

# Selbstorganisation

... ist nicht sich selbst zu organisieren (Selbstmanagement oder Selbstmanagement Setup).  
... ist auch nicht wenn ein Team seine Arbeit selbst organisiert (Plötzlich selbstorganisiert, und nun?).

## Definition!

Wikipedia (DE): Selbstorganisation

Als Selbstorganisation wird in der Systemtheorie hauptsächlich eine Form der Systementwicklung bezeichnet, bei der die formgebenden, gestaltenden und beschränkenden Einflüsse von den Elementen des sich organisierenden Systems selbst ausgehen. In Prozessen der Selbstorganisation werden höhere strukturelle Ordnungen erreicht, ohne dass erkennbare äußere steuernde Elemente vorliegen.


Wikipedia (EN): self-organization

Self-organization is a process where some form of overall order or coordination arises out of the local interactions between the components of an initially disordered system. This process is spontaneous: it is not necessarily directed or controlled by any agent or subsystem inside or outside of the system. It is often triggered by random fluctuations that are amplified by positive feedback. The resulting organization is wholly decentralized or distributed over all the components of the system. As such it is typically very robust and able to survive and self-repair substantial damage or perturbations. Chaos theory discusses self-organization in terms of islands of predictability in a sea of chaotic unpredictability.

Self-organization occurs in a variety of physical, chemical, biological, robotic, social and cognitive systems. Common examples include crystallization, the emergence of convection patterns in a liquid heated from below, chemical oscillators, swarming in groups of animals, and the way neural networks learn to recognize complex patterns.

## Und nun?

Es geht also darum "eine höhere strukturelle Ordnung" zu erreichen. Aber warum - die Annahme ist, dass eine höhere Ordnung wohl auch mehr Leistung bedeutet!

Bei dem finden der "höheren Ordnung" gehen die "formgebenden , gestaltenden und beschränkenden Einflüsse" von den Elementen (Teammitglieder) des Systems (Team) aus.

Und nun? Alles gut - aber wie passiert das? "Spontan" wie der Definition des englischen Wikipedia-Artikels?

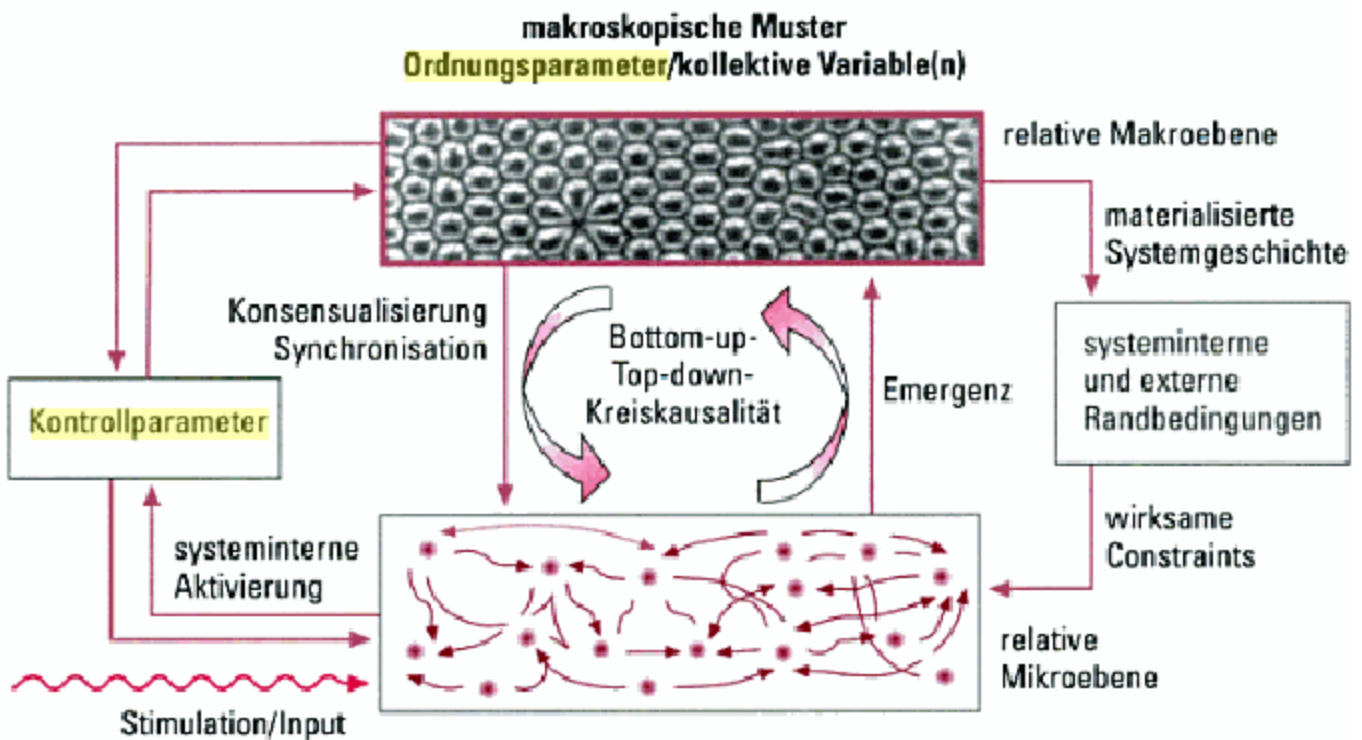
Bleibt also die zentrale Frage:

***Wie setzt man Selbstorganisation zielgerichtet in Gang?***

***Und wie stellt man sicher, dass die "richtige" Ordnung entsteht?***

## Können H. Haken und G. Schiepek helfen?

Aus der Physik kennt man Phänomene wie aus unstrukturierten Zuständen (Mikroebene) makroskopische Muster entstehen können - hier "Bottom-up-Top-down-Kausalität" bezeichnet. Immer dann wenn das neue makroskopische Muster sichtbar wird spricht man von Emergenz (eine neue Eigenschaft erscheint).



Quelle: Günter Schiepek und Hermann Haken "Neurobiologie der Psychotherapie" November 2010 S. 238

Wichtig in diesem Modell sind auch die Begriffe "**Kontrollparameter**" - das ist so etwas wie ein Energielevel. Je nach Energielevel kann das System in einen anderen Zustand gelangen.

Um den Übergang zu starten ist auch "**Stimulation/Input**" von außen notwendig.

Genau so wichtig ist auch der Begriff "**Ordnungsparameter**" - diese beinhaltet eine für alle verfügbare Information "kollektive Variable" die den einzelnen Element die Möglichkeit gibt sich auszurichten.

## Übertragen der Prinzipien auf eine Betriebswirtschaft mit Menschen

Wollen wir die Prinzipien der Physik auf Unternehmen übertragen, fehlen uns bisher geeignete Denkmodelle. Die konventionelle Betriebswirtschaftslehre hilft uns da auch nicht weiter. Bei Gebhard Borck findet sich nun ein Denkmodell, das uns endlich die Terminologie an die Hand gibt, mit dem eine sich selbst steuernde Firma reflektiert und ihre Elemente beschrieben werden können. Dabei handelt es sich um ein allgemeingültiges Modell, das nicht auf Selbstorganisation festgelegt ist.

Die Kurzbeschreibung:

"Das sozial generische Unternehmensmodell. Eine Firmen-DNA für alle Geschäftsformen. Es koppelt erstmalig schlüssig Ökonomie und Beziehung."

Das Denkmodell beschreibt die betriebswirtschaftliche Grundlage einer jeden Firma, um in der individuellen Interpretation zwischen den Ausprägungen unterscheiden zu können. Grundannahmen des Modells sind:

- Jedes Unternehmen ist zum einen Teil sachlich und zum anderen sozial.
- Der zweckmäßige Bestandteil ist direkt gestaltbar, der zwischenmenschliche mehrheitlich indirekt.
- Es gibt keine menschenlose Firma.

Gebhard Borck zeigt und erklärt das Schema, auf dem jegliche Organisation und damit auch jede Betriebswirtschaft fußt. Selbst wenn einzelne Bausteine anders benannt werden, bleibt die Funktionsweise des Modells davon unberührt. Das Bild zieht willentlich Vergleiche zur biologischen DNA-Darstellung.

Details und ausführliche Beschreibung siehe: <http://firmen-dna.de>.

## Was heißt das für Teams?

- Der Kontrollparameter bei Teams kann der Work-In-Progress sein. Es kann keine höhere Ordnung entstehen, wenn die einzelnen Elemente zu viel Last aufweisen. Das Verhalten kann nur irrationale Züge annehmen - eine höhere Ordnung ist nicht möglich (d.h. auch Sprints und WIP-Limits als elementare Grundlage für agile Methoden und auch gutes Projektmanagement)
- Der Ordnungsparameter bei Teams wird wahrscheinlich die Information bzgl. Stand gegenüber Zielerreichung (Status) sein. Dies setzt voraus, dass ein Ziel bekannt ist und dass dieser Status stabil erhoben werden kann und eine operative Bedeutung hat.
- Die Stimulation/Input ist dann die Anregung von Außen (oder spontan von innen) einen neue höhere Ordnung zu suchen oder auf Mikroebenen die kritische Masse von Elementen in die höhere Ordnung zu bringen.

## Selbstorganisation in der Praxis

[Selbstorganisation im Mittelstand: Wie verändern sich die Rollen des Chefs und der Mitarbeiter?](#)

Interview mit Stephan Heiler, Alois Heiler GmbH (mittelständischer Handwerksbetrieb) und Gebhard Borck, GB Kommunikation GmbH (Dokumentation von madiko, 2016-02).

## Literatur

- Günter Schiepek und Hermann Haken "Neurobiologie der Psychotherapie" November 2010
- Günter Schiepek und Hermann Haken "Synergetik in der Psychologie: Selbstorganisation verstehen und gestalten" März 2010
- Hermann Haken "Die Selbstorganisation komplexer Systeme - Ergebnisse aus der Werkstatt der Chaostheorie" September 2004

## Weitere Artikel auf OpenPM zum Thema

[Selbstorganisation - Lenkung](#)