Reality Strikes Back!

Dubbel / Pukall

2027
ISBN 978-3-8006-8115-0
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.

TEIL 2

DAS INDIVIDUUM – der Faktor Mensch

Wenn in Hochglanzbroschüren von Selbstorganisation die Rede ist, wird das Individuum meistens als befreiter Held inszeniert. Endlich weg mit den Fesseln der Hierarchie, endlich Entfaltung und Sinnstiftung entlang des »agilen Mindsets«. Dabei wird gern übersehen, dass der Wegfall von Regeln und Prozessen für den Einzelnen nicht weniger, sondern mehr Arbeit bedeutet. Der Mensch blüht in einem selbstorganisierten Umfeld nicht von allein auf. Er muss jetzt die Komplexität selbst auffangen, die die Organisation vorher über formale Strukturen absorbiert hat. Wo früher klare Ansagen von oben für Entlastung gesorgt haben, wird nun die ständige Eigenverantwortung zur Belastung.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

In den folgenden Kapiteln geht es um die psychischen und kognitiven Grenzen des Einzelnen und um das oft anstrengende Zusammenspiel der Menschen in reduzierten Strukturen. **Freiheit erzeugt Mehrdeutigkeit, und Mehrdeutigkeit erzeugt Stress.** Wenn der Rahmen aus festen Rollen wegbricht, stellen sich plötzlich Fragen nach Motivation, Sinn und Identifikation, auf die die wenigsten Unternehmen gute Antworten haben. Wir schauen uns an, welche neuen Belastungen das mit sich bringt und warum die gut gemeinte »Kultur der Eigenverantwortung« den Einzelnen an den Rand der Überforderung bringen kann. Wir besprechen, warum Stress in selbstorganisierten Kontexten ein strukturelles Problem ist und kein persönliches Versagen, warum die viel beschworene Identifikation mit der Arbeit in erschöpfende Konflikte führt und warum »gute Fehlerkultur« in vielen Firmen eine bequeme Lüge bleibt.

Vahlen Allgemeine Reihe Dubbel-Pukall_Reality-strikes-back_9783800681150
Herstellung: Frau Ebernau Änderungsdatum: 19.10.2026 PDF erstellt am: 19.10.2026
Status: Druckdaten Setzerei: Medienservice Frauchiger, Herr Vollmer (08705/92223)

MENSCHEN GLAUBEN:

Mit weniger Vorgaben können die Menschen endlich freier arbeiten!

DER MYTHOS:

»Weg mit den starren Strukturen, dann arbeiten die Leute freier, motivierter und entspannter.«

↓ WAS WIRKLICH PASSIERT:

Der eine hört »endlich mitbestimmen«, die andere »teil dir deine Arbeit selbst ein«, der dritte »volle unternehmerische Freiheit«. Monatelang wird aneinander vorbeigearbeitet, weil Selbstorganisation für jeden etwas anderes heißt. In Wirklichkeit sind Menschen hinterher gestresster und unzufriedener als vorher.

Vahlen Allgemeine Reihe Dubbel-Pukall_Reality-strikes-back_9783800681150
Herstellung: Frau Ebernau Änderungsdatum: 19.10.2026 PDF erstellt am: 19.10.2026
Status: Druckdaten Setzerei: Medienservice Frauchiger, Herr Vollmer (08705/92223)

KAPITEL 6

Autonomie erzeugt Stress – Weniger Struktur macht Menschen nicht freier

THESE: Hierarchie nimmt dem Einzelnen das Sortieren und Abwägen ab und gibt ihm dafür Eindeutigkeit. Fällt sie weg, landet die ganze Last der schwierigen Entscheidungen bei ihm selbst. Das erzeugt oft mehr Unsicherheit als Freiheit.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Es ist ein hartnäckiges Narrativ der New-Work-Bewegung, dass Hierarchieabbau Menschen »befreit«. Der Verzicht auf starre Strukturen klingt nach Freiheit und Entfaltung, Motivation und Entspannung. In Wirklichkeit kann der Wegfall von Strukturen psychisch und emotional anstrengend sein. Selbstorganisiert zu arbeiten, ist anspruchsvoll. In vielen Fällen sind weder die Mitarbeitenden noch ihr Organisationsumfeld darauf ausreichend vorbereitet.

Zu Beginn müssen wir einige Begriffe unterscheiden, die im New-Work-Sprech fröhlich durcheinandergeworfen werden. Das ist keine Wortklauberei – aus der Verwechslung entsteht ein großer Teil des Stresses, um den es in diesem Kapitel geht.

Selbstgesteuert, selbstorganisiert, selbstbestimmt, Autonomie – eine kurze Schärfung

Stell dir eine Autofahrt vor. Sie ist *selbstgesteuert* in dem Sinne, dass jemand auf dem Fahrersitz sitzt, eigenständig den Verkehr beobachtet, lenkt, Gas gibt und bremst. *Selbstorganisiert* ist sie, wenn die Insassen sich untereinander einigen, wer wann fährt, welche Route gewählt wird und wann Pausen eingelegt werden. *Selbstbestimmt* kann

Vahlen Allgemeine Reihe Dubbel-Pukall_Reality-strikes-back_9783800681150
Herstellung: Frau Ebernau Änderungsdatum: 19.10.2026 PDF erstellt am: 19.10.2026
Status: Druckdaten Setzerei: Medienservice Frauchiger, Herr Vollmer (08705/92223)

sie sein, wenn die Insassen ihr Ziel selbst wählen. Aber bedeutet das auch *Autonomie*? Die Verkehrsregeln gelten weiterhin. Man kann auf einer öffentlichen Straße nicht einfach tun, was man will. Manche sind dafür dankbar. Andere fühlen sich schon von einem Tempolimit unzulässig eingeschränkt.

Alle vier Begriffe meinen im Kern, dass man selbst verantwortlich ist und sich frei entscheiden kann. Diese Freiheit findet aber auf sehr unterschiedlichen Ebenen statt. Autonomie bezeichnet einen Zustand mit hoher Entscheidungsfreiheit, aber nicht die Abwesenheit von Regeln oder Erwartungen. Bei Selbstbestimmung entscheiden wir über Ziele und Richtungen. Selbstorganisation beschreibt eine Struktur, die das System aus sich selbst hervorbringt, statt sie von außen vorgeschrieben zu bekommen. Selbststeuerung wiederum hat mit Beobachtung, Reflexion und Disziplin zu tun und beschreibt die Fähigkeit, Ressourcen gezielt einzusetzen sowie Abweichungen vom Soll eigenständig zu erkennen und zu korrigieren.

Von der Vorstellung, dass man in einer Organisation frei von Regeln, Zielen oder Erwartungen arbeiten könnte, sollten wir uns direkt verabschieden. Damit die Organisation langfristig überleben kann, muss sie Mitgliedschaft an Bedingungen knüpfen. Unternehmen müssen Geld verdienen, diverse Interessengruppen bringen Erwartungen ein, und irgendjemand haftet am Ende für das, was die Organisation tut. Wir können in den Strukturen mehr oder weniger Handlungsfreiheit schaffen, und natürlich können Menschen entscheiden, in welche Organisation sie sich einbringen. Aber Freiheit kann nicht bedeuten, dass es keine Regeln, Ziele oder Erwartungen gibt. Freiheit bedeutet, die Spielregeln und Abhängigkeiten, denen wir uns unterwerfen, ein Stück weit frei wählen zu können. Regeln und Abhängigkeiten gibt es aber immer.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Selbstbestimmung ist daher ein schwieriges Thema innerhalb von Organisationen. Teams können selbst Prioritäten setzen, Produktideen verfolgen oder Strategien ändern, aber auch das muss sich an den Interessen der Organisation ausrichten. Wer das nicht akzeptieren kann, gerät in Konflikte und verlässt die Organisation früher oder später. Mit Selbstorganisation ist das anders. Oft ist es möglich und sinnvoll, wenn Teams ihre Arbeitsweise aus sich selbst heraus entwickeln, innerhalb der Leitplanken, die das System bietet. Selbststeuerung schließlich ist eine Grundvoraussetzung für die Mitarbeit in einer komplexen Organisation. Eigenständig beobachten und denken und das eigene Handeln regulieren zu können (und wollen!), ist eine notwendige Basisfähigkeit, um sich in eine größere Zusammenarbeitsstruktur zu integrieren.

Ein mehr oder weniger offizielles Grundprinzip des New Work lautet, dass Menschen und Teams größtmögliche Freiheit im Handeln haben sollten. Schließlich wünschen

Vahlen Allgemeine Reihe Dubbel-Pukall_Reality-strikes-back_9783800681150
Herstellung: Frau Ebernau Änderungsdatum: 19.10.2026 PDF erstellt am: 19.10.2026
Status: Druckdaten Setzerei: Medienservice Frauchiger, Herr Vollmer (08705/92223) Seite 77

sie sich das, wenn man sie danach fragt. Und nichts motiviert so stark wie das Gefühl, selbst bestimmen und wirksam sein zu können. Oder etwa nicht?

Die Schattenseite der Freiheit

Um das zu verstehen, müssen wir einen genaueren Blick darauf werfen, welche Funktion Hierarchie für eine Organisation hat. Wir haben Hierarchie bereits mit ihrer Funktion als Komplexitätsfilter kennengelernt. Für den einzelnen Mitarbeitenden erzeugt sie einen psychologischen Schutzraum. Der Deal ist: *Unterordnung gegen Eindeutigkeit*.

Organisationen knüpfen Mitgliedschaft an Leistungserwartungen. Wer Mitglied in einer Organisation ist und bleiben möchte, muss sich immer mit der Frage beschäftigen, was von ihm oder ihr erwartet wird.

> Hierarchie ist sehr gut darin, Leistungserwartungen zu stellen und unmittelbar mit Belohnungen und Sanktionen zu verknüpfen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Solange du deinen Job machst, musst du dir keine Sorgen machen, heißt es. Und über die größeren Zusammenhänge musst du auch nicht nachdenken. Konzentriere dich auf deine Aufgaben. Ob das alles strategisch zusammenpasst, dein Projekt eine gute Idee ist oder was der Rest des Markts gerade tut, ist nicht primär dein Problem. Das kann sich beengend anfühlen, entlastet aber von vielen Themen, um die du dir keine Gedanken machen musst. Geht etwas schief, kann man dich in den meisten Fällen nicht dafür verantwortlich machen.

Natürlich hat diese Struktur auch ihren Preis. Mit der gefilterten Komplexität gehen Kreativität und Gestaltungsmöglichkeiten verloren. Wenn Menschen nie abwägen und entscheiden müssen, lernen sie es nicht. Wer immer das Gleiche tut, entwickelt sich nicht. Menschen werden entmündigt und unselbstständig. Und sollte die Organisation ihr Stabilitäts- und Eindeutigkeitsversprechen irgendwann nicht mehr einlösen können, fühlt sich die Belegschaft verraten. Plötzlich wird ein Standort geschlossen und Menschen verlieren ihren Job. Entsprechend gekränkt reagieren sie: *Ich habe zwanzig Jahre hier geschafft, und jetzt setzen sie mich auf die Straße!* Der Deal wurde von der Organisation einseitig aufgekündigt, und das fühlt sich unfair an. Aber solange das nicht passiert, ist die Situation für viele ganz gut auszuhalten.

Hierarchie abzubauen und auf Selbstorganisation zu setzen hat nichts damit zu tun, Teams etwas mehr Freiheiten zu bieten. Die Veränderung ist viel fundamentaler: Der

Vahlen Allgemeine Reihe Dubbel-Pukall_Reality-strikes-back_9783800681150
Herstellung: Frau Ebernau Änderungsdatum: 19.10.2026 PDF erstellt am: 19.10.2026
Status: Druckdaten Setzerei: Medienservice Frauchiger, Herr Vollmer (08705/92223) Seite 78

grundsätzliche Kontrakt »Unterordnung gegen Eindeutigkeit« wird aufgekündigt. **Mit der neuen Handlungsfreiheit wird von Mitarbeitenden plötzlich erwartet, die Komplexität und Widersprüchlichkeit der Situation selbst zu verarbeiten.** Auf einmal muss das Team selbst herausfinden, was zu tun ist, oder widersprüchliche Erwartungen zwischen Stakeholdern auflösen. Es muss eigene Interessen und Vorstellungen durchsetzen, oft gegen Menschen mit deutlich mehr Macht und wenig Geduld. Das Individuum tritt aus dem Schatten der Hierarchie und stellt fest, dass es plötzlich Verantwortung für Dinge trägt, die es gar nicht kontrollieren kann. Wir haben Menschen in diesem Prozess begleitet, die sich auf den Wegfall der alten Strukturen gefreut hatten, nur um ein halbes Jahr später unter Stress und Schlafstörungen zu leiden. Ihre operative Arbeit wurde dabei mengenmäßig nicht mehr, aber auf einmal alles selbst entscheiden zu müssen, ohne zu wissen, was richtig und falsch, dringend oder wichtig ist, war eine Zusatzbelastung, die sie nicht hatten kommen sehen.

Oft werden an Mitarbeitende unrealistische Erwartungen gerichtet, beispielsweise im beliebten Ruf nach »Intrapreneuren«. Selbstorganisierte Firmen wünschen sich oft keine einfachen Angestellten mehr, sondern Menschen, die in einem Angestelltenverhältnis denken und handeln wie Unternehmer. Mit Blick auf das Kongruenzprinzip kann das nicht funktionieren. Wer unternehmerisch denken soll, muss auch unternehmerisch handeln, also frei über Mittel verfügen, Richtungen vorgeben und Ziele definieren dürfen. Für diese Aktivitäten gibt es in Organisationen nicht beliebig viel Platz. Plötzlich mit Hunderten von internen Vollblutunternehmern arbeiten zu müssen, würde eine Organisation zerreißen. Erfolgreiche Unternehmen setzen viel Energie ein, um wenige Ideen umzusetzen, nicht andersherum. Wenn jeder nur seine Vorstellungen verfolgt, zerfasert das Unternehmen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Auch in Stellenbeschreibungen und Rollenerwartungen macht sich das Problem bemerkbar. Menschen sind nicht mit Haut und Haaren Teil der Organisation, sondern koppeln sich über Rollen an sie. Wir arbeiten mit Vanessa, der Buchhalterin, nicht mit Vanessa, dem Menschen. Vanessas Rolle funktioniert wie eine Uniform. Sie bündelt Erwartungen und definiert ihr Verhalten ein Stück weit vor, unabhängig davon, was sie über ihre Arbeit denkt. Sie kommt ins Büro, erledigt ihre Aufgaben und geht wieder nach Hause. Was für manche nach Albtraum klingt, kann für sie psychisch entlastend sein, weil es Distanz zur Arbeit schafft.

Die moderne Arbeitswelt, vor allem in Wissens- und Kreativberufen, setzt dagegen stärker auf Individualität. Statt klar umrissener Aufgaben wird die Übernahme von Gesamtverantwortung erwartet. Je weniger klar die Tätigkeiten definiert sind, desto wichtiger wird, *wer* dort arbeitet. Je unschärfer die Erfolgskriterien werden, desto stärker achten Organisationen auf Leidenschaft und Identifikation. Statt um Auf-

Vahlen Allgemeine Reihe Dubbel-Pukall_Reality-strikes-back_9783800681150
Herstellung: Frau Ebernau Änderungsdatum: 19.10.2026 PDF erstellt am: 19.10.2026
Status: Druckdaten Setzerei: Medienservice Frauchiger, Herr Vollmer (08705/92223) Seite 79

gaben und Ergebnisse geht es plötzlich um den »ganzen Menschen«. Das kann sich wertschätzend anfühlen. Man wird endlich gesehen. Es bedeutet aber auch, dass jedes Problem auf den Menschen durchschlägt, nicht auf die Rolle. Fachliche Kritik wird zur persönlichen Abwertung, ein Arbeitsrückstau zur persönlichen Überforderung. Früher legte ein Chef fest, ob Lösung A oder B umgesetzt wird. Heute stehen hinter den Vorschlägen Menschen, die sich damit identifizieren und vielleicht ihre Reputation aufs Spiel setzen.

Mehrdeutigkeit erzeugt kognitive Belastung

Diese Unklarheiten bleiben nicht in den Köpfen, sondern schlagen sich in der Sozialdynamik der Teams nieder. Als Menschen haben wir ein tiefes Bedürfnis nach stabilen Erwartungen und sozialer Sicherheit. Die Phasen *Forming* und *Storming* in der Teamentwicklung beschreiben die Notwendigkeit, dass erst Beziehungen geklärt werden müssen, bevor die Arbeit in den Fokus rücken kann. Ein Vorteil stabiler Hierarchien ist, dass Aufgaben und Arbeitsbeziehungen offiziell geregelt sind. Sie ändern sich selten und wenn, dann über eindeutige, ritualisierte Schritte. So können Menschen in wechselnden Konstellationen zusammenarbeiten, ohne jedes Mal einen Teambuilding-Prozess durchlaufen zu müssen. Fehlt diese Struktur, ist die eigene soziale Stellung unsicher und muss immer wieder neu verhandelt werden. Wer Einfluss nehmen will, kann sich nicht auf einen Jobtitel berufen, sondern muss laufend Beziehungen pflegen, um Sichtbarkeit kämpfen, Vertrauen aufbauen und erhalten. Das bindet Aufmerksamkeit und Zeit und erzeugt latente Verunsicherung.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

In einem selbstorganisierten Team leistet das Individuum laufend Arbeit auf der Metaebene. Es geht nicht mehr nur darum, fachliche Lösungen zu finden, sondern gleichzeitig das Sozialgefüge zu beobachten: »Wer darf hier eigentlich entscheiden, und wie setze ich mich durch, ohne die Harmonie zu stören?« Sozialer Schmerz, zum Beispiel ausgegrenzt zu werden oder Einfluss zu verlieren, aktiviert im Gehirn ähnliche Areale wie körperliche Schmerzen. Wenn wir über psychische Belastung sprechen, geht es also nicht nur um Überstunden, Prioritäten oder Deadlines. **Sozialer Stress bedeutet, von informellen Machtstrukturen unter Druck gesetzt zu werden.** Menschen werden zum Spielball von Gruppendynamiken. Ohne Führungskräfte, die eingreifen könnten, werden sie dabei oft sich selbst überlassen.

Dieser konstante Hintergrundstress ist in strukturlosen Organisationen ständig spürbar. Je mehr Kapazität für Abstimmungen, Entscheidungsfindung, Strukturgestaltung und Beziehungsarbeit verbraucht wird, desto weniger Energie bleibt für die eigentliche Wertschöpfung.

Vahlen Allgemeine Reihe Dubbel-Pukall_Reality-strikes-back_9783800681150
Herstellung: Frau Ebernau Änderungsdatum: 19.10.2026 PDF erstellt am: 19.10.2026
Status: Druckdaten Setzerei: Medienservice Frauchiger, Herr Vollmer (08705/92223) Seite 80