zeitlich flexibel meine Arbeit erledigen kann. Dafür ist ein Selbstorganisationsfluss im Team mit hohem Kommunikationsfluss Voraussetzung (Frau Rychart)
- dass man eine Entscheidungsfreiheit und eine freie Zeit- und Organisationsplanung besitzt  
dafür müssen bestimmte Bedingungen im Unternehmen vorhanden sei  
(Herr Minkwitz)

---

<sup>17</sup> Eine Quantifizierung meint die Umformung der qualitativ erhobenen Daten in eine quantitative Darstellung. Damit ist die Änderung von Eigenschaften in messbare Größen oder Zahlen gemeint.

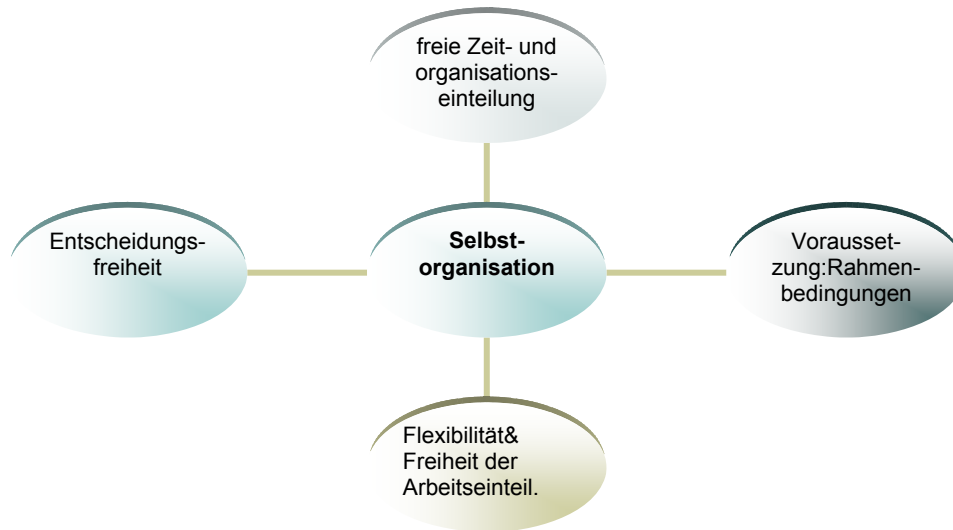


Abbildung 16: Persönliches Verständnis des Begriffs der Selbstorganisation unter den befragten Mitarbeitern der IT – basierten Firma

Die gemeinsame Tendenz der Antworten geht auf die oben dargestellten Antworten hin, dass Selbstorganisation Freiheit und Flexibilität in der Zeit- und Arbeitsteilung sowie der Entscheidungsfindung bedeutet, bedingt von bestimmten Voraussetzungen seitens des Unternehmens.

### **Persönliche Disposition und Kompetenzen**

#### *Wahrnehmung der eigenen Rolle*

Unter diesem Aspekt ist zu klären, wie die individuelle Einschätzung der Höhe des Grades des Handlungsspielraumes der täglichen Arbeitsaufgaben ist.

Unter die nächst höhere Hierarchieebene und der Einhaltung bestimmter Grenzen des Handlungsspielraumes sind sich die Befragten einig, dass eine freie Einteilung der Arbeitsaufgaben Voraussetzung für Selbstorganisation und in dieser Firma gegeben ist.

Wie selbständig (Höhe des Grades der Selbsteinteilung) dürfen die Arbeitsaufgaben eingeteilt werden und wem gegenüber besteht eine Rechenschaftspflicht?

- dass ein Rahmen vorhanden sein muss, in dem ich mich selber organisieren – kann. Meine Aufgaben kann ich frei gestalten.

Jedoch besteht Rechenschaftspflicht gegenüber dem Vorgesetzten, dass im gemeinsamen Meeting besprochen wird(Frau Richter)

- freie Gestaltung der Arbeit in einem bestimmten zeitlichen Rahmen.

Bestimmte Ziele müssen in bestimmter Zeit erreicht sein. Reportings schaffen Transparenz über die zu leistenden Ziele und die ausgeführten Arbeitsvorgänge(Frau Rychart)

- selbständige Einteilung der Arbeit in Anlehnung an Kundentermine, dabei besteht keine Rechenschaftspflicht über die Zeiteinteilung, aber Rechenschaft über das Erreichen der Ziele (Herr Minkwitz)

- in einem bestimmten Arbeitszeitrahmen ist eine freie Einteilung der Arbeit möglich (Herr Arnold)

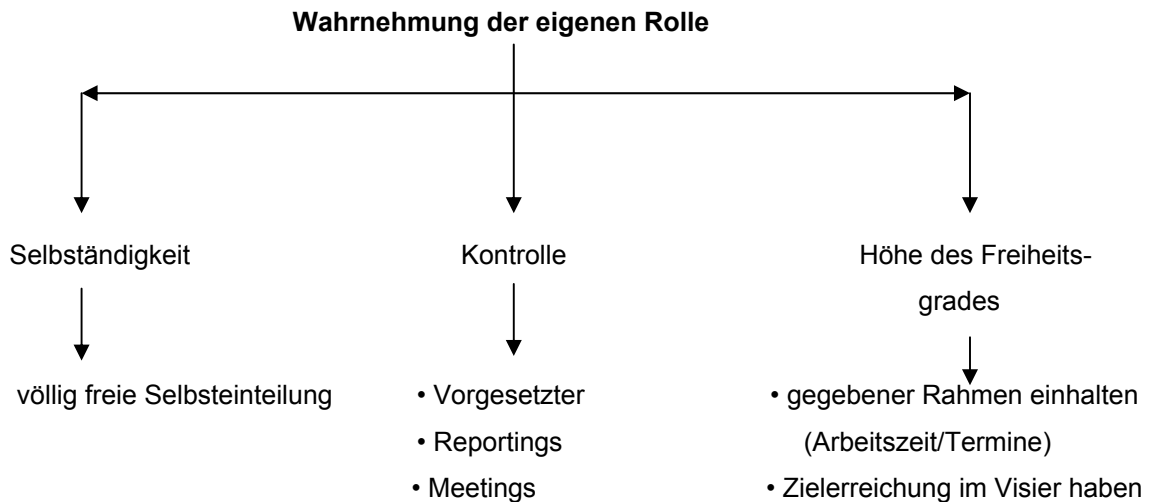


Abbildung 17: Wahrnehmung der eigenen Rolle der Befragten in ihrem Team

Durch die Reflektion des eigenen Handlungsspielraums im Team, kann festgestellt werden, dass eine völlig freie Einteilung der Arbeitsabläufe in bestimmten Grenzen ausgeführt werden kann, die aber der Kontrolle der Führungsebene unterliegt und mit bestimmten Instrumenten wie Meetings und Reportings dokumentiert wird.

#### *Wissen über Anforderungen des Kunden*

Der Mitarbeiter soll kurz schildern, ob er die Anforderungen der Kunden an das Unternehmen kennt und durch welche Faktoren er an das Kundenwissen gelangt ist.

Wie viel Wissen über die Anforderungen der Kunden an das Projekt besteht?

- der Kunde verlangt ein aktives Zugehen der Mitarbeiter auf Ihn (Frau Rychart)
- er will aktiv über das gesamte Projekt informiert werden und aktiv daran beteiligt werden (Frau Richter)
- wenn ein Problem auftritt soll eine sofortige Information erfolgen (Herr Will)
- seitens des Unternehmens sollen sofortige Handlungen eingeleitet werden, um bevorstehende Probleme zu beseitigen und den Kunden darüber informieren. Gemeinsame Zielbesprechung und Festlegung der Meilensteine zwischen dem Kunden und der Mitarbeiter.

Die Anforderungen können anhand eines Zufriedenheitsbarometers, Befragungen und Testläufe beim Kunden ermittelt werden (Herr Minkwitz)

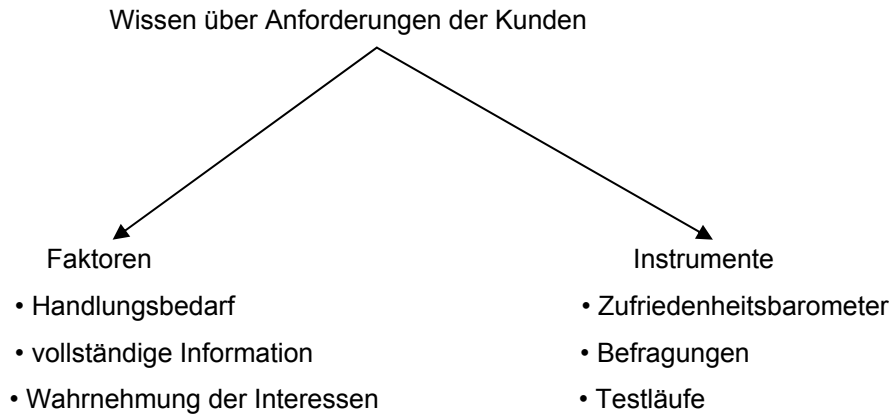


Abbildung 18: das Wissen der Mitarbeiter über die Anforderungen der Kunden an das Unternehmen

Aus den Antworten hat sich herauskristallisiert, dass erst mit dem nötigen Kundenwissen und den damit verbundenen Anforderungen an das Projekt und die Arbeit eine Bereitschaft zu selbstorganisiertem Handeln entstehen kann.

Dabei müssen anhand von verschiedenen Instrumenten die Anforderungen genau gefiltert werden, um handeln zu können.

#### *Motivation & Anreizaspekte*

Motivation ist der Motor für jede selbstorganisierte Handlung. Dabei spielen bestimmte Motivationsfaktoren eine entscheidende Rolle, sowie das individuelle Gegenüberstellen von Vor- und Nachteilen selbstorganisiert zu handeln.

Fällt es schwer oder leicht selbstorganisiert zu handeln, welche Vor- und Nachteile sind zu nennen und welche Motivationsfaktoren werden benötigt?

- bei hohem zeitlichem Druck fällt es leicht sich zu motivieren, bei lockerem Zeitplan ist es schwerer sich zu motivieren. Es ist ein großer Vorteil, jedoch für das Unternehmen eher ein Nachteil, da genügend Kontrollfunktionen fehlen am Anfang des Projektes ist eine höhere Motivation. Motivationsfaktoren sind Anerkennung, positive Äußerungen, Gehalt, mehr Verantwortung, nettes Team, neues Projekt als Innovationsgrundlage (Frau Rychart)
- Wenn ich Druck habe ist es leichter sich zu motivieren. Ein großer Vorteil, jedoch bei längerem Verlauf des Projektes eine „Ebbe“ der Motivation Motivationsfaktoren: Gehalt, Anerkennung der Leistungen (Frau Knop)
- leicht fallen der Motivation zu selbstorganisiertem Handeln, ein großer Vorteil, da man nicht ständig kontrolliert wird, eigene Persönlichkeit und Interessen kann man mit einfließen lassen und somit kreativere Tätigkeitsausübung. Mal hohe mal niedrige Motivation grundsätzlich aber hoch. Motivationsfaktoren: erfolgsorientierte Bezahlung, Weiterentwicklung im eigenen Lebenslauf, neue Weiterbildungsmöglichkeiten (Herr Minkwitz)
- Motivation teils, teils. Momente wo man sich geregelt Ablauf wünscht und wiederum sehr froh über freie Zeiteinteilung. Anerkennung vom Team und Führungsebene sehr wichtig als Motor für Motivation, insgesamt ein Vorteil (Frau Richter)

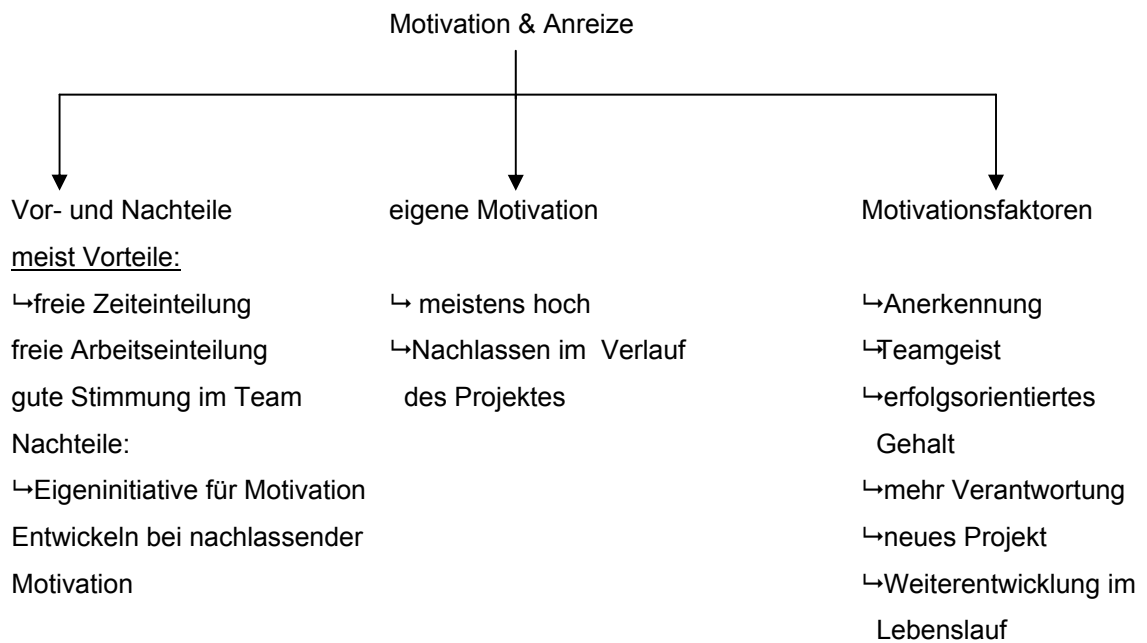


Abbildung 19: Motivations- und Anreizaspekte zu selbstorganisiertem Handeln

An dieser Stelle wird zunehmend deutlich, dass die Motivation einen hohen Stellenwert in der Selbstorganisation einnimmt.

Die Motivation ist grundsätzlich als hoch einzustufen und mit bestimmten Anreizfaktoren steigt die Motivation zunehmend an. Die meisten der Befragten sehen Selbstorganisation als Vorteil an, die durch bestimmte Anreizsysteme noch ausgeprägter wird. Bei den Befragungen konnten schnell eindeutige Tendenzen zum Vorteil von Selbstorganisation festgestellt werden. Als einziger Nachteil wurde genannt, dass man in einer gewissen Phase des Projektes schnell die Motivation verlieren kann und eine Eigenmotrik zum „selber motivieren“ entwickeln muss.

### *Kompetenzen*

Innerhalb dieser Kategorie wird differenziert nach der Bedeutung von Human-, Sozial-, und Fachkompetenz im betrieblichen Kontext gefragt. Die Befragten sollen ihre Kompetenzen zur Ausübung der Arbeitsvorgänge reflektieren und die für sie wichtigen Faktoren herausfiltern.

Welche Kompetenzen sind hervorzuheben?

- haben alle großen Stellenwert, jedoch sind fachliche Kompetenzen eine Voraussetzung für soziale und methodische Kompetenzen. Soziale Kompetenzen sind am wichtigsten. Besonders im Umgang mit den Kollegen und Führungsebene (Frau Rychart)
- alle Kompetenzen sind gleich wichtig, eins bedingt das andere und geht in einander über, am wichtigsten sind soziale Kompetenzen(Herr Minkwitz)
- ohne fachliche und methodische Kompetenzen, keine sozialen möglich und umgedreht, alles gleich wichtig, aber soziale spielen für mich die größte Rolle(Herr Arnold)

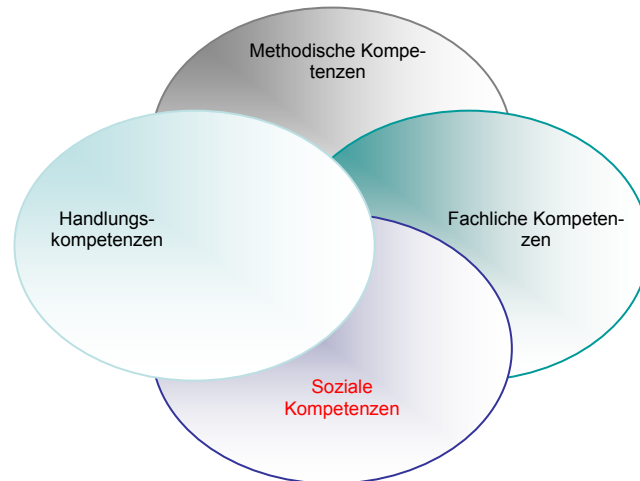


Abbildung 20: Beziehungsgeflecht der Kompetenzen zur Selbstorganisation

Wie auch schon im Kapitel 4 beschrieben, müssen Kompetenzen entwickelt und vorhanden sein, um selbstorganisiert zu handeln. Die Befragten haben diesen Punkt mit ihren Aussagen bestätigt. Die hierzu gegebenen Antworten lassen erkennen, dass die Kompetenzen zwar eine gleichwertige Rolle im Verhältnis zugeschrieben werden, unerschwinglich aber dennoch die Sozialkompetenzen im Vordergrund stehen. Jedoch wird auch immer betont, dass es zwar auch auf Human- und Sozialkompetenzen ankomme, diese aber nicht ohne die Fachkompetenzen gesehen werden könnten. Aus den Beschreibungen der Beispiele die die Befragten nennen sollten, betonen alle die Wichtigkeit der sozialen Kompetenzen. Kommunikation, Verständnis und eine gute Zusammenarbeit mit den Kollegen und der Führungsebene sind die meist genannten Beispiele dafür.

### Werte und Führungsstil

Die im Folgenden aufgeführten Unterkategorien auf der individuellen Ebene der Mitarbeiter werden in einer gemeinsamen Grafik dargestellt. Die zusammengefasste Darstellung wird daher gewählt, da eine Kategorie von der anderen abhängt und ineinander übergeht.

#### *Freiräume*

Selbstorganisation ist nur in einer Organisation möglich, dessen Hierarchieebene flach ist und die notwendigen Freiräume zulässt (Kapitel 3). Die Interviewpartner sollen anhand der Hierarchieebene in ihrer Abteilung den derzeitigen Führungsstil reflektieren und dabei speziell auf die Freiräume ihrer eigenen Zeit- und Aufgabeneinteilung eingehen.

Wie viel Zeit- und Aufgabeneinteilung lässt ihnen der derzeitige Führungsstil?

- sind gleichberechtigte Projektpartner mit einem Teamleiter und einem übergeordneten Gruppenleiter, also relativ flache Hierarchie  
kein autoritärer Führungsstil, eher partnerschaftlich (Frau Rychart)
- Mitarbeiter die in einem Projektteam mitarbeiten sind einem Teamleiter unterstellt und einem

- Gruppenleiter, der wiederum der Führungsebene  
rechenschaftspflichtig ist. Habe alle Freiheiten und Möglichkeiten, sowie freie  
Entscheidungsfreiheit, keine Beschränkungen (Herr Minkwitz)
- flache Hierarchie, gute Kommunikation zwischen Team und Teamleiter  
(Frau Richter)

Alle Interviewpartner haben die Hierarchieebene als flach, gut strukturiert und als offen  
wahrgenommen. Sie waren sich einig darüber, dass kein autoritärer Führungsstil vor-  
handen ist, und große Freiräume für jeden Einzelnen bestehen.

#### *Offenheit und Vertrauen*

Ein lockerer Führungsstil, Freiräume in der Zeit- und Aufgabeneinteilung, bedingt durch  
flache Hierarchien, kann nur mit Offenheit und Vertrauen der Mitarbeiter untereinander  
realisiert werden. Das wird auch von den Interviewpartnern bestätigt.

Wie offen und vertrauensvoll gehen Sie miteinander um und wie ist das Arbeitsklima?

- offenes und vertrautes Miteinander umgehen. Gegenseitige Hilfe und Unterstützung, offene,  
freie Kommunikation (Frau Rychart)
- ist eher diese partnerschaftliche Ebene, mit offener Problembesprechung(Herr Arnold)
- gehen offen miteinander um, was die Arbeit jedes einzelnen betrifft(Frau Knop)
- teils, teils, Offenheit und Vertrauen in unmittelbarem Umfeld schon vorhanden, jedoch auch  
Vorsicht geboten, durch Konkurrenz untereinander (Herr Minkwitz)

Die Mehrzahl der Befragten empfindet das Klima in Ihrer Abteilung, als ein sehr ver-  
trautes „Miteinander“, wobei Offenheit und Vertrauen als große Werte angesehen wer-  
den. Zwar besteht auch bei dem einen oder anderen Befragten (z.Bsp. Herr Mink-  
witz) ein gesundes Misstrauen, aber grundsätzlich wird ein vertrautes Umgehen emp-  
funden.

#### *Art der Ziele und Kontrolle*

Die Interviewpartner wurden nach ihrer genauen Zielstellung und Zielvorgaben befragt.  
Dabei sollte herausgefiltert werden, ob jeder Einzelne sein persönliches Ziel kennt,  
worauf er hinarbeitet, wer das Erreichen der Ziele kontrolliert und überwacht. Denn klar  
definierte Ziele bilden den Kontext jeder Selbstorganisation.

Sind die Zielvorgaben klar definiert und welches Kontrollsystem zur Zielerreichung ist  
vorhanden?

- das Oberziel ist vorgegeben, die Unterziele selbst abgeleitet in Absprache mit  
der nächst höheren Führungsebene. Ziele nicht nur auf organisatorischer  
Ebene, sondern auch individuelle Ziele gesetzt. Kontrolle durch wöchentliche Teamsitzung, so  
genannter jour fix, Meetings, wo erreichte Ziele überprüft werden und zukünftige  
besprochen.(Frau Rychart)
- Ziele sind klar definiert, jeder weiß genau was er machen soll, sowohl quantitative als auch  
qualitative Ziele. Der Zeitfaktor ist auch ein wichtiges Ziel. Ziele könnten manchmal individuell  
klarer definiert werden. Kontrolle durch wöchentliche Reportings, die ausgewertet werden, in  
denen die Zwischenschritte eingetragen werden (Herr Minkwitz)
- klar definierte Oberzielstellung, jedoch mehrere Unterziele die erst später definiert werden und



sich ändern können. Kontrolle durch Meetings und Reportings (Frau Richter)

Beim Vergleichen der Antworten der Interviewpartner, kann man feststellen, dass es ein genaues Oberziel gibt, in diesem Fall das Erstellen einer Software für einen großen Kunden. Es ist auch ein gewisser Zeitrahmen als Zielvorgabe genannt. Den Mitarbeitern ist es aber selbst überlassen, wie sie die Zeit einteilen, welche Teilziele sie sich setzen und wie sie am schnellsten das Produkt in diesem Projekt entwickeln. Eine gewisse Kontrolle ist jedoch in Form von gemeinsamen Besprechungen gegeben, um nicht nur das bisherige Revue passieren zu lassen, sondern auch zukünftiges planen zu können.

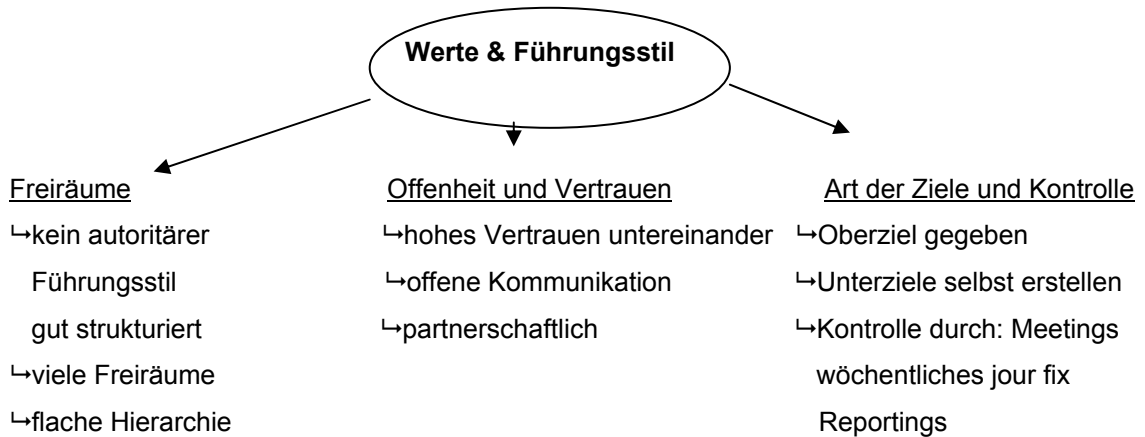


Abbildung 21: Zusammenfassung der Unterkategorien zu der Oberkategorie Werte und Führungsstil

### Informations- und Wissensfluss

Wie auch in der vorherigen Kategorie, werden die einzelnen Unterkategorien in einer zusammengefassten Grafik anschließend zusammengefasst, um die Abhängigkeiten untereinander darzustellen.

#### *Transparenz der Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse*

Freie Zeit- und Aufgabeneinteilung muss auch bestimmten Handlungsgrenzen unterliegen, das heißt, jeder Mitarbeiter muss seine Entscheidungsbefugnisse kennen und wie viel Verantwortung ihm zusteht.

Sind die Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse jedes Einzelnen klar definiert?

- es gibt keine klar definierte Klärung über die Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten (Frau Rychart)
- eine individuelle Definition der Entscheidungsbefugnisse vorhanden, könnte aber klarer definiert sein. Nicht hundertprozentig festgelegt, wächst aber im Laufe des Projektes (Herr Minkwitz)
- Entscheidungsbefugnisse klar definiert aber Verantwortlichkeiten eher weniger, ist teilweise zu schwammig, gibt keine klaren Regeln (Herr Will)

In dieser Kategorie sind sich alle Interviewteilnehmer einig, dass es keine klar definierten Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten gibt. Jeder kennt seine Grenzen der Entscheidungen die zu treffen sind, aber manchmal entsteht Unsicherheit und Un-

wissenheit über diesen Punkt. Die Befragten wünschen sich mehr Transparenz über ihre Entscheidungsbefugnis.

#### *Art und Weise der Problemlösung sowie Information*

Ein reibungsloser Ablauf im täglichen Arbeitsprozess wird auch durch auftretende Probleme begleitet. Das bestätigen auch die Interviewpartner, die die Art und Weise des Vorgehens zur Lösung dieser Probleme beschreiben sollen. Hierbei ist es wichtig herauszuarbeiten, ob ein gemeinsamer, im Team besprochener Lösungsweg in Frage kommt und ob alle Mitglieder dieses Teams darüber informiert werden.

Bei auftretenden Problemen: wird die Art und Weise des Vorgehens zur Lösung des Problems gemeinsam besprochen und werden alle Mitarbeiter vollständig informiert?

- gemeinsame Besprechung des Problems und Problemlösung im Team.

Schwierige Themen werden eher mit der Führungsebene besprochen

(Frau Rychart)

- gemeinsame Lösungsfindung bei auftretenden Problemen. Jeder Mitarbeiter wird involviert der betroffen ist, d.h. nicht das ganze Team wird involviert, sondern nur die Bereiche die das Problem betreffen (Herr Minkwitz)

- es werden alle Mitarbeiter, die das Problem betreffen involviert und versucht eine gemeinsame Lösung zu finden, da spielt Offenheit und Vertrauen eine entscheidende Rolle. Es werden aber auch nur die Mitarbeiter angesprochen, die das Problem betreffen, nur große Themen werden transparent für die gesamte Abteilung gemacht (Herr Arnold)

Deutlich wird durch Mehrfachnennungen der Befragten, dass bei auftretenden Problemen versucht wird, die Lösung des Problems auf unterster Ebene allein zu bewältigen bzw. im Team zu besprechen. Erst bei größer auftretenden Problemen wird die Führungsebene informiert, um einen gemeinsamen Weg zu finden. Ausdrücklich betonen alle Befragten, dass nur die Mitarbeiter involviert werden, die das Problem betreffend.

#### *Reflektion der Arbeitsergebnisse*

Trotz aller Freiräume, das Festlegen eigener Ziele und Entscheidungsfreiheiten müssen die Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter reflektiert und beurteilt werden, was wiederum eine Konsensbildung bedeutet. Die Interviewpartner wurden befragt, ob es eine Reflektion über die Arbeitsergebnisse gibt und wer über die Qualität der Arbeitsergebnisse urteilt.

Gibt es eine Reflektion über die Qualität der Arbeitsergebnisse und wer urteilt darüber?

- Reflektion bedeutet bei uns eine gemeinsame Besprechung im Team über einzelne Teilerfolge aber auch gemeinsame Besprechung bei auftretenden Problemen (Frau Rychart)

- gemeinsame Teambesprechung der Teilziele mit nächst höherer Führungsebene (Herr Minkwitz)

- ich selber urteile als erstes über die Ergebnisse, anschließend gemeinsame Erschließung der Qualität, später der Teamleiter in gemeinsamer Besprechung. Qualität wichtig für Netzwerk in dem Unternehmen (Frau Richter)

Jeder Mitarbeiter urteilt nicht nur allein über seine eigene Arbeitsleistung, sondern durch gemeinsame Besprechungen im Team und letztendlich der Führungsebene,

werden die Ergebnisse ausgewertet und Verbesserungsvorschläge unterbreitet. So sind die Arbeitsergebnisse für alle Mitglieder der Organisation transparent und verbesserungsfähig.

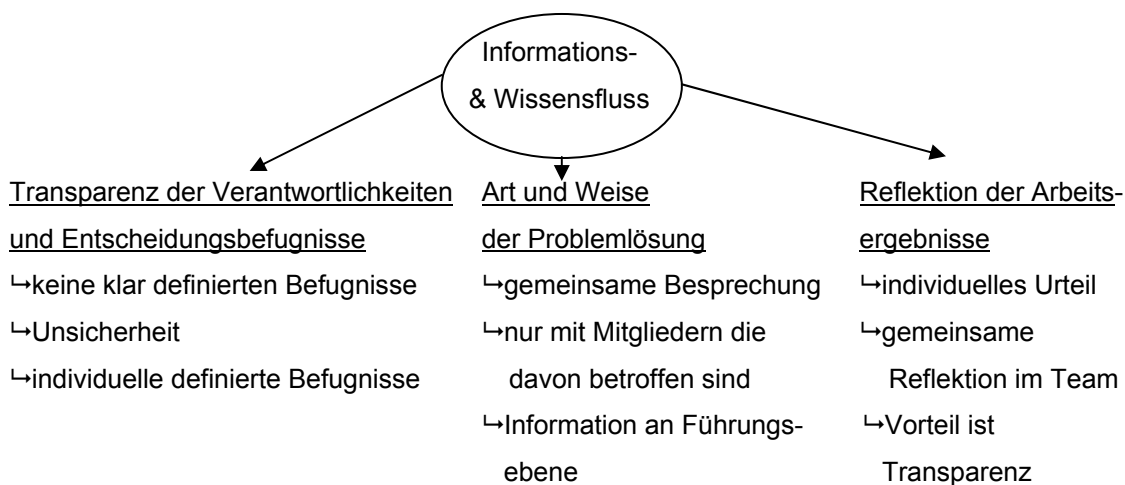


Abbildung 22: Kategorie Informations- und Wissensfluss: Zusammenfassung der Unterkategorien

### **Betriebswirtschaftlicher Rahmen**

Auch in der letzten Oberkategorie werden anschließend die einzelnen Unterkategorien, zu denen die Interviewpartner befragt wurden, ausgewertet und zusammenfassend graphisch dargestellt.

#### *Offenlegung betriebswirtschaftlicher Zahlen*

Die Offenlegung betriebswirtschaftlicher Zahlen ist ein wichtiger Aspekt, gerade wenn Mitarbeiter in offenen Arbeitsverhältnissen für das Unternehmen tätig sein sollen. Für die Projektarbeit ist es für die Mitarbeiter wichtig zu wissen, welcher Etat ihnen zur Verfügung steht und wie hoch die Kosten für das Unternehmen sind. Deshalb wurden auch die Interviewpartner befragt, ob ihnen, die für ihre Arbeit wichtigen betriebswirtschaftlichen Zahlen zur Verfügung stehen.

Sind die betriebswirtschaftlichen Zahlen zugänglich bzw. werden diese den Mitarbeitern offen gelegt?

- nicht alle Zahlen sind zugänglich, meist nur die auch veröffentlicht sind.  
z.Bsp. im Intranet. Die Zahlen werden eher nicht offen gelegt, nur für bestimmte Mitarbeiter (Frau Rychart)
- nur für das eigene Projekt sind die Zahlen zugänglich, aber auch nur die öffentlich nachzulesen sind, nur für bestimmte Führungsebenen.  
(Herr Minkwitz)
- Zahlen teilweise offen, aber nicht für jedermann zugänglich (Frau Richter)
- Veröffentlichung der Zahlen via Intranet, die auch öffentlich sind, interne Zahlen stehen gar nicht zur Verfügung (Herr Will)

Ein Defizit ist an dieser Stelle ganz klar deutlich geworden. Das Unternehmen legt nur teilweise betriebswirtschaftliche Zahlen offen. Wichtige Zahlen, die für die tägliche Ar-

beitsroutine benötigt werden, sind nur bestimmten Mitarbeitern zugänglich und bleiben anderen verwehrt. Die Unternehmensführung hält aus bestimmten Gründen, die dem Autor dieser Arbeit nicht bekannt sind, bewusst betriebswirtschaftliche Zahlen zurück.

### *Verfügbarkeit von Informationen*

Wie ist der Informationsfluss von der Unternehmensführung an den Mitarbeiter und wie ist der Informationsfluss untereinander? Bekommen die Mitarbeiter alle Informationen die sie für ihre tägliche Arbeit brauchen? Mit dieser Frage konfrontiert, waren sich die Interviewpartner schnell einig, dass wiederum nur durch Selbstorganisation ein ausreichender Informationsstand vorhanden sein kann.

Wie erfolgt der Informationsaustausch? Ist es schwer an notwendige Informationen zu kommen?

- Hintergrundinformationen eher über soziale Kontakte. Selbständiges Engagement. Schwere Beschaffung von Informationen die notwendig für die eigene Arbeit sind(Herr Minkwitz)
- Informationen müssen selbständig beschafft werden übers Internet/Intranet. Schwer an Informationen zu kommen, erfordert viel selbst organisieren(Frau Rychart)
- in der Presse eher Informationen zu lesen als Betriebsintern zugänglich. Zu wenig Transparenz auch in anderen Abteilungen. Muss mich selber organisieren um Informationen zu erlangen(Frau Richter)

Auch hier ist ganz eindeutig ein Defizit seitens des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern zu erkennen. Trotz Intranet, Mitarbeiterversammlungen und abteilungsinterner Meetings stehen den Mitarbeitern immer noch nicht alle notwendigen und aktuellen Informationen zu Verfügung. Die Tendenz geht immer noch dahin, dass sich die Mitarbeiter auch in Zukunft ihre Informationen selber organisieren müssen.

### *Kommunikation*

In der letzten Unterkategorie sollen die Interviewpartner einmal das Kommunikationsverhalten innerhalb des Teams, der Abteilungen und der Führungsebene reflektieren. Denn der Kommunikationsfaktor ist ein wichtiger Aspekt für die Fähigkeit sich selber zu organisieren, meinten die Befragten.

Beschreiben Sie das Kommunikationsverhalten innerhalb des Unternehmens!

- hohe Kommunikation, Hand in Hand arbeiten. Meist via Intranet, e- mail und Telefon. Betriebsversammlungen, wöchentliche Meetings innerhalb der Bereiche. Insgesamt sehr offene Kommunikation aber immer noch unbefriedigend (Herr Minkwitz)
- wöchentliche Meetings, e-mail verkehr, Intranet, viel zu geringe Kommunikation gerade von der Führungsebene zu den unteren Ebenen der einzelnen Bereiche (Frau Rychart)
- Intranet, Telefon, e-mail ja sogar die Kaffeepausen in der großen Küche sind gute Kommunikationsplattformen, aber es ist immer noch nicht genügend Kommunikation vorhanden.(Herr Arnold)

Trotz ausreichender Kommunikationsmittel in dem Unternehmen, beklagen die Interviewpartner ein immer noch ungenügendes Kommunikationsverhalten. Besonders hoben sie den Mangel zwischen der Führungsebene und den Mitarbeitern unterer Ebenen hervor.

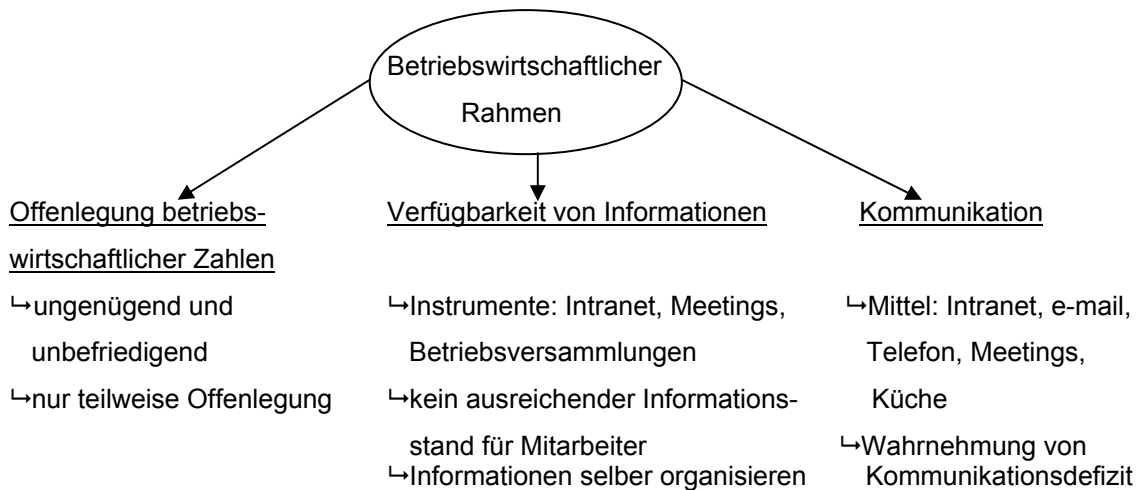


Abbildung 23: Graphische Darstellung der Unterkategorien zu den betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Gerade in der zuletzt befragten Kategorie der betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen zur Selbstorganisation, ist eine Tendenz der Unzufriedenheit unter den Interviewpartner zu erkennen. Die Mehrheit der Interviewpartner bemängelte einen nicht genügenden Informationsaustausch, zu wenig Kommunikation zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern und ein ungenügendes Wissen über die betriebswirtschaftlichen Zahlen.

### 6.3 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

Dieses Kapitel fasst die wichtigsten Ergebnisse der empirischen Untersuchung zusammen und bezieht sie auf die eingangs dargelegten Thesen und die Theorieentwicklung die in den ersten Kapiteln dieser Arbeit entfaltet ist.

Ziel des Fallbeispiels sollte sein, bestehende Erkenntnisse zur Frage „welche“ Rahmenbedingungen als Voraussetzung vorhanden sein müssen, um die Fähigkeit zur Selbstorganisation zu entwickeln, empirisch zu überprüfen. Betont wird an dieser Stelle, dass diese Erläuterungen eine Initiierung eines Reflexionsprozess über die Rahmenbedingungen zur Selbstorganisation darstellen. Dabei erwies sich die Methode des problemzentrierten Leitfadenterviews für das Interesse dieser Arbeit als geeignete Methode, um die Erfahrungen der Mitarbeiter in offenen Arbeitsverhältnissen zur Selbstorganisation am praktischen Fallbeispiel zu beleuchten. Den Mitarbeitern wurde durch freies Erzählen ermöglicht, sich bewusst den Bedingungen in ihrem Unternehmen und in ihrem Team bzw. ihrer Abteilung zu nähern.

Der für das Fallbeispiel ausgesuchte Bereich „Betrieb Zentrale Systeme“ wurde bewusst vom Autor dieser Arbeit gewählt, da die Voraussetzungen für die zu untersuchende Problematik idealerweise vorhanden sind. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeitsroutine Selbstorganisation integriert haben, danach handeln und arbeiten. Zudem sind die Befragten hochqualifiziert in offenen Arbeitsverhältnissen angestellt, nach Kapitel 2 so genannte Wissensarbeiter, und arbeiten in einem Projektteam. Dementsprechend sind auch die Ergebnisse der empirischen Studie insgesamt positiv ausgefallen. Die Fallstudie beansprucht nicht, die gesamten Kategorien der Rahmenbedingungen zur Selbstorganisation aufzuzeigen, sondern beschränkt sich auf die für die zu untersuchende Problematik wichtigsten. Dabei wurde die Einbettung in einen theoretischen Bezugsrahmen und die zu erhebenden Fragestellungen, berücksichtigt. Eingangs sollten die Mitarbeiter ihr Verständnis über Selbstorganisation beschreiben. Die Antworten gaben eine eindeutige, praktische Beschreibung wieder, wie Selbstorganisation in der Theorie und im Kapitel 2 definiert wird. Die Mitarbeiter verstehen unter Selbstorganisation freie Zeit- und Organisationseinteilung, sowie Entscheidungsfreiheit und Flexibilität. Diese Aspekte kann man zusammenfassend als Autono-

mie bezeichnen, welches die wichtigste Eigenschaft nach der theoretischen Beschreibung von Selbstorganisation ist. In einem weiteren Schritt sollen die Mitarbeiter ihre persönliche Rolle und ihre Kompetenzen, die sie in der Organisation einnehmen reflektieren. Dabei ist der Fokus auf die eigene Motivation, die Motivationsfaktoren, das Beziehungsgeflecht der Kompetenzen und das vorhandene Wissen zur Ausübung der täglichen Arbeitsaufgaben gerichtet. Die Mitarbeiter schätzen ihre persönlichen Dispositionen im Team als sehr frei und selbständig ein. Bei gegebenen Handlungsgrenzen, wie Kontrollinstitutionen, besteht eine völlig freie Arbeitseinteilung. Dabei ist grundsätzlich eine hohe Motivation bei allen Befragten gegeben, hervorgerufen durch bestimmte Motivationsfaktoren (siehe Abbildung 19). An dieser Stelle sei die Annahme 3 belegt, dass einzelne Rahmenbedingungen auch Anforderungen und Handlungsmöglichkeiten für jeden einzelnen Mitarbeiter darstellen, seine persönlichen Ziele zu erreichen.

Die Befragten gaben als Vorteil für selbstorganisiertes Handeln eine Flexibilität und hohen Freiheitsgrad an, so dass sich diese positive Motivation auf das ganze Team auswirkt.

Die für die Projektarbeit notwendigen Informationen über die Anforderungen der Kunden erhalten die Mitarbeiter durch bestimmte Instrumente, die das Unternehmen zur Verfügung stellt bzw. durch Eigeninitiative der Mitarbeiter sowie durch Befragungen.

Bei der Einschätzung der für die Selbstorganisation wichtigen Kompetenzen wurden durch Mehrfachnennungen die sozialen Kompetenzen besonders hervorgehoben. Die Mitarbeiter stellen dabei die Zusammenarbeit und Kooperation im Team in das Zentrum jeder selbstorganisierten Handlung. Hier sei erwähnt, dass Kooperation als eine weitere wichtige Eigenschaft von Selbstorganisation definiert ist.

In einem weiteren Schritt wurden die Befragten gebeten den Werte- und Führungsstil in ihrer Firma zu beschreiben. Wie in Abbildung 21 dargestellt, stellten die Befragten besonders heraus, dass kein autoritärer Führungsstil, flache Hierarchien und viele Freiräume für jeden Mitarbeiter vorhanden sind.

Hier sei die Eigenschaft der Redundanz der Selbstorganisation erwähnt, wobei die Organisation bemüht ist, sich am Heterarchieprinzip zu orientieren und das Hierarchieprinzip langsam in den Hintergrund treten zu lassen. (Kapitel 2.2.2)

Als ein weiterer wichtiger Punkt für das Gestalten für selbstorganisierte Handlungen, sind das Vorhandensein von Offenheit und Vertrauen und konkrete Zielvorgaben. Die Interviewpartner beschrieben eine offene Kommunikation und hohes Vertrauen untereinander. Die Ziele sind klar definiert, wobei ein oberstes Ziel als Leitziel gilt, und Unterzeile von jedem Mitarbeiter einzeln definiert werden. Das Umsetzen gesteckter Ziele verschafft Erfolgserlebnisse, dabei müssen aber die Absprachen untereinander besser denn je funktionieren (vgl. Dietze 2003). Eine detaillierte Zielvorgabe würde auch eine Beschränkung der Selbstorganisation im Rahmen der Zielvorgaben bedeuten. Somit müssten die Ziele variieren, um unvorhergesehene Potentiale zu nutzen. Mit der Einschätzung des Informations- und Wissensflusses in der Abteilung, wurde nach der Transparenz der Entscheidungsbefugnisse, die Art und Weise Probleme zu lösen, sowie eine Reflektion der Arbeitsergebnisse gefragt.

Die Befragten beschrieben eine individuell festgelegte Entscheidungsbefugnis jedes Einzelnen, jedoch gemeinsame Besprechung der Problemlösung.

Die Arbeitsergebnisse werden gemeinsam im Team reflektiert. Feststellend kommt man zu der Meinung, dass die Mitarbeiter selber bestimmen, was in der Abteilung wichtig erscheint, welche Regeln und Normen es gibt, die nicht von externen Umwelteinflüssen beeinflusst werden.

Diese Eigenschaft wird auch als Selbstreferenz beschrieben und ist eine weitere Eigenschaft von Selbstorganisation. In der zuletzt befragten Kategorie wurden die betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen hinterfragt. Die Ergebnisse ergaben eine Unzufriedenheit seitens der Mitarbeiter. Gerade die für die Selbstorganisation wichtigen Voraussetzungen waren nur teilweise gegeben. So bleiben die für die Projektarbeit wichtigen Zahlen den Mitarbeitern verborgen und werden nur teilweise offen gelegt. Hinzu kommt, dass nicht alle Informationen die für die täglichen Arbeitsroutinen benö-

tigt werden, den Mitarbeitern zur Verfügung stehen. Zusätzlich wird ein Kommunikationsdefizit wahrgenommen, der von der Unternehmensführung zu den Mitarbeitern verläuft. Auch wenn diese Aspekte negative Auswirkungen auf das selbstorganisierte Handeln nach sich ziehen, können Mitarbeiter in offenen Arbeitsverhältnissen „improvisieren“ und haben im Laufe ihrer Berufserfahrung gelernt, damit umzugehen. Diese Bewältigung von unvorhersehbaren, komplexen Vorgängen ist eine weitere Eigenschaft von Selbstorganisation, die im Kapitel 2.2.1 beschrieben wird.

Die Auswertung der Interviews anlehnend an die thesenförmigen Annahmen, hat gezeigt, dass bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um selbstorganisierte Handlungen zu ermöglichen, wonach die Annahme 1 bestätigt sei. Anhand der unbefriedigten Voraussetzung der betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen konnte gezeigt werden, dass auch die Rahmenbedingungen bestimmte Voraussetzungen erfüllen müssen, um Selbstorganisation zu ermöglichen, was wiederum die Annahme 2 ausführlich belegt. Zusammenfassend gibt die empirische Fallstudie einen positiven Einblick von Selbstorganisation in der Praxis und die aufgestellten Annahmen konnten anhand der Auswertung der Interviews empirisch belegt werden.

## **7 ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT**

Ausgangspunkt dieser Arbeit bilden die derzeitigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandlungsprozesse, die dazu geführt haben, das Unternehmen sich auf die sich veränderte Marktsituation und externen Einflüsse einstellen müssen. Der Druck zur Innovation auf die Unternehmen nimmt zu. Weit reichende Handlungsfreiräume für Mitarbeiter und die Möglichkeiten des Austausches von Wissen und Erfahrung zwischen Fach- und Führungskräften sind innovationsfördernd und zukunftsweisend (vgl. Kriegesmann/Schwering 2004, S.12f.). Ein innovationsfreundliches Klima zeichnet sich durch die Förderung von Autonomie und Risikobereitschaft sowie durch Transparenz, Motivation und Leistungsorientierung im Unternehmen aus. Es ermöglicht damit die Entwicklung der Fähigkeit zur Selbstorganisation. In der heutigen

High- Speed- Gesellschaft ist das ständige und schnelle Umorganisieren (über)lebenswichtig. Unternehmen müssen ihre Organisationsstruktur überdenken und Restrukturierungsmaßnahmen in der Führungs- und Hierarchieebene vornehmen. Zudem ist eine dezentrale Lenkungsfunktion der Prozesse im Unternehmen sinnvoll (vgl. Simon 1999a).

Die Organisationsstruktur ist so zu gestalten, das die vorhandenen Kompetenzen sowie die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter in die tägliche Arbeitsroutine eingegliedert werden, um individuelle Flexibilitätspotentiale, Eigeninitiative und die Fähigkeit zur Selbstorganisation zu schaffen, zu fördern und zu erhalten. Das bedeutet die Schaffung von ausreichenden Handlungsspielräumen, sowie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Organisatorische Rahmenbedingungen stellen eine wichtige Voraussetzung für die individuelle Kompetenzentwicklung und Selbstorganisationsdispositionen dar. Denn neue Strukturen, wie die der Selbstorganisation in offenen Arbeitsverhältnissen haben in alten Strukturen keine Chance mehr. Selbst wenn individuelle, selbstorganisatorische Handlungsfähigkeit von Mitarbeitern exzellent entwickelt wird, können Mitarbeiterpotentiale aufgrund rigider Ablauf- und Aufbaustrukturen brachliegen.

Die Organisationsentwicklung beinhaltet die Einbettung des Teams in die Gesamtorganisation und macht externe Einflüsse deutlich, dazu gehören die bereitgestellten Ressourcen, die Autonomie des Teams, die Schnittstellen zu höheren Ebene, Fachabteilungen und anderen Teams und die Selbstorganisation der Arbeit im Team. Selbstorganisation heißt sich selbst zu Struktur und Verbindlichkeit zu verpflichten. Das sollte sowohl für die Führungsebene als auch für die Teammitglieder einer Organisation gelten. Denn nur wer sich gut organisiert, hat seine Aufgaben unter Kontrolle und kann Spaß an der Arbeit entwickeln. Vielen fehlt dazu das passende „Handwerkszeug“. Routinen sind zu standardisieren, zu reduzieren und dann zu delegieren. Selbstorganisiert arbeiten, heißt mit Leidenschaft arbeiten, im Sinne der Unternehmensproduktivität und

zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit. Diese Tatsache impliziert kognitive Schlüsselqualifikationen wie etwa das Denken in Zusammenhängen, Kommunikation, die Fähigkeiten, zu kritisieren und Kritik zu akzeptieren, Teamfähigkeit, sowie selbständiges, kreatives und konzeptuelles Denken und Arbeiten(vgl. Honolka 2005, S.54). Dauerhaft attraktiv bleiben Mitarbeiter, die Schlüsselqualifikationen wie Kommunikationsfähigkeit, EDV- Wissen und Teamfähigkeit besitzen(vgl. Lachnit 2005, S.93). Dieser thematisierte Strukturwandel des Beschäftigungssystems in Richtung Höherqualifizierung wurde ausführlich mit der neuen Form der Wissensarbeit und Mitarbeitern in offenen Arbeitsverhältnissen erläutert. Die Unternehmen der IT- Branche befinden sich, wie andere hoch entwickelte Unternehmen der Wirtschaftsbranche, auf dem Weg in eine Wissens- und Informationsgesellschaft. Von der damit verbundenen Expansion anspruchsvoller, „sekundärer“ Dienstleistungstätigkeiten, auch im Bereich der Projektarbeit, profitieren am meisten Wissensarbeiter mit hoch qualifizierter Ausbildung(vgl. Allmendinger/Schreyer 2005, S.39). Wissensarbeit setzt sich zum Ziel, das Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen effizient zu nutzen(vgl. Willke 1998/Bergmann 2005, S.97). Die am Anfang dieser Arbeit aufgestellte These, kann an dieser Stelle bestätigt werden, dass die nicht vorgefundene Organisation der Arbeit in offenen Arbeitsverhältnissen selbst entwickelnd eingebracht werden muss. Es muss daher eine Arbeitsform geschaffen werden, die wissensintensiv, innovativ und von arbeitshandeln offen ist.

Dabei sind heut meist nicht nur Fähigkeiten gefragt, sich von einem klar definierten Anfangszustand zu einem klar definierten Endzustand zu bewegen, also der Aufgabenerfüllung und der Problemlösung. Es müssen Fähigkeiten entwickelt werden, die Innovation und Kreativität zu Neuem entwickeln.

Es handelt sich um Fähigkeiten, selbstorganisiert zu denken und zu handeln, das heißt, es sind Kompetenzen gemeint, die den Begriff der Selbstorganisationsdispositionen treffend, praktikabel und weitgehend messbar erfassen(vgl. Heyse/Erpenbeck 2004, S.XIV).

Die Schaffung einer Verbindung zwischen bestehenden Kompetenzen und dem Prozess der Kompetenzentwicklung zur Selbstorganisation, kann als Metakompetenz beschrieben werden. Diese Metakompetenzen sind äußerst fluide Qualifikationen, die nicht auf herkömmlichem Wege erlern- und abfragbar sind, sondern es handelt sich um Fähigkeiten, sich in sozialen Gefügen zurechtzufinden und mit Problemsituationen umzugehen. Diesem Anspruch versucht die neue Arbeitsform des offenen Arbeitsverhältnisses gerecht zu werden, in der Selbstorganisationsdispositionen im Mittelpunkt der individuellen Handlungen stehen.

Mit der Tendenz des sich ständig verändernden Wandels der Arbeitsformen, müssen sich auch die Hierarchiestrukturen ändern. Dabei sollte die Aufmerksamkeit der Unternehmensführung und der Führungsebene der einzelnen Organisationen auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen gerichtet sein, innerhalb derer sich die Unternehmensentwicklung vollzieht. Denn die Kompetenzentwicklung zur Selbstorganisation braucht aktiv gestaltete Rahmenbedingungen. Diese organisationsstrukturellen Rahmenbedingungen beeinflussen auf individueller Ebene stark das Selbstorganisationshandeln. Dazu gehören neben dem strukturellen Aufbau des Unternehmens auch Entgelt- und Anreizsysteme, sowie die Gestaltung von Arbeitszeitregelungen(Sonntag/Schaper/Friebe 2004, S.37). Durch flexible Tätigkeitsstrukturen und Projektgruppen im Unternehmen werden gute Rahmenbedingungen für selbständige Problemlösungsprozesse geschaffen, die wiederum Voraussetzung für die Entwicklung von Kompetenzen zur Selbstorganisation sind.

Im Falle einer weiteren Untersuchung der Thematik bieten sich noch weitere Ansatzmöglichkeiten.

So könnte das Modell der Selbstorganisation nach North/Friedrich/Lantz weiter empirisch überprüft und weitere Ansatzmöglichkeiten ausgelotet werden. Dabei sollten insbesondere die einzelnen Phasen des Prozessverlaufes näher beleuchtet und neue Gestaltungsmöglichkeiten in Betracht gezogen werden. Zudem könnte man überprüfen, inwieweit die Erkenntnisse der wissenschaftlichen Literatur zu der Metakompetenz „Selbstorganisation“, Eingang in die Unternehmenspraxis gefunden haben. Weitere



Forschungsfragen, z.Bsp. das Ergebnis von Selbstorganisation transparent gemacht werden kann, oder, welche weiteren Methoden und Instrumente vielfach entwickelt werden müssen, um Selbstorganisationshandeln hervorzurufen, könnten in Zukunft ein Thema sein.

- Allmendinger, Jutta/Schreyer, Franziska (2005):** Trotz allem gut - Zum Arbeitsmarkt von AkademikerInnen heute und morgen, in: Allmendinger, Jutta (Hrsg.) Karriere ohne Vorlage, Junge Akademiker zwischen Hochschule und Beruf, edition Körber-Stiftung, Hamburg S. 29 - 47
- Arnold, Rolf (1997):** Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. Neue Denkmodelle und Gestaltungsansätze in einem sich verändernden Handlungsfeld, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): **Kompetenzentwicklung 1997**. Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen, Waxmann, Münster, New York, München, Berlin, S.253 - 308
- Arnold, Rolf/ Bloh, Egon (2001):** Grundlagen der Personalentwicklung im lernenden Unternehmen- Einführung und Überblick. In: Arnold, Rolf; Bloh, Egon (Hrsg.): Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Hohengehren. S.5 - 40
- Arnold, Rolf/ Schüßler, Ingeborg (1998):** Wandel der Lernkulturen. Ideen und Bausteine für ein lebendiges Leben, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt
- Bartley, William Warren/Kresge, Stephen (1993): Hayek, Friedrich August von (1993):** Law, Legislation and Liberty. Volume I: Rules and Order, Reprinted, Routledge, London.
- Baumgartner, Irene/ Häfele, Walter/Schwarz, Manfred/Sohm, Kuno (1998):** OE – Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung, 5. Auflage, Haupt, Bern, Stuttgart, Wien
- Bea, Franz Xaver (2002):** Organisation: Theorie und Gestaltung, 2.Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart
- Bechtler, Thomas (1990):** Selbstorganisation als Unternehmensvision. Der Markt als Mittel betrieblicher Organisation, in: Königswieser, Roswita/ Lutz, Christian (Hrsg.): Das systemisch evolutionäre Management, Wien
- Bellmann, Klaus/Freiling, Jörg/Hammann, Peter/Mildenberger, Udo (Hrsg.) (2002):** Aktionsfelder des Kompetenz- Managements, Deutscher Universitätsverlag
- Bergmann, Bärbel (2000):** Arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung, in: Bergmann, Bärbel, u.a., QUEM (Hrsg.) (2000): Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit, Waxmann, Münster, New York, München, Berlin
- Bernien, Mathias (1997):** Anforderungen an eine qualitative und quantitative Darstellung der beruflichen Kompetenzentwicklung, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): **Kompetenzentwicklung 1997**, Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen, Waxmann, Münster, New York, München, Berlin
- BMBF (2004):** Kompetenz mobilisieren - Ein Leitfaden für Initiatoren und Manager von Kompetenznetzen, Berlin
- Dehnbostel, Peter (1999):** Dezentrales Lernen, in: Kaiser, Franz-Josef/ Pätzold Günter (Hrsg.) Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Klinkhardt, Hamburg, S.170 - 173
- Dehnbostel, Peter (2002):** Vernetzte Kompetenzentwicklung - Alternative Positionen zur Weiterbildung, edition sigma, Berlin
- Dehnbostel, Peter (2003):** Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen- Gestaltungsaufgabe für betriebliche und regionale Sozialpartner(KomNetz), 1. Auflage, Manuskriptdruck
- Dehnbostel, Peter/Molzberger, Gabriele/Overwien, Bernd (2003):** Informelles Lernen in modernen Arbeitsprozessen – dargestellt am Beispiel von Klein- und Mittelbetrieben der IT- Branche, BBJ Verlag, Berlin

- Dehnbostel, Peter (2005):** Lernen – Arbeiten – Kompetenzentwicklung: Zur wachsenden Bedeutung des Lernens und der reflexiven Handlungsfähigkeit im Prozess der Arbeit, in: Wiesner, Gisela/Wolter, Andrä (Hrsg.) Die lernende Gesellschaft, Lernkulturen und Kompetenzentwicklung in der Wissensgesellschaft, Juventa, Weinheim, München, S.111 – 126
- Demmer, Christine (2004):** Der geheime Erfolgsfaktor, Kompetenzforscher halten Flexibilität für wichtiger als formale Qualifikationen, o.J. im Internet <http://www.sueddeutsche.de/jobkarriere/erfolgsgeld/artikel/523/34489/>
- Dietze, Katharina (2003):** Vom Frust zum Flow: Lernen Sie „Glücksgefühle“, Der Schlüssel dazu heißt Selbstmanagement, vom 24.05.2003 im Internet <http://www.welt.de/data/2003/05/24/100693.html?prx=1>
- Dostal, Werner/Stoß, Friedemann/Troll Lothar (1998):** Beruf – Auflösungstendenzen und erneute Konsolidierung, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB),Kohlhammer, Stuttgart
- Erpenbeck, John (1997):** Selbstgesteuertes, selbstorganisiertes Lernen, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): **Kompetenzentwicklung 1997**,Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen, Waxmann, Münster, New York, München, Berlin, S. 309 - 316
- Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von (2003):** Handbuch Kompetenzmessung, Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Erpenbeck, John/Sauer, Johannes (2000):** Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): **Kompetenzentwicklung 2000: Lernen im Wandel- Wandel durch Lernen**, Münster, New York, München, Berlin
- Erpenbeck, John/Heyse, Volker (1996):** Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): **Kompetenzentwicklung 1996: Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung**, Waxmann, Münster, New York, München,Berlin
- Erpenbeck, John/Heyse, Volker (1999a):** Die Kompetenzbiographie – Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation, Münster
- Erpenbeck, John/Heyse, Volker (1999b):** Kompetenzbiographie – Kompetenzmilieu – Kompetenztransfer, QUEM – report 62, Berlin
- Favre – Bulle, Bernard (2001):** Information und Zusammenhang. Informationsfluss in Prozessen der Wahrnehmung, des Denkens und der Kommunikation, Sprinter, Wien,New York
- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Keupp, Heiner/Rosenstiel, Lutz von/Wolff, Stephan (1995):** Handbuch qualitative Sozialforschung,2.Auflage,Beltz, Weinheim
- Förster, Heinz von/Pörkens Bernhard (1998):** Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners: Gespräche für Skeptiker,Carl-Auer-Systeme, Heidelberg
- Frei, Felix/Duell, Werner/Baitsch, Christof(1984):** Arbeit und Kompetenzentwicklung: theoretische Konzepte zur Psychologie arbeitsimmanenter Qualifizierung, Huber, Bern
- Frieling, Ekkehart/Kauffeld, Simone/Grote, Sven/Bernhard, Heike (2000):** Flexibilität und Kompetenz, Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? ,Waxmann, Münster, New York, München, Berlin
- Güldenber, Stefan (1998):** Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen. Ein systemtheoretischer Ansatz, 2.durchges.Auflage, Deutsche Universitätsverlage, Wiesbaden

- Hasebrook, Joachim/Zawacki-Richter, Olaf/Erpenbeck, John (Hg.) (2004):** Kompetenzkapital. Verbindungen zwischen Kompetenzbilanzen und Humankapital, Bankakademie-Verlag
- Heidenreich, Martin (2002b):** Merkmale der Wissensgesellschaft, O.J. online im Internet  
<http://www.uni-bamberg.de/sowi/europastudien/dokumente/blk.pdf>
- Hermann, Sibylle (2002):** Wissensarbeit erkennen und organisieren, in: Personalwirtschaft Magazin für Human Resources (Hrsg.) (2002): Forced Ranking - Führungskräfte im Leistungsvergleich, Heft 6.Kriffel,S. 49 – 55
- Heyse, Volker/ Erpenbeck, John (2004):** Kompetenztraining: 64 Informations- und Trainingsprogramme, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Hinterhuber, Hans H./Laske, Stephan (1984):** Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik. Freiburg
- Honolka, Harro (2005):** Die Berufswelt im Blick – Die Universität als Trainingsplatz für Schlüsselqualifikationen, in: Allmendinger, Jutta (Hrsg.)Karriere ohne Vorlage, Junge Akademiker zwischen Hochschule und Beruf, edition Körber-Stiftung, Hamburg S.54 - 61
- Janas, Dana/Meszler, Katalin (2004):** Mitarbeiterkompetenz als unternehmerischer Standortvorteil, in: Personalwirtschaft Magazin für Human Resources (Hrsg.) (2004): Herausforderungen an das Personalmanagement - Ohne Innovationen keine Zukunft, Heft 12, Kriffel, S.32 - 34
- Jutzi, Katrin/Aderhold, Jens (2003):** Selbstorganisation, in: Weik, Elke/Lang, Rainhart(Hrsg.): Moderne Organisationstheorien 2,Gabler,Wiesbaden, S. 243 – 274
- Jürgens, Ulrich (1999):** Die Rolle der Wissensarbeit bei der Produktentwicklung, in: Konrad, Wilfried/Schumm, Wilhelm (Hrsg.): Wissen und Arbeit, Neue Konturen von Wissensarbeit, Westfälisches Dampfboot, Münster, S. 58 - 76
- Kalkowski, Peter (2004):** Zur Regulation von Wissensarbeit - Explizite und implizite Vertragsverhältnisse, in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 32, Dezember 2004, S. 103-109
- Kauffeld, Simone (2000):** Das Kasseler – Kompetenz – Raster (KKR) zur Messung der beruflichen Handlungskompetenz, in: Frieling, Ekkehart; Kauffeld, Simone/ Grote, Sven/ Bernard, Heike  
 Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): **Kompetenzentwicklung** 2000 Flexibilität und Kompetenz, Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?, Waxmann, Münster, New York, München, Berlin, S.33 - 48
- Kauffeld, Simone/ Grote, Sven (2000):** Persönlichkeit und Kompetenz, in: Frieling, Ekkehart; Kauffeld, Simone/ Grote, Sven/ Bernard, Heike  
 Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): **Kompetenzentwicklung** 2000 Flexibilität und Kompetenz, Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?, Waxmann, Münster, New York, München, Berlin, S. 187 - 196
- Kauffeld, Simone/ Grote, Sven (2000):** Weiterbildung- ein zerbrechender Mythos?, in: Frieling, Ekkehart; Kauffeld, Simone; Grote, Sven; Bernard, Heike, Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): **Kompetenzentwicklung** 2000 Flexibilität und Kompetenz, Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?, Waxmann, Münster, New York, München, Berlin, S. 163 - 186

- Kauffeld, Simone/ Grote, Sven (2000):** Haben flexible Unternehmen kompetentere Mitarbeiter, in: Frieling, Ekkehart; Kauffeld, Simone; Grote, Sven; Bernard, Heike, Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): **Kompetenzentwicklung 2000** Flexibilität und Kompetenz, Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?, Waxmann, Münster, New York, München, Berlin, S. 95 - 114
- Kerber, Wolfgang von (1996) (Hrsg.) Hayek, Friedrich August von:** Die Anmassung von Wissen: Neue Freiburger Studien, Mohr, Tübingen
- Keupp, Heiner (2005):** Patchwork – Identität statt Normalbiografie - Die Pflicht zur Selbstorganisation, in: Allmendinger, Jutta (Hrsg.) Karriere ohne Vorlage, Junge Akademiker zwischen Hochschule und Beruf, edition Körber-Stiftung, Hamburg S. 79 - 89
- Kieser, Alfred/Drechsler, Walter (1999):** Unternehmenspolitik, Verlag Schäffer Pöschel, Stuttgart
- Knobbe, Thorsten/Wondol, Ute/Büsing, Jens/Baltes, Dietmar/Janko, Irina (1999):** Kernkompetenzen für Ihren Erfolg, mvg, Landsberg am Lech
- Krieg, Wilhelm (1985):** Management- und Unternehmensentwicklung – Bausteine eines integrierten Ansatzes, in: Probst, Gilbert J.B. & Siegwart H.(Hrsg.) : Integriertes Management, Bern
- Kriegesmann, Bernd/Schwering, Markus (2004):** Die Kompetenz für den Erfolg, in: Personalwirtschaft, Magazin für Human Resources, Herausforderung an das Personalmanagement, Ohne Innovation keine Zukunft, Heft 12/2004 S.12 – 15)
- Luczak, Holger (1998):** Arbeitswissenschaft, 2. Auflage, Springer, Berlin
- Malik, Fredmund (1993):** Systematisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme, Haupt, Bern, Stuttgart, Wien
- Mayring, Phillip (2002):** Einführung in die qualitative Sozialforschung, Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5.überarbeitete Auflage, Beltz, München
- Nadermann, Peter (2000):** Integriertes Kompetenzentwicklungsmanagement im Wirtschaftsbereich Film, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): **Kompetenzentwicklung 2000** Lernen im Wandel- Wandel durch Lernen, Waxmann, Münster, New York, München, Berlin
- Naisbett, John/Aburdene, Patricia (1986):** Megatrend Arbeitsplatz, Von Infrastrukturen zur Lebensqualität, München
- North, Klaus/Friedrich, Peter/Lantz, Annika (2004):** Kompetenzentwicklung zur Selbstorganisation, in: Kompetenzmessung im Unternehmen Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V.(Hrsg.), Waxmann, Münster, New York, München, Berlin S. 601 – 672
- North, Klaus/Friedrich, Peter (2002):** Kompetenzentwicklung zur Selbstorganisation, Originalstudie von Erpenbeck, John (Hrsg.), Darmstadt, Stocksund
- North, Klaus (1999):** Wissensorientierte Unternehmensführung, Wertschöpfung durch Wissen, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden
- Paslack, Rainer/Knost, Peter (1990):** Zur Geschichte der Selbstorganisationsforschung: ideengeschichtliche Einführung und Biographie (1940 -1990) vorgelegt von Rainer Paslack und Peter Knost, Kleine, Bielefeld
- Peters, Sibylle (2002):** Qualifikations- und Kompetenzentwicklung in Präzision und Offenheit- zum Wandel und Wechsel ihrer Bedarfe infolge steigender Dienstleistungsanforderungen, Arbeitsbericht Nr.39, Institut für Berufs- und Betriebspädagogik der Universität Magdeburg

- Petran, Wolfgang (2001):** Wissen im Wandel, Die Entwicklung zur Wissensgesellschaft. o.J. online im Internet [http://www.konnetti.de/das\\_thema/wissensgesellschaft/wissensgesellschaft.htm](http://www.konnetti.de/das_thema/wissensgesellschaft/wissensgesellschaft.htm)
- Peters, Sibylle (Hg.)(2003):** Lernen und Weiterbildung als permanente Personalentwicklung, Rainer Hampp Verlag, München und Mering
- Probst, Gilbert J.B./ Büchel Bettina S.T. (1998):** Organisationales Lernen Wettbewerbsvorteil der Zukunft, 2.Auflage, Gabler, Wiesbaden
- Probst, Gilbert J.B. (1993):** Organisation: Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven, 1. Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech
- Probst, Gilbert J.B./Deussen, Arne/ Eppler, Martin J./Raub, Stefan (2000):** Kompetenz-Management, Wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln, Gabler, Wiesbaden
- Reisser, Martin/Leidig, Fred (1999):** Der Aufbauorganisation wird der Prozeß gemacht, in: Gunter Ray/Mies, Claudia: Erfolgreich Reorganisieren, Verlag Sprinter, Berlin S.69 - 75
- Rosenstiel, Lutz von (2001):** Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 4.Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Rothe, Heinz-Jürgen/Hinnerichs, Liane (2004):** Wissens- und Kompetenzmanagement – verhaltensbeeinflussende subjektive und organisationale Bedingungen, in: Kompetenzmessung im Unternehmen Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V.(Hrsg.), Waxmann, Münster, New York, München, Berlin, S. 673 - 759
- Schanz, Günther (1994):** Organisationsgestaltung: Management von Arbeitsteilung und Koordination, 2. Auflage, Vahlen, München
- Schnell, Rainer/Hill, Paul/ Esser, Elke (1999):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Auflage, Oldenbourg, München, Wien
- Schmidt, Jochen (1993):** Die sanfte Organisations – Revolution, Von der Hierarchie zu selbststeuernden Systemen, Campus, Frankfurt/Main, New York
- Schreyögg, Georg (1999):** Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden
- Schubert, Hans- Joachim (2001):** Prinzipien und Methoden des Change Managements, in: Arnold, Rolf/Bloh Egon (Hrsg.): Personalentwicklung im lernenden Unternehmen, Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung, Band 27, Schneider Verlag, Hohengehren
- Senge, Peter M. (1996):** Die fünfte Disziplin, Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Klett-Cotta, Stuttgart
- Simon, Walter (1999a):** Das Chaos bringt die besten Ideen hervor, erschienen am 26.07.1999 im Internet <http://www.welt.de/data/1999/07/26/636855.html?prx=1>
- Simon, Walter Prof. Dr. (2002b):** Lernende Organisation? – Anatomie eines Begriffs mit Anwendungsrezept, in: PERSONAL Zeitschrift für Human Resource Management (Hrsg.) (2002)Vergütungstrends, Heft 11, Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf
- Sonntag, Karl – Heinz/Schaper, Niclas/Friebe, Judith (2004):** Erfassung und Bewertung von Merkmalen unternehmensbezogener Lernkulturen, in: Kompetenzmessung im Unternehmen Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V.(Hrsg.), Waxmann, Münster, New York, München, Berlin, S. 19 - 340
- Staudt, Erich/Kriegesmann, Bernd (1999):** Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): **Kompetenzentwicklung '99**, Aspekte einer neuen Lernkultur: Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen, Waxmann, Münster, New York, München, Berlin S.17 – 59

- Staudt, Erich/Kriegesmann Bernd(2000):** Trotz Weiterbildung inkompetent, in: Schwuchow, K./Gutmann, J.(Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung, Luchterhand, Neuwied S. 39 – 44.
- Stier, Winfried (1999):** Empirische Forschungsmethoden, 2. Auflage, Springer, Berlin, Heidelberg, New York
- Steinbuch, Pitter A.(1990):** Organisation, 8. überarbeitete Auflage, Kiehl, Ludwigshafen
- Sülzer, Rolf/Zimmermann, Arthur (1996):** Organisieren und Organisationen verstehen, Westdeutscher Verlag, Opladen
- The Drucker Foundation (1998):** Organisation der Zukunft, Neue Orientierungen für Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft, Hesselbein, Frances/ Goldsmith, Marshall/Beckhard, Richard (Hrsg.)Aus dem Amerikanischen von Bergfort, Ines/Grave, Frank/Vogel, Ralf, Econ, Düsseldorf, München
- Thomas Merton (2005):** Tschuang Tse Der Mann des Tschao und andere Geschichten, Goldmann, Leipzig
- Thommen, Jean- Paul/Achleitner, Ann – Kristin. (2001):** Allgemeine BWL, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden
- Tondeur, Edmond (1997):** Menschen in Organisationen, Mit-Teilungen eines Organisationsberaters, Haupt, Bern, Stuttgart, Wien
- Veith, Hermann (2003):** Kompetenzen und Lernkulturen, Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.), Waxmann, Münster, New York, München, Berlin
- Weinberg, Johannes (1996):** Kompetenzzernen, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.) S.3-6
- Weiß, Reinhold (1999):** Erfassung und Bewertung von Kompetenzen- empirische und konzeptionelle Probleme, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): **Kompetenzentwicklung '99.** Aspekte einer neuen Lernkultur: Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen, Münster , New York, München, Berlin
- Wiedemann, Horst Dr. Dr./Hausladen, Iris Dr. (2005):** Die Schlankmacher, in: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources (Hrsg.) (2005).S.37 - 40
- Wieland, Rainer (2000):** Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft, in: Wieland, Rainer/Scherrer, Karin (Hrsg.) Arbeitswelten von Morgen – Neue Technologien und Organisationsformen, Gesundheit und Arbeitsgestaltung, Flexible Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodelle, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden S. 17 - 39
- Wilkesmann, Uwe (2005):** Die Organisation von Wissensarbeit, in: Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin(Hrsg.) Berliner Journal für Soziologie, Heft I/2005. S.55-72
- Willke, Gerhard (1999):** Die Zukunft unserer Arbeit, Campus Verlag, Frankfurt (Main), New York
- Wittlage, Helmut (1993):** Unternehmensorganisation, 5.Auflage, Verlag neue Wirtschaftsbrieft, Herne
- Willke, Helmut (1987):** Systemtheorie, Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, Fischer, Stuttgart, New York
- Wolf, Gottfried(1990):** (Netzwerk-Management)Gestalten von Komplexität durch Netzwerk-Management, in: "Grundprinzipien der Selbstorganisation"; Herausgeber: Kratky, Karl W. & Wallner, Friedrich, Darmstadt
- Wunderer, Rolf/Dick, Petra (2000):** Personalmanagement – Quo vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010, Luchterhand, Neuwied

## **INTERNETQUELLEN:**

[www.competence-si-](http://www.competence-si-)

[te.de/strategmanagement.nsf/04E1E957E57AB543C12570110034FDAC/\\$File/ippm\\_organisation\\_pr%C3%A4sentation.pdf](http://te.de/strategmanagement.nsf/04E1E957E57AB543C12570110034FDAC/$File/ippm_organisation_pr%C3%A4sentation.pdf)

[www.uni-essen.de/o&p/service/download/skripte/o2-1-16.pdf](http://www.uni-essen.de/o&p/service/download/skripte/o2-1-16.pdf)

[www.KomNetz.de](http://www.KomNetz.de)

[www.cekom-deutschland.de](http://www.cekom-deutschland.de)

[www.iab.de](http://www.iab.de)

[www.uni-bamberg.de/sowi/europastudien/dokumente/blk.pdf](http://www.uni-bamberg.de/sowi/europastudien/dokumente/blk.pdf)

[www.welt.de/data/2003/05/24/100693.html?prx=1](http://www.welt.de/data/2003/05/24/100693.html?prx=1)

[www.sueddeutsche.de/jobkarriere/erfolggeld/artikel/523/34489/](http://www.sueddeutsche.de/jobkarriere/erfolggeld/artikel/523/34489/)

[www.welt.de/data/1999/07/26/636855.html?prx=1](http://www.welt.de/data/1999/07/26/636855.html?prx=1)



### **III ANHANG**

### III/I Anschreiben an Interviewpartner

Sehr geehrter Herr Arnold, sehr geehrte Frau Rychert, sehr geehrter Herr Minkwitz, sehr geehrte Frau Richter, sehr geehrter Herr Will, sehr geehrte Frau Knop\*,

ich freue mich sehr, dass Sie bereit sind an dem Praxisteil meiner Magisterarbeit mitzuwirken und sich für ein Interview bereit erklärt haben.

Dafür danke ich Ihnen herzlich!

Mit diesem Anschreiben möchte ich Sie über die Inhalte des Interviews informieren und Ihnen im Voraus meinen Interviewleitfaden senden. Eine Vorbereitung für unser Gespräch ist aber nicht notwendig.

Das Interview wird in fünf Abschnitte unterteilt sein. In dem ersten Abschnitt geht es um die Beschreibung Ihrer Aufgaben im Unternehmen und Ihr Verständnis über Selbstorganisation. In den nächsten vier Abschnitten würde ich gern mit Ihnen näher auf die Rahmenbedingungen für Selbstorganisation eingehen. Dazu gehören Ihre persönliche Disposition und Kompetenz, der Werte- und Führungsstil, der Informations- und Wissensfluss und abschließend die betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen Ihres Unternehmens.

Selbstverständlich werde ich alle Inhalte des Gespräches vertraulich behandeln.

Um einen Termin für das Interview zu vereinbaren, werde ich mich in Kürze mit Ihnen in Verbindung setzen.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung! Unserem Treffen sehe ich freudig entgegen.

Mit freundlichen Grüßen

Katrin Herud

\*Namen geändert

## Einführung in das Interview

### Einführung in das Interview

- Bedanken für die Gesprächsbereitschaft
- Informationen zu meiner Person
- Informationen zum Anlass des Interviews

### Vorgehensweise erläutern:

- Anonymität gewährleisten
- ggf. ob das Gespräch aufgenommen werden darf
- Dauer, Durchführung und Ablauf des Interviews
- Zielstellung des Interviews

Vorstellung: Ich möchte mich zunächst einmal kurz vorstellen. Mein Name ist Katrin Herud und ich bin Studentin an der Otto – von - Guericke Universität Magdeburg.

Derzeit schreibe ich an meiner Magisterarbeit mit dem Ziel den Abschluss des Magister Artium erfolgreich zu erlangen.

Dank Zunächst einmal herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft und Ihre Zeit, an dem Interview teilzunehmen. Ihre Antworten tragen entscheidend zu dieser Arbeit bei.

Beschreibung des Themas: Bevor wir mit den Fragen beginnen, möchte ich Ihnen kurz das Ziel dieser Arbeit schildern und Sie über den Ablauf der Befragung informieren. Diese Arbeit setzt sich zum Ziel, Selbstorganisation anhand von gegebenen Rahmenbedingungen zu untersuchen. Dabei spielen bestimmte Voraussetzungen in einer organisatorischen Einheit eine große Rolle, die es zu untersuchen gilt. Im Speziellen wird die Frage aufgeworfen, wie sich Selbstorganisation aus der Sicht des einzelnen Mitarbeiters in offenen Arbeitsverhältnissen einer organisatorischen Einheit entwickeln kann.

Ziel des Interviews: Diese Interviews dienen der praktischen Überprüfung theoretischer Annahmen.

Dauer und Durchführung des Interviews: Insgesamt wird das Gespräch circa 30 Minuten dauern. Mit Ihrem Einverständnis würde ich das Gespräch gern aufnehmen.

Alle Daten werden vertraulich behandelt und anonym

ausgewertet.

Einverständnis und Sind Sie mit der Vorgehensweise einverstanden?

Rückfragen Sind noch offene Fragen?

Erscheint Ihnen etwas unklar, können Sie gerne jederzeit während des Interviews nachfragen.

Ablauf des Gesprächs Ich gebe Ihnen einen Überblick über die jeweiligen Gesprächsblöcke, damit Sie so den Ablauf mitverfolgen können.

### **Einstiegsfragen**

- Würden Sie mir zu Beginn bitte kurz erläutern, welche Aufgaben Sie zurzeit im Unternehmen haben?
- Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Unternehmen?
- Wie ich anfangs schon beschrieben habe, dreht sich unser Gespräch heute um das Thema der Selbstorganisation in offenen Arbeitsverhältnissen. Mich würde interessieren, was Sie mit dem Begriff Selbstorganisation verbinden?
- Was stellen Sie sich unter Selbstorganisationshandeln vor?

### **Persönliche Disposition & Kompetenzen**

- Wie selbständig können Sie ihre Arbeitsaufgaben einteilen?
- Inwiefern sind sie rechenschaftspflichtig über ihre Zeiteinteilung?
- Wie frei dürfen Sie ihren Arbeitsalltag gestalten und die Aufgaben selber einteilen?
- Schildern Sie kurz, welche Anforderungen die Kunden an ihr Unternehmen haben?
- Fällt es Ihnen eher schwer oder leicht Ihr Handeln selbst zu organisieren?
- Sehen Sie darin einen Vorteil oder eher Nachteile?
- Fällt es Ihnen schwer sich zu selbstorganisierten Handeln zu motivieren?
- Wie hoch schätzen Sie ihre Motivation zu selbstorganisiertem Handeln ein?
- Welche Motivationsfaktoren spielen dabei für Sie eine Rolle? Reflektieren Sie doch bitte einmal ihre Arbeitsvorgänge.
- Was glauben Sie, welche Faktoren wichtig sind, die Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen?
- Spielen eher fachliche Kompetenzen (Fachwissen) eine Rolle oder ist es für Sie wichtiger mit den Mitmenschen umgehen zu können, also soziale Kompetenzen mit einzubringen?

- Nennen Sie mir doch bitte jeweils ein Beispiel für die Notwendigkeit fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenzen in ihrem Handlungsfeld.

### **Werte & Führungsstil**

- Wie offen und vertrauensvoll gehen Sie in Ihrer Abteilung miteinander um?
- Wie nehmen Sie das Arbeitsklima wahr?
- Beschreiben Sie die Hierarchieebene der Mitarbeiter in ihrer Abteilung!
- Wie viel freie Zeit- und Aufgabeneinteilung lässt Ihnen der derzeitige Führungsstil?
- Sind Sie ihrer nächst höheren Führungsebene rechenschaftspflichtig über einzelne Arbeitsschritte?
- Welches Kontrollsystem ist vorhanden?
- Kennen Sie ihre genaue Zielstellung und was von Ihnen erwartet wird?

### **Informations- & Wissensfluss**

- Sind die Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse der Mitarbeiter in ihrer Abteilung klar definiert?
- Wird bei auftretenden Problemen die Art und Weise des Vorgehens zur Lösung des Problems gemeinsam besprochen?
- Werden alle Mitarbeiter offen und vollständig über die bevorstehenden Problemlösungen informiert?
- Gibt es eine Reflektion über die Qualität der Arbeitsergebnisse und wer urteilt darüber?
- Wenn Probleme in der untersten Ebene auftreten, werden diese erkannt und wie werden Sie gelöst?

### **Betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen**

- Sind Ihnen die betriebswirtschaftliche Zahlen zugänglich bzw. werden diese den Mitarbeitern offen gelegt?
- Woher bekommen Sie Informationen?
- Ist es manchmal für Sie als Mitarbeiter schwer an Informationen zu kommen?
- Bekommen Sie die Informationen, die Sie für Ihre tägliche Arbeit benötigen?
- Beschreiben Sie bitte das Kommunikationsverhalten in ihrer Firma!
- Wie erfolgt der Informationsaustausch?

## Anhang III/III

### Das gesprächsanalytische Transkriptionssystem GAT

Nach W. Kallmeyer und Fritz Schütze (In: Mayring 2002, S.92)

|               |   |
|---------------|---|
| (,)           | = ganz kurzes Absetzen einer Äußerung   |
| (.)           | = kurze Pause   |
| (...)         | = mittlere Pause  |
| (Pause)       | = lange Pause   |
| mhm           | = Pausenfüller, Rezeptionssignal, zweigipflig   |
| (.)           | = Senken der Stimme   |
| (-)           | = Stimme in der Schwebe   |
| ( )           | = Heben der Stimme  |
| (?)           | = Frageintention  |
| (h)           | = Formulierungshemmung, Drucksens   |
| (k)           | = markierte Korrektur (Hervorheben der endgültigen Version, insbesondere bei Mehrfachkorrektur)   |
| sicher        | = auffällige Betonung   |
| sicher        | = gedehnt   |
| ((Lachen)),   | = Charakterisierung von nichtsprachlichen Vorgängen bzw. Sprechweise, Tonfall;<br>die Charakterisierung steht vor den sprechenden Stellen und gilt bis zum Äußerungsende, bis zu einer neuen Charakterisierung oder bis + |
| &             | = auffällig schneller Anschluss   |
| (.), (...)    | = unverständlich  |
| .h, .hh, .hhh | = Einatmen, je nach Dauer   |
| h, hh, hhh    | = Ausatmen, je nach Dauer   |
| äh, öh        | = Verzögerungssignale, sogenannte „gefüllte Pausen“   |
| (Kommt es?)   | = nicht mehr genau verständlich, vermuteter Wortlaut  |
| A:            | aber da kam ich nicht weiter  |
| B:            | ich möchte doch sagen   |
|               | = gleichzeitiges Sprechen unter Umständen mit genauer Kennzeichnung des Einsetzens  |

### Anhang III/IV

Interview mit Frau Richter

01 F: Können Sie kurz erläutern(,), welche Aufgaben Sie derzeit in diesem  
02 Unternehmen haben(?)

03 A: mhm, meine Aufgaben äh hier in diesem Projekt(.) sind(..)dass ich die  
04 Architektur von Software im weitesten Sinne betreue(...)naja den großen  
05 organisatorischen Part(einfach habe(lacht)Mehr(,) kann ich leider in der  
06 Position erstmal nich dazu sagen(sicher).

07 F:Mich würde jetzt interessieren(,), was Sie(?) mit dem Thema  
08 Selbstorganisation(..)bzw. unter selbstorientiertem Handeln verbinden(?)

09 A:(Pause)Ich() würde denken, Selbstorganisation heißt für mich()äh dass ich  
10 meine Arbeit selbst einteilen kann(-) Zum einen den Inhalt(,)also das  
11 Arbeitspensum ja und zum anderen(..)die Zeit(.) dass ich flexibel in dem bin  
12 was ich äh tue(.h) Das setzt natürlich voraus(,)dass andere(-) mit denen ich  
13 zusammenarbeite(,)selbst auch() diese(sicher)Selbstorganisation haben(,)   
14 so dass auch der Kommunikationsfluss gegeben is(.)

15 F:Ich komme jetzt zu meiner ersten Rahmenbedingung(.) Das sind die  
15 persönlichen Dispositionen und fachlichen Kompetenzen des Mitarbeiters(.)

16 A: (h)Was kann man denn darunter() verstehen(?)

17 F: Da habe ich jetzt auch einzelne Fragen und Unterfragen an Sie(..) und  
18 wir gehen das jetzt mal miteinander durch() und dann denk ich mal, wird das  
19 dann schon klar(-)Reflektieren Sie doch mal bitte Ihren Arbeitsalltag(,)und  
20 wie frei können Sie den gestalten(?)

21 A: äh es gibt bestimmte Rahmenbedingungen(,)die Sie() ja auch schon  
22 angesprochen haben(..)durch die ich meinen Arbeitsalltag frei gestalten  
23 kann(,)das äußert sich da()hingehend(,)dass ich z. B. um 8.00 Uhr früh  
24 morgens hier erscheinen muss()und abends ich nich eher gehen kann äh bis  
25 meine Arbeitskollegen gehen(,)so dass halt eine Zusammenarbeit auf der  
26 einen Seite möglich is(,) und ein Rahmen vorhanden  
27 ist(,)in dem ich mich selber organisieren kann(,)(.h)Meine Aufgaben in dem  
28 Sinne(..)kann ich frei gestalten äh(...)Ich kann selber Arbeitspakete anlegen  
29 und sagen(,)welches Pensum ich heute erledige(,)so dass ich das dann peu  
30 á peu(sicher)abarbeiten kann(.)

31 F: Aber es gibt auch schon Prioritäten(,) in Ihren Arbeitsaufgaben(?)

32 A: mhm sicher(,) das ist schon sehr wichtig(sicher)würde ich denken(?)

01 F: Sind Sie denn Rechenschaft pflichtig(,)gegenüber Ihrem nächst höherem  
02 Vorgesetzten(?)

03 A: Natürlich(sicher)(...)jeder ist Rechenschaft pflichtig(,)(,)aber nich über  
04 jeden Schritt(-)das würde ja auch den Rahmen sprengen(..)Es gibt  
05 bestimmte Meetings(,)in denen Rechenschaft über die Arbeit abgelegt

06 wird(,)(.)also über gewisse Meilensteine()die erreicht wurden(..)oder gesetzt  
07 werden und besprochen werden(..)Bei Nichterreichen  
08 werden dann äh mögliche Schritte besprochen(,)was zu tun ist und ja (,)es  
09 werden Aufgaben verteilt(-) so dass dann auch wieder jeder()seine  
10 Arbeitsaufgabe mitnimmt(.)  
11 F: (..)Welche Anforderungen haben denn Ihre Kunden an Ihr  
12 Unternehmen(?)  
13 A:ähm (,)im Groben haben wir einen(sicher)Kunden in dem Sinne(,)äh da  
14 gibt es Gespräche mit dem Kunden(,)(..)es werden Verträge geschlossen in  
15 denen die Interessen des Kunden beschrieben sind(.)äh in persönlichen  
16 Gesprächen wird besprochen(,)welches Ziel dazu besteht(..)äh welche  
17 Meilensteine dazu erreicht werden müssen (..)und so gelangt  
18 man in dem Gespräch(h)an die Interessenswünsche(.)  
19 F: Fällt es Ihnen leicht()oder schwer Ihr Handeln zu organisieren(?)  
20A: äh ich denke (..)teils teils(.)Es gibt sicherlich Momente(,)wo ich mir einen  
21 geregelteren Ablauf wünschen würde(...)und in anderen Momenten bin ich  
22 sehr froh(,)dass  
23 ich das so organisieren kann.(.)(Pause)Da kann ich gar keine abschließende  
24 Meinung dazu abgeben(.)  
25 F: Sehen Sie eher(h)Vorteile oder eher Nachteile()im selbstorganisierten  
26 Handeln(?)  
27 A: öh insgesamt betrachtet(,)würd ich sagen(Pause)es ist eher ein Vorteil()  
28 wenn man sieht(,)dass man seine Persönlichkeit äh oder seine Interessen  
29 auch selber(-)mit äh in die Arbeit einfließen lassen kann(.)und  
30 demzufolge(..)seine Arbeit auch kreativer gestalten kann(.)  
31 F: (...)Wie schätzen Sie Ihre eigene Motivation zum selbstorganisierten  
32 Handeln ein(...)und welche Motivationsfaktoren spielen dabei eine Rolle(?)  
33 A: mhm Motivation ist ein großes Thema für mich(.)Am Anfang(eines  
34 Projektes bin ich mehr motiviert als dann später im Verlauf(.)Es gibt ja immer  
35 bestimmte Projektabschnitte(,)die einen immer ein bisschen runter  
01 ziehen(.)weil es mal nicht so läuft(..)und es gibt Höhepunkte(h) in denen man  
02 denkt, dass es super gelaufen ist(.)h Ich denke für meine()Motivation ist es  
03 sehr wichtig(,)dass auch immer()eine gewisse Anerkennung da ist(..)hdass  
04 also nicht nur immer Negatives gesagt wird sondern auch mal  
05 Positives ausgesprochen wird(.).hh Eine andere Motivation ist auch das  
06 Gehalt(sicher)(..)was man bekommt (,)und zum anderen auch die  
07 Verantwortung(..)die man für dieses Projekt hat und man weiß(,)dass man  
08 beim Fortschreiten des Projekts()seine Verantwortung auch noch steigern  
09 kann(.)(...)äh das sind so die Motivationsgrundlagen, denke  
10 ich(?)()Natürlich sind auch die netten Kollegen ganz wichtig(.)



11 F: Wäre ein anderer Faktor auch(..)äh dass Sie für ein anderes Projekt  
12 vorgeschlagen werden(..)weil Sie so gute Arbeit geleistet haben(?)

13 A: Ja, sicher (sicher)

14 F: Würden Sie eher sagen dass die fachlichen()oder eher die sozialen  
15 Kompetenzen(-)in Ihrem Arbeitsalltag eine Rolle spielen()(?)

16 A: äh mhm ich würde sagen(..)die ergänzen sich beide ziemlich gut(.h)Es  
17 gibt Dinge (,)wo eher die fachliche Kompetenz gefragt ist (,)und andere wo  
18 die soziale Kompetenz gefragt ist(..)aber ich denke dass ist eher so fifty-  
19 fifty(.)(.h)Da gehört äh dann auch schon gesunder Menschenverstand  
20 dazu(.)(sicher)

21 F: Fallen Ihnen denn spontan Beispiele()zur fachlichen und zur sozialen  
22 Kompetenz ein(?)

23 A:naja(..)die Notwendigkeit äh für soziale Kompetenzen ist einfach dann  
24 gegeben(,)wenn Menschen miteinander arbeiten das heißt(...)wenn ein  
25 Kollege von mir morgens ins Büro kommt(lacht)und ich sehe()der ist nicht so  
26 gut drauf dann frage ich einfach ist mit dir irgendetwas los()() Kann ich dir  
27 helfen(?)() (Pause) Soziale Kompetenz dahingehend äh (,)die anderen wahr  
28 zu nehmen (.h)und auch zu fragen was los ist(.).äh (..)für fachliche  
29 Kompetenz gibt es ganz viele Beispiele(sicher)(.)Ein  
30 anderer Kollege kommt ins Büro und fragt kannst du mir helfen(?)()Ich habe  
31 hier eine Denkblockade drin(.)(..) äh dann werden Programme  
32 durchgeschaut um einen Lösungsansatz zu finden(-) oder äh (.hh)es kann  
33 auch sein(..)dass man eine Lösung aus einem ganz anderen Bereich sucht  
34 und dadurch (..)dass man dann auch mal über den Tellerrand schaut(..)  
35 auch mal ganz andere Ideen äh und Perspektiven hat(...)und so dann  
01 gemeinsam die Lösung findet(.)

02 F: Beschreiben Sie doch mal bitte()die Hierarchie(sicher)der Mitarbeiter in  
03 Ihrer Abteilung()(?)

04 A:(...)das sind alles(-)gleichberechtigte Projektmitarbeiter(Pause)(.h)dann  
05 gibt es unseren Teamleiter(h)der für alle einen Ansprechpartner darstellt und  
06 ähm natürlich auch(,)anderweitig Entscheidungsbefugnisse hat(..)und  
07 darüber kommt dann der Bereichsleiter(.)(..)Aber im Allgemeinen ist das eine  
08 flache Hierarchie(-)die bei uns besteht(sicher)(.)

09 F: Und wie ist das Arbeitsklima in Ihrer Abteilung(?)

10 A: Das ist ein ganz gutes Arbeitsklima bei uns hier im Haus(.)(sicher)Man  
11 kann halt auch offen äh über die verschiedensten Themen mit den  
12 Mitarbeitern reden(.)(h)(..) das ist auch sehr wichtig für mich(.)

13 F: ähm(,)lässt Ihnen der Führungsstil eine freie Zeit- und  
14 Aufgabeneinteilung()()?

15 A:(...)Ja ich denke dass mein Chef einen kooperativen Führungsstil

16 bevorzugt(.)Er lässt sehr viele Freiräume(.)Es is halt so(...)(.hh)solange alles  
17 gut läuft(h)(,)hat man die Freiheit()und wenn sich abzeichnet dass halt  
18 Probleme da sind()(..)dann werden die Probleme angesprochen(h)und man  
19 schlägt mögliche Lösungswege vor so dass man dann auch da() noch die  
20 Möglichkeit hat frei()zu entscheiden(.)

21 F: Kennen Sie denn genau()Ihre Zielstellung(..)und wissen Sie was von  
22 Ihnen genau erwartet wird(?)()

23 A: Meistens(..)sind die Ziele klar formuliert(.) (sicher)(.h)Ein Ziel kann man  
24 formulieren(h)wenn man weiß wo man hin will(.)(..)Oftmals is es in IT-  
25 Projekten so(,)dass man ein Ziel hat(.) (pause)Man weiß man möchte nach  
26 vorn schauen()(..)aber man weiß allerdings noch nicht äh (..)wie man da  
27 hinkommt(..)Es gibt ja bekanntlich viele()Wege die nach Rom führen(.)  
28 (.hh)Demzufolge ist zwar ein Ziel definiert(,)aber noch nicht in einzelne  
29 Meilensteine herunter gebrochen(...)und durch immer(-)wieder neue  
30 Abschnitte ergeben sich dann immer wieder kleinere Unterziele die sich  
31 auch ähm tagtäglich(h)ändern können(,)wo man natürlich auch nicht die  
32 Motivation verlieren darf(.) (sicher)

33 F: (..)Aber Sie wissen schon()was von Ihnen erwartet wird(?)

34 A: Ja(sicher)(,)ansonsten wäre ich hier falsch in dem Projekt(.)

35 F: Gibt es denn auch so ne Art Kontrollsystem(?)was das Fortkommen des  
01 Projektes überwachen soll()

02A: mhm(,)das wird bei uns nicht äh in dieser Weise definiert(.)(..)Ich kann mir  
03 vorstelln (h)dass Sie gewisse Regeltermine meinen(?)()Die finden wirklich  
04 wöchentlich (..)in Teamsitzungen statt(,)wo dann einfach Ergebnisse  
05 vorgestellt werden und wo dann gesehen wird(..)wo noch was getan werden  
06 muss(.h)wie weit man in der Meilensteinplanung ist etc(.)Das ist dann wie  
07 eine Art Kontrollsystem(.)

08 F: Wer urteilt denn über die Qualität der Arbeitsergebnisse(?)()

09 A: mhm (,)in erster Linie würd ich erst mal sagen(...)ich urteile selber()über  
10 die Qualität meiner Arbeit die ich erbringe(..)(.h)und dann fließt das in die  
11 Qualitätsbetrachtung des Teams ein(.)(...)Wir schließen ja verschiedene  
12 Arbeitsergebnisse zusammen(,)die dann miteinander harmonisieren  
13 müssen(.) (.h)Letztendlich urteilt dann der Teamleiter darüber äh der ja das  
14 Ergebnis auch vertreten muss(.)äh verschiedenste Bereiche müssen ja  
15 mitnander arbeiten können und äh da spielt die Qualität()natürlich eine sehr  
16 große Rolle(,)wie kompatibel die Sachen miteinander sind(.) (.h)Dann(..)  
17 irgendwann ist es der Kunde(,)der dann über das Gesamtergebnis urteilt.

18 F:(...)Sind die Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse(..)eines  
19 jeden Mitarbeiters in Ihrer Abteilung klar definiert(?)()

20 A:(,)Verantwortlichkeiten()eher ja(...)das heißt(.h)jeder weiß in welchem

21 Bereich er tätig ist(..)Ich denke aber(,)das wächst dann(.)auch weil sich ja  
22 während eines Projektes herausstellt()wo die fachlichen Kompetenzen  
23 hingehn(.)Die Entscheidungsbefugnisse sind auch bekannt(.) (sicher)  
24 Letztendlich (h) äh entscheidet der Teamleiter(,)aber dadurch(..)dass wir in  
25 unsrem Team alle(-)auf der gleichen Ebene steh(-)(,)muss auch jeder  
26 dieselben Entscheidungsbefugnisse haben die aber mitbestimmungspflichtig  
27 sind(.)Die Entscheidungsbefugnis wächst aber genauso mit dem Projekt(.)  
28 F: Wer hat Ihnen gesagt(,) wer welche Entscheidungsbefugnis hat(..)oder  
29 war das von vornherein klar(?)()

30 A: ähm(-)(..)wo ich in dieses Projekt gekommen bin wurde mir natürlich  
31 gesagt(,)wer der Chef ist(lacht)und demzufolge war mir auch klar dass das  
32 mein Ansprechpartner is äh (..)und alles andre entscheidet sich dann  
33 während der Zusammenarbeit(.)

34 F: Wenn Probleme auftreten sollten(..)wird dann die Art und Weise der  
35 Problemlösung gemeinsam besprochen() in Ihrem Team(?)()

01 A: (..)Nicht im ganzen Team(,)wir setzen uns dann schon zusammen mit  
02 weniger als drei (..)bis vier Leuten(.) (h)wir versuchen dann auch  
03 selbstständig()über ein Problem nachzudenken(.)setzen uns dann mit  
04 Kollegen zusammen um darüber zu reden äh um vielleicht auch andere  
05 Infos zu bekommen(..)und wenn die Problemlösung dann immer noch nich  
06 gefunden wurde(h)(..)dann wird es mehr in die Breite getragen(.)Aber  
07 letztendlich(..)nicht im ganzen Team(,)sondern eher ein kleiner Teil(.)

08 F: äh(,)werden dann trotzdem alle Mitarbeiter über das Problem(..)und die  
09 Problemlösung informiert(?)()

10 A: (..)Im wöchentlichen Meeting wird dann äh auch besprochen dass ein  
11 Problem besteht(.) ähm (..)es wird erläutert und dann versucht durch  
12 (.h)Diskussionen auch andre Ideen und Lösungsansätze zu  
13 finden(.)(..)Selbst unsere Sekretärin(lacht)sag ich mal(,)hat manchmal sehr  
14 gute Ideen die da echt weiter helfen(.) (sicher)

15 F: Werden denn dann auch die Probleme ähm (..)der unteren Schichten(,)  
16 wie z. B. die der Sekretärin(,) erkannt und dann gemeinsam gelöst(?)()

17 A: Das ist alles miteinander verwoben(sicher)(.)Es ist halt wichtig dass nicht  
18 jeder auf seinen Arbeitsplatz guckt(..)sondern auch immer mal ein Auge auf  
19 die anderen Mitarbeiter hat(..) (hh)auch ein offenes Ohr für die anderen  
20 Mitarbeiter hat ähm so dass(,)man sich auch mal in der Mittagspause  
21 zusammsetzt und erzählt woran jeder arbeitet(.) (h)Das ist halt alles  
22 miteinander verwoben.

23 F: Sind jedem einzelnen Mitarbeiter die betriebswirtschaftlichen Zahlen des  
24 Unternehmens offen gelegt(?)()

25 A: ähm (,) ja sicherlich wird alles veröffentlicht(..)via Internet(.)Ansonsten ist

26 das aber hier eher nicht der Fall(..)(..)Die Zahlen sind zwar teilweise offen(,)  
27 aber jetzt nicht für jedermann()zugänglich(.)

28 F: Bekommen Sie denn Informationen von dem Unternehmen die Sie auch  
29 für Ihren tagtäglichen Arbeitsablauf brauchen(?)()

30 A: mhm (pause)das Unternehmen ist in einer heiklen Phase(..)Das war nicht  
31 immer so(..)(..)dass der Informationsfluss gegeben war ähm dass die  
32 Mitarbeiter eher Bescheid wussten(..)(h)Gerade dass es in der Presse eher  
33 zu lesen war (..)als die Mitarbeiter das wussten(-)Mittlerweile hat sich das n  
34 bisschen gebessert(-)(...)Es könnte vielleicht in einigen Bereichen besser  
35 funktionieren (h)(..)gerade was auch die Transparenz angeht aber es sind  
01 Verbesserungspotentiale vorhanden(sicher)

02 (..)Die Selbstorganisation meiner Arbeit ist nur durch Informationen möglich,  
03 die mir zufließen (h)wo ich mich dann selber organisieren muss(..)Oftmals  
04 stößt man dann aber auch an verschlossene Türen die man dann erst mal  
05 aufschließen muss ähm um eben an Informationen ran zu kommen(..)Das ist  
06 alles nur in diesem Rahmen möglich(.)

07 F: (Pause)Können Sie noch einmal kurz das Informationsverhalten der  
08 Mitarbeiter untereinander()beschreiben(?)

09 A: Ich denke ähm (..)dass sich die Mitarbeiter mit der Zeit jetzt auch  
10 gefunden haben(,)Es werden die Küchen genutzt um sich auszutauschen(.)  
11 (..)Wir haben auch die Möglichkeit mit einem Kaffeeautomaten(..)An diesem  
12 Kaffeeautomaten trifft sich wirklich Gott und die Welt(lacht)()Dann wie ich  
13 schon angesprochen habe(,)ist das Mittagessen ein wichtiger Teil der  
14 Kommunikation(..)(h)Obendrein finden halt auch wirklich wöchentlich  
15 Meetings statt(-)äh ansonsten muss man halt sehn wo man bleibt(..)(...)  
16 gerade als Freelancer ist es wichtig immer informiert zu sein(pause)und  
17 sonst äh läuft das auch viel über den Emailverkehr(.)

18 F: Werden die betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen von den  
19 Mitarbeitern(?)oder(..)auch von der Unternehmensleitung öfters in Frage  
20 gestellt(,)oder verändert?

21 A: mhm(..)Die betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind natürlich  
22 jetzt ein weites Feld(sicher)(..)Ich denke(,)es gibt bestimmte Abläufe die erst  
23 mal so akzeptiert werden(.) äh wenn es Verbesserungsvorschläge gibt wird  
24 das dann vielleicht auch irgendwann mal verändert(..)(h)Ich denke mir  
25 dass manches schon angezweifelt wird und dann auch verbessert wird(.)

26 F: Gut(,)dann vielen Dank für das Gespräch und für die Zusammenarbeit(..)

III/ V Auswertungstabelle mit der Clusterung der Antworten zwei ausgewählter Interviews

| Fragen<br>Befragte  | Mitarbeiterin Frau Rychart  | Mitarbeiter Herr Minkwitz   |
|---|---|---|
| Verständnis über Selbstorganisation   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• freie Einteilung der Arbeitsaufgaben:</li> <li>inhaltliche und zeitliche Flexibilität;</li> <li>•Voraussetzung ist Selbstorganisationsfluss im Team mit hohem Kommunikationsfluss</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• freie Zeit- und Organisationsplanung sowie</li> <li>Entscheidungsfreiheit</li> <li>• grundsätzliche Bedingungen müssen dafür geschaffen werden</li> </ul>  |
| Selbständige Einteilung der Arbeitsaufgaben   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• freie Gestaltung in einem bestimmten zeitlichen Rahmen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• selbständige Einteilung, in Anlehnung von Kundenterminen</li> </ul>  |
| Rechenschaftspflicht über freie Zeiteinteilung                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nächst höheren Führungsebene</li> <li>Bestimmte Ziele müssen in bestimmter Zeit erreicht sein (Reportings über geschaffte Aufgaben)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Rechenschaftspflicht über Zeiteinteilung, aber über das Erreichen der Ziele</li> </ul>   |
| Höhe des Freiheitsgrades der freien Gestaltung des Arbeitstages und der Tätigkeiten | <ul style="list-style-type: none"> <li>• absolute freie Gestaltung des Arbeitstages und der Einteilung der Tätigkeiten</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ein bestimmter mindest - Arbeitszeitrahmen ist einzuhalten, ansonsten freie Einteilung</li> </ul>  |
| Wissen über Anforderungen der Kunden an das Unternehmen                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunde verlangt aktives Zugehen der Mitarbeiter auf die Kunden</li> <li>• aktives begleiten</li> <li>• bei nötigem Handlungsbedarf sofortige Information an den Kunden</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• bei auftretenden Problemen ein sofortiger Handlungsbedarf seitens des Unternehmens</li> <li>• gemeinsame Zielbesprechung und Festlegung der dazu gehörigen „Meilensteine“</li> <li>Zufriedenheitsbarometer durch Befragung der Kunden sowie Testläufe beim Kunden was er erwartet</li> </ul> |
| Fällt es leicht oder schwer selbstorganisiert zu handeln                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>•teils teils</li> <li>•bei hohem zeitlichen Druck fällt es leichter</li> <li>•bei lockerem Zeitplan ist es eher schwerer</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• fällt leicht</li> </ul>  |
| Vorteile oder Nachteile für selbstorganisiertes Handeln                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• großer Vorteil</li> <li>Für das Unternehmen eher ein Nachteil, da genügend</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• großer Vorteil, da man nicht ständig kontrolliert wird</li> <li>Eigene Persönlichkeit und Inte</li> </ul>  |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <p>Kontrollfunktionen fehlen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jedoch müssen bestimmte Bedingungen vorgegeben und besser strukturiert werden um Konflikte zu vermeiden</li> </ul>   | <p>essen kann man mit einfließen lassen und somit kreativer in der Tätigkeitsausübung</p>  |
| eigene Motivation und Motivationsfaktoren     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• großes Thema</li> </ul> <p>Am Anfang eines Projektes höher Motivation</p> <p><u>Motivationsfaktoren:</u></p> <p>Anerkennung, positive Äußerungen</p> <p>Gehalt und mehr Verantwortung, nette Kollegen, neues Projekt</p> <p>bietet Innovationsgrundlage für Unternehmen und Mitarbeiter</p> | <p>Mal hohe mal weniger hohe Motivation</p> <p>Aber grundsätzlich hoch</p> <p>Weniger Motivation, wenn man auf einer Stelle stehen bleibt</p> <p><u>Motivationsfaktoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• erfolgsorientierte Bezahlung</li> </ul> <p>Weitentwicklung im eigenen Lebenslauf</p> <p>Immer neue Weiterbildungsmöglichkeiten</p> |
| Kompetenzen (fachliche, methodische, soziale) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• haben alle großen Stellenwert</li> </ul> <p>Fachliche Kompetenz ist Voraussetzung für soziale und methodische</p> <p>Aber soziale Kompetenzen am wichtigsten wie Umgang mit Kollegen und Führungsebene</p>  | <p>Alles gleich wichtig, eins bedingt das andere und geht in das andere über, aber am Ende überwiegen soziale Kompetenzen</p>  |
| Hierarchieebene                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• gleichberechtigte Projektmitarbeiter mit Teamleiter und Gruppenleiter</li> </ul> <p>Relativ flache Hierarchie</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter, die an einem Projekt arbeiten, einem Teamleiter unterstellt und ein Gruppenleiter, der der Führungsebene rechenschaftspflichtig ist</li> </ul> <p>flache Hierarchie</p>  |
| Offenheit und Vertrauen                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• offenes und vertrautes Miteinander mit gegenseitiger Hilfe</li> <li>• offene freie Kommunikation</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• teils teils, Offenheit und Vertrauen in unmittelbarem Umfeld schon vorhanden, jedoch auch Vorsicht geboten, durch Konkurrenz untereinander</li> </ul>   |
| Führungsstil                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kein autoritärer Führungsstil</li> <li>freie Zeit- und Aufgabenteilung möglich</li> <li>• eher partnerschaftlicher Führung</li> </ul>   | <p>Alle Freiheiten und Möglichkeiten sowie freie Entscheidungsfreiheit, keine Beschränkungen</p>   |

|  | rungsstil   |  |
|--|---|--|
| Definition der Zielvorgaben                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oberziel vorgegeben, Unterziele selbst abgeleitet in Absprache mit nächst höherer Führungsebene</li> <li>Ziele nicht nur Organisation definiert, individuelle Ziele werden selber definiert</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele sind klar definiert, sowohl quantitative als auch qualitative Ziele</li> <li>Zeit ist auch ein wichtiges Ziel</li> <li>• könnten aber manchmal individuell noch klarer definiert sein</li> </ul>                            |
| Kontrollsystem                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wöchentliche Teamsitzungen (jour fix) Meetings, wo erreichte Ziele überprüft werden und zukünftige besprochen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wöchentliche Reportings werden ausgewertet, in denen erreichte Zwischenschritte eingetragen sind</li> </ul>   |
| Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse | <ul style="list-style-type: none"> <li>• keine 100 % Klärung über Entscheidungs- und Verantwortlichkeiten</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• individuelle Definition der Entscheidungsbefugnisse vorhanden, könnte aber noch klarer sein</li> <li>• nicht hundertprozentig festgelegt, wächst aber mit Projekt</li> </ul>  |
| Reflektion über Qualität der Arbeitsergebnisse   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeinsame Besprechung im Team über einzelne Teilerfolge</li> <li>aber auch gemeinsame Besprechung bei auftretenden Problemen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeinsame Teambesprechung der Teilziele mit nächst höherer Führungsebene</li> </ul>  |
| Besprechung der Problemlösung                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeinsame Besprechung des Problems und Problemlösung</li> <li>• bei schwierigen Themen eher Besprechung mit Führungsebene</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeinsame Lösungsfindung bei auftretenden Problemen</li> <li>Jeder Mitarbeiter wird involviert der betroffen ist</li> <li>d.h. nicht das ganze Team wird involviert sondern nur die Bereiche die das Problem betrifft</li> </ul> |
| Betriebswirtschaftliche Zahlen                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nicht alle Zahlen zugänglich</li> <li>meist veröffentlichte (Intranet) eher keine Offenlegung der Zahlen, nur für bestimmte Mitarbeiter</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nur für eigenes Projekt sind Zahlen zugänglich, aber nur die auch öffentlich nachzulesen sind</li> <li>Nur bestimmten Führungsebenen zugänglich</li> </ul>  |
| Beschaffung von Informationen                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen müssen selbständig beschafft werden, übers Internet/Intranet</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hintergrundinformationen eher über soziale Kontakte</li> <li>• selbständiges Engagement</li> </ul>  |

|               |  |   |
|---------------|--|---|
|               | schwer an Informationen zu kommen, erfordert viel selbst organisieren  | Schwere Beschaffung von Informationen die notwendig für eigene Arbeit sind  |
| Kommunikation | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wöchentliche Meetings</li> <li>e-mail - Verkehr</li> <li>Intranet</li> <li>viel zu geringe Kommunikation gerade von der Führungsebene zu den unteren Ebenen der einzelnen Bereiche</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Kommunikation ist wichtig sowie ein Hand in Hand arbeiten</li> <li>• via Intranet, e-mail und Telefon hohe Kommunikation</li> <li>Betriebsversammlungen</li> <li>wöchentliche Meetings innerhalb der Bereiche</li> <li>insgesamt sehr offen aber immer noch unbefriedigend</li> </ul> |





**Herausgegeben von Prof. Dr. Sibylle Peters**

<http://www.uni-magdeburg.de/ibbp>

**2005**

Heft 53/05

Genge, F./  
Willenius, Y./  
Peters, S

Was Sie seit längerem über regiostart wissen wollen...  
- *Diskussionspapier I* -

**2004**

Heft 52/04

Peters, S./  
Dengler, S.

Wissensträger erkennen und vernetzen  
- *Wissensmanagement IV* -

Heft 51/04

Daniela Riedel  
Blickwinkel

Mentoring als Strategie von Gender Mainstreaming unter dem  
von Theorie und Praxis am Fallbeispiel des Mentoring-Projektes  
„Frauen ins/im Management in Sachsen-Anhalt

**2003**

Heft 50/03

Peters, S.  
Dengler, S.

Wissenspromotion in der Hypertext-Organisation  
- *Wissensmanagement III* -

Heft 49/03

Glomb, B.  
del

Kompetenzen von Wissensmanagern – Managerprofile im Wan-  
del

Heft 48/03

Peters, S.  
Schmicker, S.  
Weinert, S.

Frauen im/ins Management in Sachsen-Anhalt IX  
Mentoring-Programm für Frauen in Führungspositionen –  
ein win-win-Spiel in Sachsen-Anhalt?  
- *Diskussionspapier IX* -

Heft 47/03

König, S.

Chancengleichheit zur Rekrutierung von Führungskräften -  
Frauenförderung in Strategien und Umsetzung von Personalpoli-  
tik

Heft 46/03

Noack, G.

Anforderungen an das Aufgabenprofil eines Wissenspromotors  
Zur Überwindung von Wissensbarrieren lose gekoppelter Teams  
in der Hypertextorganisation  
- *Wissensmanagement II* -

Heft 45/03

Poppeck, A.  
Peters, S.

Internetbasiertes Projektmanagement-Tutoring (IT-Proto).  
Lernen mit neuen Medien in der Hochschulausbildung.  
in Sachsen-Anhalt  
– *Diskussionspapier II* –

- Heft 44/03  
Lesske, L.  
Peters, S. Auf dem Sprungbrett ins Beschäftigungssystem -  
Chancen(-un-)gleichheit von Studentinnen und Studenten  
in Sachsen-Anhalt  
– *Fallstudie* –
- 2002**
- Heft 43/02  
Peters, Sibylle: Einführung in die berufliche/betriebliche Weiterbildung  
– *Reader zur Einführungsveranstaltung Wintersemester* –  
(Fortsetzung von Heft 35, Oktober 2001)
- Heft 42/02  
Weinert, S.  
Peters, S.  
Schmicker, S. Frauen im/ins Management in Sachsen-Anhalt VIII  
*Modellprojekt und Ringvorlesung*  
*Querschnittsergebnisse aus Shadow- und Top-Sequenzen im*  
*Überblick*  
– *Diskussionspapier VIII* –
- Heft 41/02  
Peters, Sibylle für Mentoring – ein flankierendes Personalentwicklungsinstrument  
Führungsnachwuchskräfte  
– *Diskussionspapier VII* –
- Heft 40/02  
Riedel, Daniela  
Peters, Sibylle Frauen ins Management in Sachsen-Anhalt VI  
Erfahrungen mit der eigenen Power:  
Projektergebnisse der 1. Mentoring-Gruppe  
– *Diskussionspapier VI* –
- Heft 39/02  
Peters, Sibylle Qualifikations- und Kompetenzentwicklung – zum Wandel und  
Wechsel ihrer Bedarfe infolge steigender Dienstleistungsanfor-  
derungen
- Heft 38/02  
Klein, Rosemarie  
Reutter, Gerhard  
Dengler, Sandra  
Poppeck, Anja Realisierte Konzepte von beruflicher Lern- und  
Weiterbildungsberatung  
– Studie mit Fallbeschreibungen –
- Heft 37/02  
Peters, S. Frauen im Management  
Chancen des Diskurses über Geschlechterdifferenz und –  
arrangements  
Eine theoretische Skizze  
– *Diskussionspapier V* –
- 2001**
- Heft 36/01  
Weinert, S.  
Peters, S.  
Schmicker, S. Frauen ins Management in Sachsen-Anhalt IV  
*Modellprojekt und Ringvorlesung*  
Ansporn zum Aufstieg – für Shadows und Tops  
– *Diskussionspapier IV* –
- Heft 35/01  
Peters, S.: Einführung in die berufliche/betriebliche Weiterbildung  
- *Reader zur Einführungsveranstaltung Wintersemester*-  
(Fortsetzung von Heft 27, Oktober 2000)

- Heft 34/01  
Ringshausen, H.: Die Theorie des Situierten Lernens von Lave/Wenger (1991) im Kontext organisationstheoretischer Ansätze der Erwachsenenbildung  
– *Wissensmanagement I* –
- Heft 33/01  
Peters, S.  
Schmicker, S.: Frauen im/ins Management in Sachsen-Anhalt III  
Weinert, S. *Modellprojekt und Ringvorlesung*  
*Start der Shadow-Mentees*  
– *Diskussionspapier III* –
- Heft 32/01  
Klein, R. ‚Best-practice‘ beruflicher Weiterbildung in der Qualifizierung und  
Kemper, M. Beratung mit KMU
- Heft 31/01  
Büchter, K. Selbstgesteuertes und institutionelles Lernen in der Weiterbildung  
*Argumente, Kritiken, offene Fragen*
- Heft 30/01  
Peters, S. Internetbasiertes Projektmanagement Tutoring (IT-PROTO)  
Dengler, S. *Lernen mit neuen Medien in der Hochschulausbildung*  
Krause, A. – *Diskussionspapier I* –
- Heft 29/01  
Dengler, S. Professionalität in der Weiterbildung im Wandel. *Wandel des*  
*Lernens im*  
*Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse und*  
*Auswirkungen*  
*auf die Professionalität*  
- *Professionalisierungsdiskussion V-*
- Heft 28/01  
Peters, S. Frauen im/ins Management in Sachsen-Anhalt II  
Schmicker, S. *Modellprojekt und Ringvorlesung*  
Weinert, S. *Programm- Werbung- Kooperation- und Netzwerkpartner-*  
*Presseresonanz*  
- *Diskussionspapier II* -
- 2000**
- Heft 27/00  
Peters, S.: Einführung in die berufliche/ betriebliche Weiterbildung  
– *Reader zur Einführungsveranstaltung Wintersemester* –
- Heft 26/00  
Peters, S.: Arbeitsmarkt und Weiterbildung für Bildungsbenachteiligte – Dy-  
namik  
von Öffnung und Schließung
- Heft 25/00  
Abicht, L.; Scouting als innovative Methode zur Untersuchung nichtlinearer  
Trends  
Bärwald, H.: in der Qualifikationsentwicklung  
– *Bildungsbedarfssteuerung IV* –
- Heft 24/00  
Peters, S.: Effekte der Dienstleistungsentwicklung für Beschäftigung  
und Qualifikation

## 1999

Heft 23/99

Dengler, S.:

Thesen zur Öffnung der Berufs- und Betriebspädagogik für berufliche Selbständigkeit  
– *Existenzgründung V* –

Heft 22/99

Klein, R.;

Peters, S.;

Dengler, S.:

Selbstgesteuertes Lernen in der Weiterbildung  
– *Konzepte und Erfahrungen selbstgesteuerten Lernens mit neuen Medien von Weiterbildungs-Trägern* –

Heft 21/99

Peters, S. &

Schmicker, S.:

*management*

Frauen ins Management  
– *Diskussionspapier zum Mentoring Programm „Frauen ins Management in Sachsen-Anhalt“ I* –

Heft 20/99

Diensberg, Chr.:

Entrepreneurship als Aufgabe von Wirtschaftspädagogik.  
- *Existenzgründung IV* –

## 1998

Heft 19/98

und

Peters, S. (Hrsg.):

Personalmanagement und betriebliche Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen, Dokumentation zum 5. METOP Applikationstag am 26.11.98 in Magdeburg  
- *Bildungsbedarfssteuerung III* -

Heft 18/98

Abicht, L. &

Borkenhagen, P.:

Betriebliche Weiterbildung:  
Schwerpunkte, Bedingungen, Probleme, Trends  
- *Bildungsbedarfssteuerung II* -

Heft 17/98

Wanzek, Ute &

Claus, Thomas:

Ergebnisse empirischer Untersuchungen zur Weiterbildungspraxis in klein- und mittleren Unternehmen Sachsen-Anhalts und ausgewählten europäischen Regionen. - *Bildungsbedarfssteuerung I* -

Heft 16/98

Merk, Richard:

Profit- und Non-Profit-Center zwischen Zweckorientierung und Bildungsverpflichtung. - *Existenzgründung III* -

Heft 15/98

Braun, Gerald:

„Erzwungene“ Selbständigkeit und Existenzgründung – Zukunftsmodelle für pädagogische Professionalität? - *Existenzgründung II* -

Heft 14/98

Dengler, Sandra:

Existenzgründung - eine berufliche Perspektive für Hochschulabsolventen. - *Existenzgründung I* -

Heft 13/98

Kraft, Susanne:  
lembe-

(Qualitäts-)Krise als Chance? - Anmerkungen zu einigen Problem-

reichen betrieblicher Weiterbildung und Skizzen zu einem zukünftigen

Qualifikationsprofil für Weiterbildner.  
- *Professionalisierungsdiskussion IV* -

Heft 12/98

Geißler, Harald:

Betriebspädagogische (Semi-)Professionalität.  
- *Professionalisierungsdiskussion III* -

Heft 11/98

Büchter, Karin &

Hendrich, Wolfgang:

Professionalisierung in der betrieblichen Weiterbildung - Für eine Positionierung der erwachsenenpädagogischen Diskussion.

- *Professionalisierungsdiskussion II* -
- Heft 10/98  
Peters, Sibylle:  
scher
- Pädagogische Professionalität im Kontext organisationstheoretischer Ansätze für eine kontextpolitisch zu begründende Erwachsenenbildung.  
- *Professionalisierungsdiskussion I* -
- 1997**
- Heft 9/97  
Ringshausen, H.:  
Kon-
- Die Theorie des Situiereten Lernens von Lave/Wenger (1991) im Kontext organisationstheoretischer Ansätze der Erwachsenenbildung.
- Heft 8/97  
Peters, Sibylle:  
go-
- Dezentralisierung, Vernetzung und Outsourcing – welche pädagogischen Anforderungen ergeben sich daraus für neue Formen von Qualifizierung und Beteiligung ?
- Heft 7/97  
Peters, Sibylle:
- Zur Verbindung von Lernen und Arbeiten in der Aus- und Weiterbildung durch Lernen im Arbeitsprozeß.
- Heft 6/97  
Ringshausen, H.:
- Computerunterstütztes Lernen (CuL) - Diskussion didaktischer Anforderungen und betrieblicher Einsatzfelder.  
- *Computerunterstütztes Lernen IV* -
- Heft 5/97  
Ullrich, Kornelia:
- Der Umgang mit dem Computer - eine explorative empirische Studie zum Interface- und Interaktionsdesign.  
- *Computerunterstütztes Lernen III* -
- Heft 4/97  
Peters &  
Ringshausen:
- Die neue Rolle der beruflichen Weiterbildung in Personal- und Organisationsentwicklung.
- Heft 3/97  
Peters, Sibylle:
- Entwicklungslinien betrieblicher Bildung.
- Heft 2/97  
Ullrich, Kornelia:
- Selbstgesteuertes Lernen in computerunterstützten und betrieblichen Lehr- und Lernarrangements.  
- *Computerunterstütztes Lernen II* -
- Heft 1/97  
Peters, Sibylle:
- Multimediales Lehren und Lernen in der beruflichen Weiterbildung.  
- *Computerunterstütztes Lernen I* -