



## Selbstorganisation – Teil 1

## Der Weg in die Selbstorganisation

Selbstorganisation gilt als zentrales Mittel, Herausforderungen in einem agilen und volatilen Arbeitsumfeld wettbewerbsfähig zu meistern. Allerdings ist Selbstorganisation keine bahnbrechende Erfindung der Moderne, sondern zuvorderst eine Selbstkompetenz, die auf dem Prinzip der selbstbewussten Wahrnehmung und Verantwortung gründet und bereits früh als Tugend genannt wird.

### ■ Von Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso

Vorerst lohnt es sich, Selbstorganisation vom Arbeitskontext losgelöst zu betrachten. Selbstorganisation geschieht beim Menschen und vom Menschen aus, unabhängig in welchem System oder Kontext er sich bewegt. Werden die Prinzipien der Selbstorganisation erkannt und verstanden, können sie eingebettet in verschiedenen Situationen angewendet werden.

Doch zum Anfang: Lernen und Veränderung gehören zur menschlichen Persönlichkeit. Selbst bestimmte Entwicklung geschieht nach L. S. Vygotsky in seinem Drei-Zonen-Modell aus den späten 1920er-Jahren auf zwei verschiedene Arten (vgl. Abbildung 1).

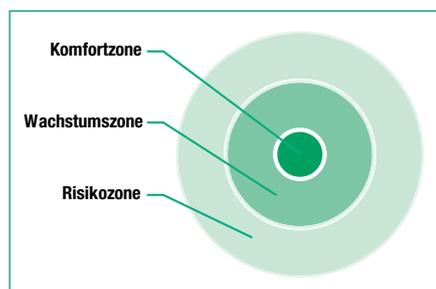


Abbildung 1:  
Drei-Zonen-Modell nach Vygotsky

Während in der **Komfortzone** sich der Mensch wohl und behaglich fühlt und nach wenig Veränderung strebt, kommt er in der **Wachstumszone** in einen positiven Aufwind und kann sich entlang seiner Neigungen, Talente und Anlagen entwickeln. In der **Risiko-**

**zone** hingegen gerät der Mensch an physiologische, kognitive und emotionale Grenzen. Lernen wird verhindert oder sogar mit einer negativen Konnotation in der Erinnerung abgelegt. Ergo ist Selbstorganisation sowohl in der Komfort- als auch in der Wachstumszone wahrscheinlicher, weil in diesen Zonen die Selbststeuerung am höchsten ist. In der Risikozone verfällt der Mensch einem Distress, der nur zu oft durch äussere Faktoren beeinflusst wird.

Das oberste (erste) Prinzip der Selbstorganisation – **bewusst sein und werden** der eigenen Ziele, Bedürfnisse, Entscheidungen, Handlungen und Konsequenzen – scheint auf den ersten Blick logisch und nicht aussergewöhnlich. Herausfordernder wird es dann im Zusammenhang mit dem zweiten Prinzip: **mit sich und der Umwelt in Resonanz gehen**. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle im Kontext der anderen Akteure beeinflusst Entscheidungen und Handlungen massgeblich. Das dritte Prinzip wird zur Königsdisziplin: **intra- und interaktionale Spannungen wahrnehmen und transformieren**.

In Spannungen liegt das Potenzial für die Organisation und Entwicklung eigener Ressourcen zu neuen Kompetenzen. Spannungen sind oft Hinweise dafür, dass die Situation etwas «Anderes» oder «Neues» von einem benötigt. Der Mensch entscheidet in solchen Momenten – bewusst oder unbewusst –, ob

«Which road do I take?»  
«Where do you want to go?»  
«I don't know.»  
«Then, it doesn't matter. If you don't know where you are going any road can take you there.»

Aus «Alice in Wonderland» von Lewis Carroll

er in der Komfortzone bleibt oder sich in die Wachstumszone begibt und für Veränderung bereit ist. Das vierte (aber nicht letzte) Prinzip nährt sich vom **Anerkennen und Reflektieren der eigenen Erfolge**. Hält man sich vor Augen, was man schon alles erreicht hat, und wird man sich dabei seiner eigenen Kompetenzen bewusst, kann man sich selber eher wertschätzen und neue Ziele formulieren. Dies wiederum führt zum ersten Prinzip.

Zurückkehrend zum Dialog zwischen Alice und der Grinsekatz aus dem Klassiker von Lewis Carroll erfahren Sie schon vieles zum Thema Selbstorganisation: Bin ich mir bewusst, wohin ich will, kann ich wohl mehrere Wege in der Selbstbestimmung wählen, die mich dahin bringen. Ich muss mich allerdings selber organisieren und meine Ressourcen und Handlungen danach ausrichten, mir des gemachten Wegs bewusst werden und entwicklungsorientiert reflektieren.

#### BUCHEMPFEHLUNG

Schlumpf, Hans-Ueli (2019): Dialog- und Lernkultur in Organisationen – Sinnorientierte Selbstorganisation durch EvoluCreation gestalten.

#### REIHE ZUR SELBSTORGANISATION

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe mehr zum Thema Selbstorganisation: Machen Sie schon, was Sie wollen?

#### AUTORIN



**Angela Taverna**, Supervisorin Coach und Organisationsberaterin bso und Erwachsenenbilderin, dipl. HF bei Caleidoscoop GmbH, begleitet Organisationen, Führungs- und Lehrkräfte in der Entwicklung und Reflexion und konzipiert Organisations- und Didaktikdesigns.

#### Impressum

Verlag WEKA Business Media AG  
Hermetschloostrasse 77  
CH-8048 Zürich  
www.weka.ch

Herausgeber Dr. oec. Peter Barmettler  
Redaktion Sabine Bernhard

Korrekturat/  
Lektorat Margit Bachfischer M.A., Bobingen  
margit.bachfischer@web.de

Publikation 10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr,  
Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG  
Alle übrigen Bilder: www.istockphoto.com

Bestell-Nr. NL9120

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2019

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.