

A woman with blonde hair tied back, wearing a dark, patterned, backless dress, sits on a wooden swing. She is positioned in front of a river with a waterfall. The background is a lush green forest. The scene is captured from behind the woman, looking down the river towards the waterfall.

GABRIELE FEILE

---

**SELBST-  
ORGANISATION  
IN  
UNTERNEHMEN**

**Eine Retrospektive und ein Ausblick.  
Und viel dazwischen. Ehrlich.**

  
Gabriele  
Feile

*Klub der  
Kommplizen*

***Leseprobe:***

# **SELBSTORGANISATION IN UNTERNEHMEN**

**Eine Retrospektive und ein Ausblick.  
Und viel dazwischen. Ehrlich.**

Dieses Buch ist für Sonja, Annegret, Svenja, Torsten-Roman, Sarah, Nicola und Tam. Danke, dass ihr mit mir so gnadenlos experimentiert habt.

Und für alle Komplizinnen und Komplizen.

Erste Auflage: September 2020

## **Über das Buch:**

Seit Frederic Laloux in seinem Buch „Reinventing Organizations“ aufgezeigt hat, wie Unternehmen der neuesten Generation handeln, träumen mehr und mehr Menschen davon, genau so zu arbeiten. Leider sind Unternehmen, die von Teal agieren (das ist die Farbe, die dieser Entwicklungsstufe zugeordnet wird), sehr rar. Und nein: agiles Arbeiten ist nicht die Lösung.

In diesem E-ssay zeigt Gabriele Feile, wie Selbstorganisation praktisch geht und wie nicht. Die Autorin deckt auf, wie anspruchsvoll das Ganze ist und sie erzählt von Menschen, die schon vor 40 Jahren so weit waren. Sie enthüllt, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit Selbstorganisation zum Standard wird und was wir alle dafür tun können. Außerdem gibt Gabriele Feile sehr persönliche Einblicke in ihren eigenen Versuch, ein selbstorganisiertes und Teal-farbenes Unternehmen zu gründen und zu führen.

## **Copyright & Haftung:**

Alle Rechte vorbehalten. Auszüge aus diesem E-ssay dürfen nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung der Autorin veröffentlicht werden. Kurze Zitate zum Zweck einer Rezension dürfen ohne Zustimmung verwendet werden. Für Links und alle Inhalte der verlinkten Seiten übernimmt die Autorin keine Haftung und keine Verantwortung. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wurden alle Links sorgfältig geprüft.

## Über die Autorin:

Gabriele Feile, Jahrgang 1975, glaubt, dass alles, was als „normal“ gilt, die Welt kein bisschen besser macht. Entsprechend unkonventionell sind ihre Denkansätze.

Gabriele ist dafür da, große Zusammenhänge intensiv wahr zu nehmen und sie so in Worte zu fassen, dass Menschen sich ermutigt, inspiriert und bereit für Großes fühlen. Sie hat die Gabe, Offen-Sichtliches in Frage zu stellen und Un-Erhörtes auszusprechen. Und singen kann sie auch.



Foto: Lilly Vasic, miss-snapshot.com

## Mehr zu Gabriele Feile:

[gabrielefeile.de](http://gabrielefeile.de)

[klub-der-komplizen.de](http://klub-der-komplizen.de)

# Inhaltsverzeichnis

## SELBSTORGANISATION IN UNTERNEHMEN

INHALTSVERZEICHNIS	4
PROLOG	
GANZ NATÜRLICH: DIE SÄNGER:INNEN	5
KAPITEL 1	
VIEL AUSLÖSEND: FREDERIC LALOUX UND DIE FARBE TEAL	6
KAPITEL 2	
ZIEMLICH VORREITEND: RICARDO SEMLER MIT SEINEM UNTERNEHMEN SEMCO	7
KAPITEL 3	
EHRlich RÜCKBLICKEND: KLUB DER KOMMPLIZEN	8
KAPITEL 4	
MUTIG EROBERND: DIE WIKINGER	9
KAPITEL 5	
SICHTBAR WEGBEREITEND: MONTESSORISCHULEN	10
EPILOG	
FROH AUSBLICKEND: WIR ALLE	11

## Prolog

### Ganz natürlich: Die Sänger:innen

Mein Entschluss war sehr spontan: ich will wieder in einem Chor singen.

Die Entscheidung fiel auf einen Gospelchor, der nicht wirklich gospelig ist.

Der Chor hat keine Rechtsform, er organisiert sich selbst. Als „Neue“ habe ich anfangs überhaupt nicht verstanden, wie das abläuft. Ich kam einfach zur Probe, entschied mich für meine Stimme (Alt) und sang mit.

Jemand sagte mir, dass ich meine Kontaktdaten bei einer der Sängerinnen, die koordinierend tätig ist, hinterlassen soll. Das tat ich und seither bin ich ganz dabei.

Der Chorleiter ist ausschließlich für das Musikalische zuständig. Er wählt die Stücke aus, besorgt die Noten (die der Notenwart verwaltet und verteilt), hält den Kontakt zu Musikern, die uns bei Auftritten begleiten, und übt mit uns die Stücke ein samt Klavierbegleitung.

Ansonsten gibt es keinerlei Verwaltung: keine Stimmführer:innen, keinen Vorstand, keine sonstige erkennbare Rollenverteilung. Was allerdings nicht heißt, dass sich nicht Einzelne um bestimmte Dinge kümmern.

Nur: das wurde mir erst nach und nach klar...

# Kapitel 1

## Viel auslösend: Frederic Laloux und die Farbe Teal

**Kann man in Unternehmen so „frei“ arbeiten als wäre man selbständig?**

Als ich im Jahr 2015 eine Umfrage machte, um herauszufinden, was Menschen bei ihrer Arbeit besonders wichtig ist, zeichneten sich ein paar Dinge ganz klar ab:

**Freiraum, Autonomie, selbständiges und flexibles Arbeiten und Vertrauen** gehörten zu den häufigsten Antworten. Und gleichzeitig kam heraus, dass diese Dinge aktuell nicht ausreichend vorhanden waren.

Mit einer Ausnahme: Selbständige hatten die meisten dieser Bedingungen erfüllt.

### **Das Buch Reinventing Organizations**

**Frederic Laloux**, ein früherer Unternehmensberater, hat mit seinem Buch Reinventing Organizations ein vielbeachtetes Werk geschaffen und durchleuchtet dort die verschiedenen Entwicklungsstufen der Menschheit. Sukzessive entstanden Arbeitsteilung und Hierarchien und irgendwann Unternehmen.

Insgesamt beschreibt Laloux 7 Phasen, von denen 5 heute noch existieren und „nachwirken“. Und zwar auch und vor allem in der Wirtschaft.

Die neueste Phase heißt Teal, und von der träumen immer mehr Menschen...

## Kapitel 2

### Ziemlich vorreitend: Ricardo Semler mit seinem Unternehmen Semco

Ricardo Semler ist der Sohn des österreichischen Einwanderers nach Brasilien Antonio Curt Semler.

Ricardo war Anfang 20, als er seinen Vater dazu brachte, ihm die Leitung des Unternehmens zu übertragen – unter der Bedingung, dass der Vater ihm freie Hand gab. Eine seiner ersten Amtshandlungen war, rund zwei Drittel der altgedienten Manager zu feuern – fristlos!

Die ersten Jahre waren hart aber erfolgreich. Semco wuchs durch Zukäufe, das Unternehmen wurde diverser und somit unabhängiger vom einstigen Hauptabnehmer Schiffsbau. Mit dem Wachstum wuchsen auch die Herausforderungen, und es zeigte sich, wie anspruchsvoll es ist, Menschen in einem Unternehmen als Gemeinschaft zu führen.

Ricardo Semler änderte alles. Er erkannte, dass er Semco erst dann neu aufstellen kann, wenn er sich selbst neu aufgestellt hatte. So reduzierte er seine Arbeitszeit, delegierte mehr und vertraute seiner Intuition mehr als den Ratschlägen von Experten.

Da kam so einiges dabei heraus...



## Kapitel 3

### Ehrlich rückblickend: Klub der Komplizen

Als ich im Herbst 2016 meinen Teilzeitjob in einer Personalabteilung verließ, hatte ich keinen Schimmer, dass Selbstorganisation der neueste Trend war.

Für den Klub der Komplizen, das Unternehmen, das ich gründete, schwebte mir damals die Rechtsform der Genossenschaft vor. Das war zu diesem Zeitpunkt die progressivste Unternehmensform, auch wenn es sie schon seit mehr als 100 Jahren gibt.

Laloux' Buch (siehe Kapitel 1) begegnete mir immer wieder, Leute schwärmten davon, sie empfahlen mir das Buch und sie träumten laut von Unternehmen, die so tickten, wie er es beschrieb.

Erst im Jahr 2019 griff ich selbst nach dem Buch und verstand, warum. Ganz einfach: Der Klub der Komplizen hatte sich in den vorangegangenen rund 2 Jahren von einer fixen Idee zu einer greifbaren Form entwickelt – mit einer klaren Bestimmung und einer nicht so klaren Struktur. Es hatte sich mittlerweile ein kleines Team gebildet, und es wurde klar, dass es ohne eine passende Art der Organisation nicht geht. Weil weder ich noch die anderen Teammitglieder Lust auf „Orange“ hatten, zeigte sich ganz natürlich, dass wir von „Teal“ aus handeln wollten.

Die drei Bestandteile Purpose, Ganzheit und Selbstorganisation waren lebendige Beweise unserer Farbgebung.

Und dennoch lief es nicht rund...

## Kapitel 4

### Mutig erobernd: Die Wikinger

**Die Wikinger waren Eroberer.** Selbstbewusst bestimmten sie den Kurs ihrer Schiffe – und ihres Lebens. Meere konnten gar nicht weit genug und Feinde nicht mächtig genug sein für die Männer aus dem Norden. Sie waren clever und mobil, und einer von ihnen, Leif Eriksson, genannt „der Glückliche“, entdeckte um das Jahr 1.000 Amerika – also 500 Jahre früher als Kolumbus.

Wenn man das weiß, dann erschließt sich ganz leicht, warum ihre Nachfahren, die Skandinavier:innen, heute so neugierig, furchtlos und glücklich sind.

**FRIHET UNDER ANSVAR** – das ist der Ritterschlag, den Wikinger auch heute noch vergeben – an diejenigen, die sich der Freiheit als würdig erweisen.

Denn Skandinavier:innen wissen: es gibt keine Freiheit ohne Verantwortung. Sie sagen: richtig frei sind wir, sobald wir unsere Freiheit auch nutzen – indem wir die Verantwortung übernehmen. Wer die Freiheit hat, Dinge so zu tun, wie er/sie es will, fühlt sich in Skandinavien der Aufgabe sehr verpflichtet.

Diese Verantwortung macht die Menschen in Skandinavien nicht etwa mürbe. Nein, sie macht sie glücklich. Skandinavier:innen gehören zu den glücklichsten Menschen der Welt.

Auch und besonders bei der Arbeit...

## Kapitel 5

### Sichtbar wegbereitend: Montessorischulen

Jeder Mensch, so Maria Montessori, hat von Anfang an einen Plan für seine persönliche Entwicklung in sich. Was er braucht, ist Hilfe zur Selbstentwicklung. Montessoris Grundsatz lautet folglich: **„Hilf mir, es selbst zu tun.“** In konventionellen Schulen hat das leider recht wenig Platz.

Wie das in der Praxis aussieht und vor sich geht, das interessierte mich sehr. Wie gut, dass Anja Kiemle, Pädagogin an der Montessori Grundschule in Gilching, mir dazu Einblicke aus erster Hand gab. Wir führten ein intensives Gespräch am Anfang der Sommerferien in Bayern.

Anja selbst stieg quer ein in die Montessori-Welt. Die ausgebildete Erzieherin absolvierte eine spezielle Montessori-Weiterbildung.

Sie ist, wie bei Montessori üblich, eine von 3 Pädagog:innen, die eine Klasse betreuen. In diesem Dreierteam ist mindestens eine Person mit „klassischer“ Lehrerausbildung und trägt damit die Hauptverantwortung für die Klasse. Dennoch gilt: alle Pädagog:innen agieren auf einer Ebene und treten auch so auf.

Ach ja, die gemeinsame Motivation, so verrät mir Anja, ist nach ihrer Beobachtung: die Welt verbessern für ein ausgeglichenes Gemeinwohl!

Und so geht das...

## Epilog

### Froh ausblickend: Wir alle

Um mehr Selbstorganisation, Selbstverantwortung und Freiheit in Unternehmen und in die Welt zu bringen, braucht es also:

- Menschen, die mutig vorgehen und selbst von Teal aus handeln
- Menschen, die sich selbst erkennen und fortlaufend entwickeln
- Menschen, die ehrlich zu sich selbst sind
- Menschen, die Geduld und Spucke mitbringen, um all die Widrigkeiten auszuhalten und zu umschiffen
- Menschen, die üben, üben, üben, neuartige Entscheidungen zu treffen
- Menschen, die ihre ganz persönliche Führungskraft einsetzen
- Menschen, die Verantwortung übernehmen und Selbstvertrauen haben
- Menschen, die von ihren Fehlern erzählen und weiterhin welche machen
- Menschen, die als Beispiele für andere, auch für Kinder, herhalten wollen und können
- Menschen, die Kinder und Erwachsene voll und ganz wahrnehmen und ihnen vertrauen

Hier sollte dieses E-ssay eigentlich enden. Wenn, ja wenn ich nicht im Buch Im Grunde gut von Rutger Bregman just am Tag der Vollendung etwas Interessantes gelesen hätte...