

Reinventing Organizations

Laloux

2. Auflage 2024
ISBN 978-3-8006-7460-2
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen. beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

die Selbstführung ihrer Organisation bewahren, wenn die Geschäftsleitung gelegentlich den Entschluss fassen kann, einzuschreiten und autokratisch Entscheidungen zu treffen? FAVI, Buurtzorg und AES sind alle durch Krisen gegangen. Den würdevollen Umgang, den sie mit solchen Situationen gefunden haben, kann für andere selbstführende Organisationen eine echte Inspiration sein.

Niemand würde Jean-François Zobrist, einen Bär von einem Mann und ehemaligen Fallschirmjäger, als Softie bezeichnen. Aber als er bei FAVI mit schwierigen und folgeschweren Entscheidungen konfrontiert war, gab er bereitwillig zu, dass er Hilfe brauchte, um die richtige Antwort zu finden. Mehr als einmal folgte er einem Impuls und lief in der Werkstatt umher und bat jeden Bediener, die Maschinen anzuhalten, stieg auf einen Seifenkarton und teilte sein Problem mit allen Mitarbeitern. Die erste große Krise in seiner Zeit als Geschäftsführer ereignete sich 1990, als im Zuge des ersten Golfkrieges die Aufträge von den Automobilfirmen sanken. Im Lager sammelten sich die Teile, die nicht mehr abgenommen wurden, und es gab einfach nicht genug Arbeit, um die Mitarbeiter zu beschäftigen. Die Produktionskapazität und die Kosten mussten reduziert werden. Es gab eine offensichtliche Lösung: die Zeitarbeiter zu entlassen. Aber bei FAVI wurde niemand wirklich als Zeitarbeiter gesehen. Aus Gründen, die sich auf das Arbeitsrecht in Frankreich beziehen, wurden neue Mitarbeiter für 18 Monate als Zeitarbeiter eingestellt, bevor ihnen dann ein unbefristeter Vertrag angeboten wurde. Die meisten von ihnen galten schon als volle Mitglieder ihrer Teams. Durch ihre Entlassung würde FAVI die moralische Verpflichtung ihnen gegenüber missachten. Zudem würde FAVI Talente verlieren, in die schon investiert wurde und die man bei einer Erholung des Marktes wieder brauchte. Mit vielen Fragen und ohne klare Antworten fand sich Zobrist auf dem Seifenkarton wieder und teilte sein Dilemma mit allen Mitarbeiter in dieser Schicht (einschließlich der Zeitarbeiter, um deren Schicksal es ging). Die Leute, die ihm zuhörten, riefen Vorschläge und Fragen. Ein Arbeiter sagte, »Wir könnten in diesem Monat nur drei Wochen arbeiten und nur die Bezahlung für drei Wochen erhalten und so auch die Zeitarbeiter behalten. Und wenn es nötig ist, können wir das im nächsten Monat wieder so machen.« Auf den Vorschlag reagierten die Kollegen mit allgemeinen Kopfnicken und so wurde darüber abgestimmt. Zu Zobrists Überraschung wurde der Vorschlag einstimmig angenommen. Die Arbeiter verständigten sich auf eine 25-prozentige Senkung ihres Gehalts. In weniger als einer Stunde war das Problem gelöst und wieder erfüllte Maschinenlärm die Werkstatt.

.....
Schließlich fand ich heraus, dass man nicht jede Krise im Griff haben kann. So sehr wir uns selbst auch ein Gefühl von Sicherheit geben wollen, wir können uns nicht vor allem schützen. Wenn wir das Leben umarmen wollen, müssen wir auch das Chaos umarmen.

Susan Elizabeth Phillips
.....

Die meisten Führenden, die ich kenne, würden Zobrists Ansatz als sehr risikoreich empfinden. Wenn sie solch ein Dilemma offen mit allen teilen würden, dann würden sie sich extrem verwundbar fühlen, deshalb würde ihnen solch ein Handeln nicht einmal einfallen. In der Tat konnte niemand voraussehen, wie die Mitarbeiter auf die Nachricht, dass ihre Arbeitsplätze gefährdet sind, reagieren würden. Das Treffen hätte im Chaos enden können, wobei die Angst vor Entlassung die Mitarbeiter zu hitzigen Diskussionen aufgebracht hätte. Zobrist hatte keine vorgefasste Annahme, keinen vorbereiteten Plan, wie er das Gespräch leiten sollte, nachdem er die Probleme des Unternehmens geschildert hatte. Er entschloss sich, zu vertrauen – er vertraute sich selbst, den Mitarbeitern und dem Prozess.

Natürlich *wäre* es sicherer gewesen, den Leiter der Personalabteilung zu bitten, eine Reihe von Szenarien auszuarbeiten. Das Leitungsteam wäre dann zu einem Treffen zusammengekommen, um die Optionen zu diskutieren. So wäre den Arbeitern das Problem verborgen geblieben, bis eine Entscheidung bekannt gegeben wurde. (Im Falle von FAVI hatte Zobrist aber weder einen Personalleiter noch ein Leitungsteam, aber er hätte sich mit einigen vertrauten Beratern treffen können.) Die soeben beschriebene Methode ist die altbewährte Weise, wie Führende gelernt haben, in Organisationen mit sensiblen Fragen umzugehen. Ob der Führende sich dessen bewusst ist oder nicht, diese Herangehensweise basiert auf seiner Angst: die Angst, dass die Mitarbeiter nicht mit schwierigen Neuigkeiten umgehen können; die Angst, dass die Legitimität des Führenden infrage gestellt wird, wenn *er* nicht die Entscheidungen trifft; und die Angst, dass er sich zum Narren macht, wenn *er* ein Problem diskutiert, bevor er eine Lösung gefunden hat. Zobrists Fähigkeit, sich nicht von seiner Angst bestimmen zu lassen, eröffnete den Weg für eine radikal produktive und ermächtigende Herangehensweise. Zobrist hat gezeigt, dass es möglich ist, die Mitarbeiter mit einem schwierigen Problem zu konfrontieren und mit ihnen durch Selbstorganisation einen Ausweg zu finden. Es scheint, dass der Beratungsprozess im richtigen Kontext selbst in krisenhaften Situationen aufrechterhalten werden kann. Deshalb sollten sich Führende genau überlegen, bevor sie zu Entscheidungen von oben zurückkehren.

2010 war Buurtzorg in einer Krise und auch hier konnte sie durch den Beratungsprozess gemeistert werden. Das noch junge Unternehmen wuchs in atemberaubender Geschwindigkeit als Jos de Blok erfuhr, dass die Krankenkassen ankündigten, fällige Zahlungen von vier Millionen Euro an Buurtzorg nicht *überweisen* zu können. Dafür wurden technische Gründe angegeben, wahrscheinlicher ist aber, dass die Krankenkassen Buurtzorg signalisieren wollten, dass das Unternehmen zu schnell und auf Kosten der bisherigen Anbieter wuchs. Dadurch drohte ein finanzieller Engpass. Jos de Blok schrieb einen Blogeintrag im internen Netzwerk und kommunizierte das Problem mit den Pflegekräften. Er schlug zwei Lösungen vor: Buurtzorg könnte vorübergehend das Wachstum stoppen (neue Teams kosten am Anfang Geld) oder die Pflegekräfte könnten

sich zu einer Steigerung der Produktivität verpflichten (also mehr Patienten annehmen). In den Kommentaren schrieben die allermeisten Pflegekräfte, dass sie lieber mehr arbeiten würden, weil sie die Alternative nicht mochten: Ein langsames Wachstum würde bedeuten, dass sie Patienten und Pflegekräfte ablehnen müssten, die mit Buurtzorg zusammenarbeiten wollten. Im Laufe von ein oder zwei Tagen war eine Lösung für den finanziellen Engpass gefunden (und nach einer Weile gaben die Krankenkassen die zurückgehaltenen Mittel frei).

Bei AES gab es ein Beispiel dafür, wie in einer Krise der Beratungsprozess so gut wie möglich für eine gewisse Zeit aufgehoben werden kann. Im Herbst 2001, nach den Terrorangriffen in New York und dem Zusammenbruch von Enron, stürzte der Aktienkurs von AES ab. Um hohe Schulden abzuführen, brauchte das Unternehmen den Zugang zum Kapitalmarkt, der ihm nun aber verschlossen war. Schnelles und drastisches Handeln war nötig, um den Bankrott zu vermeiden. Eine entscheidende Frage dabei war folgende: Wie viele und welche Kraftwerke mussten verkauft werden, um die notwendigen finanziellen Mittel zu generieren? Bei 40.000 Mitarbeitern überall in der Welt war es für Dennis Bakke als Geschäftsführer unmöglich, alle Mitarbeiter zu versammeln und sich auf einen Seifenkarton zu stellen, wie es Zobrist bei FAVI tun konnte. Und das Problem war so komplex, dass er nicht einfach einen Blogbeitrag mit zwei Alternativen an alle schicken konnte, wie es Jos de Blok bei Buurtzorg getan hat.

Bakke entschloss sich zu einer Reaktion, bei der der Beratungsprozess vorübergehend aufgehoben wurde. Er versuchte dabei, das Risiko, dass das Vertrauen in die Selbstführung geschwächt wurde, so gering wie möglich zu halten. Er traf sich jedoch nicht mit seinem Leitungsteam hinter verschlossenen Türen, um einen Plan auszuarbeiten. Stattdessen kündigte er an, dass einige Entscheidungen von »oben« getroffen werden würden – für eine begrenzte Zeit und nur bei einigen besonders wichtigen Entscheidungen. Für alle anderen Entscheidungen wurde der Beratungsprozess aufrechterhalten. Um die beste Reaktion zu finden und die schweren Entscheidungen zu treffen, beauftragte Bakke einen genialen jungen Rechtsberater namens Bill Luraschi. Luraschi war keine leitende Führungskraft und war auch nicht auf dem Weg, in Zukunft eine Führungsposition einzunehmen. Das Signal war eindeutig: Die leitenden Führungskräfte der Organisation wollten nicht noch mehr Macht ausüben. Die Entscheidungen von oben wurden von jemandem getroffen, der nicht machthungrig war und diese Form der Entscheidung wurde wirklich nur vorübergehend angewendet.

Wenn der Beratungsprozess in krisenhaften Zeiten aufgehoben wird, können folgende zwei Richtlinien sicherstellen, dass das Vertrauen in die Selbstführung erhalten bleibt: Es sollte vollkommene Transparenz darüber bestehen, wie umfangreich und über welchen Zeitraum Entscheidungen von oben getroffen werden. Und es sollte jemand mit diesen Entscheidungen beauftragt werden, der oder die nicht in der Lage ist, diese Form der Macht auch nach der Krise auszuüben.

Einkauf und Investitionen

Die Macht der Mitarbeiter, durch den Beratungsprozess Entscheidungen zu treffen, zeigt sich vielleicht am stärksten, wenn es darum geht, Firmengelder auszugeben. Die meisten Organisationen setzen dafür enge Grenzen der Befugnis. Ein Manager in der Produktion kann vielleicht bis zu 1.000 Euro ausgeben, braucht aber über diesen Betrag hinaus die Genehmigung durch seine Vorgesetzten. Ein Abteilungsleiter hat möglicherweise die Befugnis, bis zu 10.000 Euro auszugeben, und ein Fabrikleiter kann bis zu 100.000 Euro ausgeben. Egal wie hoch der Betrag ist, Bestellungen müssen in der Regel über eine zentrale Einkaufsabteilung abgewickelt werden, die die Beziehungen und Verhandlungen mit den Zulieferern koordiniert.

In selbstführenden Organisationen gibt es keine Befugnis und keine Einkaufsabteilungen. Ein Mitarbeiter, der einen neuen Drucker braucht, der 50 Euro kostet, muss nicht die IT-Abteilung um Erlaubnis fragen und auf das grüne Licht von seinem Vorgesetzten hoffen und dann Tage oder Wochen lang warten, bis der Drucker geliefert wird. Stattdessen kann sie oder er einfach zu einem Elektronikmarkt fahren und einen Drucker kaufen. Prinzipiell kann jede Person jeden Geldbetrag ausgeben, vorausgesetzt, dass sie oder er vor der Entscheidung den notwendigen Rat eingeholt hat. Je größer die Bestellung ist, desto mehr Mitarbeiter müssen im Beratungsprozess berücksichtigt werden. Bei FAVI, Sun Hydraulics und anderen selbstführenden Organisationen sind die Arbeiter und nicht die Manager dafür verantwortlich, die neuen Maschinen und das Zubehör, mit dem sie arbeiten, zu bestellen – auch dann, wenn sie mehrere hunderttausend Dollar kosten. Die Arbeiter führen eine Bedarfsanalyse durch, schreiben die Spezifikationen auf, besuchen den Zulieferer und führen die Verhandlungen. Wenn nötig, kümmern sie sich auch um die Finanzierung durch die Bank. In hierarchischen Organisationen führen die Ingenieure die Analyse durch und wählen ein Maschinenmodell aus. Wenn die Maschine dann geliefert wird, beklagen sich die Arbeiter darüber und sind unwillig, das Bedienen der Maschine zu erlernen. Wenn sie die Maschine selbst ausgewählt haben, gibt es diesen Widerstand gegen Veränderung nicht.

Was aber geschieht mit den Mengenrabatten? Man macht doch sicher Verluste, wenn Bestellungen nicht zusammengefasst werden? Wie so oft lautet die Antwort: Wir können darauf vertrauen, dass die Menschen im Rahmen der Selbstführung die richtigen Entscheidungen treffen. Bei Gütern, wo die Mengenrabatte so lukrativ sind, dass man sie nicht aufgeben sollte, werden sich Kollegen, die beim gleichen Händler einkaufen, koordinieren, um Nachlässe zu erhalten. Morning Star ist ein Unternehmen, das Tomaten verarbeitet; wir werden es gleich noch genauer betrachten. Hier stellte man fest, dass viele Mitarbeiter einen Klebstoff, der das Lockern von Schrauben und Muttern verhindert, in vielen verschiedenen Formen und bei unterschiedlichen Händlern kauften. Sie verloren dadurch nicht nur die Mengenrabatte, sondern diese unkoordinierten Bestellungen führten auch zu überflüssiger Bürokratie, denn laut der Hygienevorschriften in der Lebensmittelindustrie mussten die Mitarbeiter jede Klebstoffmarke in einem Formular für Materialsicherheit eintragen. Schließlich schlug einer der Arbeiter vor, dass er einmal im Quartal in der Fabrik herumgehen könnte, sodass alle den Klebstoff über ihn bestellen konnten. Eine ähnliche Lösung wurde bei der Bestellung von Verpackungsmaterial gefunden, wo Mengenrabatte schnell sehr hoch ausfallen können. Wenn Koordination hilfreich ist, dann werden sich die Mitarbeiter koordinieren.

Wie steht es um die Standardisierung? Es ist beispielsweise sinnvoll, Computer oder eine Telefonanlage von den gleichen oder kompatiblen Händlern zu kaufen. Auch hierbei kann man sich einfach auf den Beratungsprozess verlassen. Eine Sekretärin, die sich einen neuen Computer kaufen möchte, wird Rat bei einem sachkundigen Mitarbeiter suchen, um sicherzustellen, dass der Computer mit der restlichen IT-Anlage kompatibel ist. In diesem Fall besteht kein Bedarf für eine zentrale Abteilung, die Standards durchsetzt. In komplexeren Fällen, wenn Standards spezifiziert werden müssen, wird sich jemand melden und eine Gruppe zusammenstellen, die sich mit der Frage beschäftigt und die Standards definiert.

Explizite Annahmen

Führungskräften in selbstführenden Organisationen wird immer wieder die gleiche Frage gestellt: Ist es nicht riskant und dumm, den Mitarbeitern den Freiraum für Entscheidungen zu geben, ohne dass sie von oben kontrolliert werden, insbesondere wenn es dabei um Geld geht? Gemäß ihrer Erfahrung ist es weniger riskant, weil die besseren Entscheidungen getroffen werden. Aber wirklich interessant dabei ist, dass die Wahl zwischen Vertrauen und Kontrolle selten auf rationaler Ebene diskutiert wird. Es ist eine Wahl, die auf Basis tief sitzender, oft unbewusster Annahmen getroffen wird, die wir in Bezug auf Menschen und ihre Motivationen haben. Für einige Führende von evolutionären Organisatio-

nen war es deshalb hilfreich, explizit über die Annahmen zu sprechen, die der Selbstführung zugrunde liegen, im Gegensatz zu den Annahmen herkömmlicher Hierarchien.

Wenn AES ein neues Kraftwerk gekauft hatte, stellte Bakke den neuen Kollegen die Führungspraktiken bei AES vor. Dazu befragte er sie nach den Annahmen, die die Besitzer und Manager einer herkömmlichen Fabrik gegenüber ihren Arbeitern haben. Bakke fasst diese Annahmen der Vorgesetzten über ihre Arbeiter wie folgt zusammen:

- *Arbeiter sind faul. Wenn man sie nicht beobachtet, werden sie nicht fleißig sein.*
- *Die Arbeiter arbeiten vor allem, um Geld zu verdienen. Sie werden alles tun, um so viel Geld wie möglich zu bekommen.*
- *Die Arbeiter zeigen die beste Leistung und sind am effektivsten, wenn ihre Arbeit darin besteht, eine einfache Aufgabe zu wiederholen.*
- *Die Arbeiter sind nicht dazu in der Lage, gute Entscheidungen über wichtige Fragen zu treffen, die sich auf die ökonomische Leistung des Unternehmens auswirken. Die Vorgesetzten können diese Entscheidungen besser fällen.*
- *Die Arbeiter wollen nicht für ihr Handeln oder für Entscheidungen verantwortlich sein, die die Leistung der Organisation beeinflussen.*
- *Die Arbeiter brauchen Schutz und Fürsorge, so wie Kinder die Fürsorge ihrer Eltern brauchen.*
- *Die Arbeiter sollten einen Stundenlohn erhalten oder nach der »Stückzahl« bezahlt werden, die sie produzieren. Die Führungskräfte sollten ein Gehalt bekommen und möglicherweise auch Boni und Aktienanteile.*
- *Die Arbeiter sind wie die austauschbaren Teile einer Maschine. Ein »guter« Arbeiter ist genauso gut, wie jeder andere »gute« Arbeiter.*
- *Den Arbeitern muss gesagt werden, was sie tun sollen, wann sie es tun sollen und wie sie es zu tun haben. Sie müssen sich gegenüber den Vorgesetzten rechtfertigen.³*

Diese Annahmen klingen brutal, aber sie bilden die Grundlage für die Strukturen und Praktiken, die heute in unseren Organisationen vorherrschen. Wenn diese Sichtweise zutreffend ist, dann ist es vorgezeichnet, dass Führungskräfte Kontrollmechanismen, Belohnungen und Strafen anwenden werden. Nur ein Dummkopf würde den Arbeitern vertrauen, durch den Beratungsprozess Entscheidungen zu treffen. Weil diese Annahmen oft implizit oder unbewusst sind, hatte Bakke den Eindruck, dass es wichtig ist, sie explizit zu machen und andere Annahmen zu formulieren.

AES-Mitarbeiter:

- *sind kreative, aufmerksame, vertrauenswürdige Erwachsene, die in der Lage sind, wichtige Entscheidungen zu treffen;*
- *sind für ihre Entscheidungen und ihr Handeln verantwortlich und rechenschaftspflichtig;*
- *sind fehlerhaft. Wir alle machen Fehler, manchmal aus Absicht;*
- *sind einzigartig; und*
- *wollen ihre Talente und Fertigkeiten anwenden, um einen positiven Beitrag in der Organisation und in der Welt zu leisten.⁴*

Bei diesen Annahmen sind Selbstführung und der Beratungsprozess vollkommen sinnvoll; während Kontrollmechanismen und Hierarchien unnötige und demoralisierende Ablenkungen sind.

Jean-François Zobrist führte bei FAVI oft ähnliche Diskussionen mit den Arbeitern und neuen Kollegen, um das Grundprinzip der Selbstführung zu erklären. Eines Tages schrieb er für Zwecke der Weiterbildung die folgenden Annahmen auf:

Die Analyse unseres Organigramms in den 1980er-Jahren [als FAVI in herkömmlicher Weise geführt wurde] zeigte zweifelsfrei, dass Männer und Frauen so gesehen wurden:

- **als Diebe**, denn alles war in Lagerräumen verschlossen;
- **faul**, weil ihre Arbeitszeit kontrolliert wurde und jedes Zuspätkommen von jemandem bestraft wurde, ... der sich nicht einmal dafür interessierte, was die Gründe der Verspätung waren;
- **unzuverlässig**, weil die gesamte Produktion von jemandem kontrolliert wurde, der aber auch nicht sehr vertrauenswürdig sein konnte, weil auch er immer wieder unangekündigt kontrolliert wurde;
- **dumm**, weil eine Abteilung für »Produktionsplanung« das Denken für sie übernahm.

Zobrist und seine Kollegen definierten drei neue Annahmen, die mit der Zeit im Unternehmen zu einer Art Mantra wurden:

- Wir gehen systematisch davon aus, dass Menschen gut sind. (Verlässlich, selbstmotiviert, vertrauenswürdig, intelligent.)
- Ohne Glück keine Leistung. (Um glücklich zu sein, müssen wir uns motiviert fühlen. Um motiviert zu sein, müssen wir uns verantwortlich fühlen. Um verantwortlich zu sein,

müssen wir wissen, warum und für wen wir arbeiten und die Freiheit haben zu entscheiden, wie wir arbeiten.)

- Die wirkliche Arbeit geschieht in der Werkstatt. (Die Maschinenbediener in der Werkstatt stellen die Produkte her; der Geschäftsführer und die Unterstützungsfunktionen sind im besten Sinne eine Unterstützung für sie und im schlechtesten Sinne eine Ablenkung.)⁵

Wenn Sie sich etwas mit Managementtheorie auskennen, dann werden sie die Ähnlichkeiten zwischen den Aussagen von AES und FAVI und der Theorie X und Theorie Y bemerkt haben, die Douglas McGregor in den 1960er-Jahren als Professor am MIT (Massachusetts Institute of Technology) entwickelt hat. Er sagte, dass Manager einer von zwei Überzeugungen in Bezug auf ihre Mitarbeiter folgen: Einige denken, die Mitarbeiter sind an sich faul und werden wann immer es möglich ist die Arbeit vermeiden (Theorie X); andere sind der Ansicht, dass Arbeiter zielorientiert, selbstmotiviert und selbstkontrolliert sein können (Theorie Y).

Welche Überzeugung ist wahr? Über diese Frage kann man endlos diskutieren. McGregor hatte eine entscheidende Einsicht, die sich seitdem immer wieder bestätigt hat: beide sind wahr. Wenn man Menschen mit Misstrauen betrachtet (Theorie X) und sie mit allen möglichen Kontrollen, Regeln und Bestrafungen belegt, dann werden sie sich an das System anpassen und man wird das eigene Denken bestätigt finden. Wenn man den Menschen mit Praktiken begegnet, die auf Vertrauen basieren, werden sie dieses Vertrauen mit verantwortlichem Handeln belohnen. Auch hier ist man dann der Ansicht, dass die eigenen Annahmen richtig waren. In den Begriffen der Entwicklungspsychologie: Wenn man eine starke traditionell-moderne Struktur und Kultur bildet, werden die Menschen schließlich dementsprechend darauf reagieren. Wenn man aber einen integral-evolutionären Kontext schafft, dann reagieren die Menschen auch hier dementsprechend.

Im Grunde zeigt sich hier die fundamentale Wahrheit, dass wir ernten, was wir sehen: Angst sät Angst; Vertrauen sät Vertrauen. Herkömmliche Hierarchien mit ihren unzähligen Kontrollsystemen sind im Kern beeindruckend effektive Maschinen, die Angst und Misstrauen produzieren. Strukturen der Selbstführung und der Beratungsprozess schaffen mit der Zeit zwischen den Kollegen ein kollektives Reservoir des Vertrauens.

In Organisationen wird oft über die eigenen Werte und die Mission gesprochen. In evolutionären Organisationen wird über etwas Fundamentaleres diskutiert – die grundlegende Annahme in Bezug auf die menschliche Natur. Ich glaube, das hat mit der Tatsache zu tun, dass Praktiken der Selbstführung nicht