

DIE SIEBEN MUSKELN DER SELBSTORGANISATION



Resonanz in
Beziehungen



Handlungsfähigkeit
in Komplexität



Alignment
Ability



Kultivierung
von Vertrauen



Selbst-
navigation



Showing Up



Souveränität in
rauen Gewässern

Die Praxis der Selbstorganisation ist schillernd und vielschichtig. Sie erfordert nicht nur smarte neue Strukturen sondern vor allem tiefe persönliche Entwicklung.



Die SOCIUS 7M Sessions sind Trainingsräume für die wichtigsten Muskeln, die es zu stärken gilt, um effektiv in selbstorganisierten Settings zusammenzuarbeiten.

www.socius.de

Dein Fitnessprogramm
auf dem Weg zu geteilter
und gemeinsamer
Führung





Die Sieben Muskeln der Selbstorganisation

KULTIVIERUNG VON VERTRAUEN

SICH SELBST UND
ANDEREN VERTRAUEN.
DEM PROZESS VERTRAUEN.
GEDULD HABEN.
OPTIMISTISCH BLEIBEN.
VERTRAUVENSVORSCHUSS
GEBEN. POSITIVE
ERFAHRUNGEN
ERLEBBAR MACHEN.

Was?

Vertrauen ist eine Grundbedingung für gelingende Kooperation. Auf Personen gerichtet bezeichnet es die Überzeugung, dass das zukünftige Handeln meines Gegenübers mir nicht schadet, sondern meine Bedürfnisse und Ziele berücksichtigt. Generalisiertes Vertrauen äußert sich im Menschenbild der "People Positivity" - der Überzeugung, dass Menschen kompetent, fähig und - wenn nicht anders sozialisiert - bereit sind, verantwortungsvoll zu Handeln. Die tiefste Schicht von Vertrauen in sich selbst, anderen und dem Lauf der Dinge gegenüber nennt sich "Urvertrauen" - eine tiefe und grundlegende Überzeugung, dass die Welt ein guter Ort ist, der uns nährt. Soziales Vertrauen entsteht entweder durch Identifikation und Zugehörigkeit (ich erkenne mich in meinem Gegenüber wieder) oder durch positive Interaktionserfahrungen. Es wächst, wenn Vereinbarungen eingehalten werden und Handeln konsistent ist. So kann aus einem Vertrauensvorschuss eine starke vertrauensvolle Beziehung erwachsen. Wo Vertrauen fehlt oder noch nicht stark genug ist, braucht Kooperation stützende Rahmen und Strukturen. Spielregeln und Routinen für Transparenz und Accountability können Vertrauensbildung unterstützen.

Wie?



Die Stärkung der Fähigkeit zu vertrauen beginnt bei der Frage: "Wann und wie fühle ich mich sicher"? Und dann konkreter: "Wann fühle ich mich sicher genug, um es zu wagen, meinen Kolleg:innen in ihren Rollen und Verantwortlichkeiten zu vertrauen?". Je bewusster wir uns unserer Grundbedürfnisse sind, desto besser verstehen wir, wo sich das Handeln anderer an ihnen reibt, und können dem produktiv begegnen.



Ein Flaschenhals für Vertrauen ist dabei Angst vor Kontrollverlust. Die Übung eines souveränen Umgangs mit Kontrollverlust nährt unsere Bereitschaft, Vertrauensvorschüsse zu geben (ohne dabei in blindes Vertrauen zu gehen).



Prozesse von Vertrauensbildung und Vertrauenssubstitution durch Kontrollmechanismen verlaufen oft unbewusst. Eine Reflexion über die Feinmechanik dieser Prozesse und über die Abmischung von Vertrauen in Personen und Zutrauen in ihre Kompetenzen und Fähigkeiten in Teams hilft bei einer bewussten Kultivierung von Vertrauen.

Wozu?

Während in hierarchischen Strukturen der Modus des Command & Control die Zusammenarbeit regelt, lebt Selbstorganisation stark von Vertrauen und Empowered Execution. Verantwortungsübernahme erfordert dabei zugleich Selbstvertrauen und Zutrauen der anderen in meine Verlässlichkeit und Kompetenzen. Sich auf die Haltung des „good enough for now / safe enough to try“ einzulassen fußt wiederum auf einem Vertrauen in den Prozess der kontinuierlichen Anpassung. Die Kultivierung von Vertrauen ist besonders beim Übergang hin zu Selbstorganisation kritisch. Die Frage, wie viel Transparenz und vergemeinschaftete Kontrolle nötig ist, um effektiv zusammenzuarbeiten, kann dabei immer nur vorläufig beantwortet werden.





Die Sieben Muskeln der Selbstorganisation

RESONANZ IN BEZIEHUNGEN

TIEF ZUHÖREN.
EMPATHIE UND
NEUGIERDE KULTIVIEREN.
DAS VERBORGENE
ERSPÜREN. SICH VON
BEZIEHUNGEN
BEWEGEN LASSEN.

Was?

In der Physik bezeichnet Resonanz das Mitschwingen eines Körpers mit einem anderen. Die Beschaffenheit des resonanten Körpers bestimmt darüber, bei welchen Frequenzen er in besonderer Weise mitschwingt. Resonanz ist dabei stets ein wechselseitiger Prozess: Das Mitschwingen des Resonanzkörpers wirkt auch auf die auslösende Quelle der Schwingung zurück. Im Kontext menschlicher Erfahrung entsteht Resonanz durch eine lebendige, tiefgehende Beziehung zwischen Einzelnen und ihrer (sozialen, physischen oder symbolischen) Umwelt. Resonanz in Beziehungen wird dabei insbesondere durch Empathie gestärkt – die Fähigkeit, sich in eine andere Person einzufühlen und ihre emotionale Situation nachzuvollziehen.

Wie?



Die Signale des eigenen Körpers bewusst wahrzunehmen ist eine grundlegende Fähigkeit, um Resonanz zu erfahren. Durch das Erspüren der eigenen Schwingung wird die auslösende Energie sowie der persönliche Bezug dazu erkennbar (wie schlägt sich eine Spannung im System in meinem Körper nieder und was macht das mit mir?).



Resonanz entsteht oft im direkten Austausch (oder bleibt aus). Übungen zur Kultivierung des tiefen Zuhörens sind in diesem Kontext besonders wertvoll. Dialogische Praktiken und Presencing-Techniken helfen, Resonanzfähigkeit zu entwickeln.



Resonanzfähigkeit kann schließlich auch durch gezielte Perspektivenwechsel gestärkt werden. Übungen, bei denen wir uns in die Rolle unseres Gegenübers versetzen, sowie Sharing- und Feedback-Formate fördern Empathie und tiefere Verbundenheit.

Wozu?

Selbstorganisierende soziale Systeme steuern ihr Binnenklima durch Co-Regulation – durch Bezugnahme und wechselseitigen Einfluss von Handlungen und Emotionen zwischen den Beteiligten. Resonanzfähigkeit und Empathie sind essenzielle Voraussetzungen dafür, dass dies gelingt. Auch wo interne Entwicklung wie beim spannungsbasierten Arbeiten formalisierte Praktiken hat, ist Resonanzfähigkeit hilfreich: viele Spannungen wirken subtil und unsichtbar unter der Oberfläche. Resonanz macht diese verborgenen Dynamiken spürbar und ermöglicht ihre Adressierung.





Die Sieben Muskeln der Selbstorganisation

SHOWING UP

WAHRHAFTIG
SEIN. JA SAGEN IM
FÜHREN UND FOLGEN.
UNERSCHROCKEN
VORAN GEHEN UND
SELBSTLOS MITGEHEN.
DEM IMPULS NACHGEHEN UND
SPÜREN, WAS PASSIEREN WILL.

Was?

Showing Up bezeichnet eine Handlungsqualität, bei der eine Person für etwas einsteht und sich damit zeigt. Die Qualität verleiht der Handlung Prägnanz und Strahlkraft. Charakteristisch sind dabei drei Aspekte:

- Purpose: Das Handeln ist verankert und konsistent mit dem eignen Werte- und Zielbild
- Verantwortlichkeit: Das Handeln gründet in der Übernahme von Verantwortung und macht Commitment sichtbar.
- Präsenz: Das Handeln ist Hier und Jetzt bezogen, wahrhaftig und authentisch. Das Eintreten für die Sache wird verkörpert.

Showing Up kann sich als beherztes in Führung gehen oder durch vertrauensvoll mutiges Folgen zeigen. In beiden Fällen geht es nicht primär um die Person ihr Ego, sondern um die Sache, für die sie in Verantwortung geht oder diese abgibt.

Wie?



Um für etwas einzustehen, müssen wir uns zunächst bewusst sein, für welche Werte und höheren Ziele wir eintreten. Eine gute Basis zum Training des Showing Up Muskels ist die Reflexion des eigenen Purpose und die Erkundung, wo unser Handeln mit unseren Werten und Zielen im Einklang ist - und wo noch nicht.



Präsenz ist nicht nur eine angeborene Ausstrahlung. Sie hat viel mit innerer Haltung, persönlicher Ermächtigung und mit dem bewussten Einsatz von Körper und Stimme zu tun. Dies kann trainiert werden, nicht zuletzt mit Übungen der Performativen Künste.



Das Training der Fähigkeit, impulsiv zu handeln, beginnt damit, uns mit unserem spielerischen Selbst zu verbinden und die verinnerlichten Stimmen und Zwängen abzubauen, die den impulsiven Prozess unserer Intuition begrenzen.

Wozu?

In selbstorganisierten Teams sind die Rollen von Führen und Folgen verteilter und dynamischer als in hierarchischen Settings. Wo gemeinsame kompetenz- und aufgabenbezogene situative Führung praktiziert wird, ist Showing Up eine Schlüsselkompetenz erfolgreichen sozialen Handelns.

Führen und Folgen sind Balanceakte zwischen inneren und äußeren Impulsen. Die Bewusstheit fürs Innere, das Spüren und Vertrauen in unsere Intuition, steht dabei der Wahrnehmung und Deutung des sozialen Feldes und der Impulse in unserer Umwelt gegenüber. Wenn wir den Kontakt zu einer der beiden Seiten verlieren, wenn eine Welt dominiert oder wenn die Grenze zwischen ihnen verfließt, wird unser Showing Up unrund.





Die Sieben Muskeln der Selbstorganisation

ALIGNMENT ABILITY

GEMEINSAMEN
FLOW ENTSTEHEN LASSEN. DIE
KOLLEKTIVE DYNAMIK
UND DIE EIGENE
ROLLE DARIN SPÜREN. SICH
SYNCHRONISIEREN.
SWING INS SPIEL BRINGEN

Was?

Alignment ist ein schillernder Begriff, der sich am ehesten mit „gemeinsamer Ausrichtung“ übersetzen lässt. Dabei bezeichnet Alignment keine Gleichschaltung, sondern eine selbstgesteuerte Ausrichtung, ein Sich-Ausrichten an einem gemeinsamen Sinn und Ziel. Wo Alignment gelingt, werden Teams kollektiv handlungsfähig und finden ihren Groove. Wo es stockt, rumpelt es im System und Impulse laufen chaotisch durcheinander. Studien über High Performing Teams legen nahe, dass Alignment eine wesentliche Zutat leistungsstarker Zusammenarbeit ist. Alignment Ability ist die kollektive Fähigkeit, diese gemeinsame Ausrichtung immer wieder neu herzustellen.

Wie?



Die im Hintergrund sozialer Prozesse laufende Abstimmung im Alignment erfordert „Jazz Kompetenz“: Sie braucht ein feines Gehör, einen offenen Geist und die Fähigkeiten zum fließenden Übergang im Geben und Nehmen von Impulsen (im Jazz: „Leading“ und „Comping“, also Initiieren und Begleiten). Diese Fähigkeiten lassen sich am besten spielerisch üben.



Das Gelingen und Misslingen von Alignment basiert oft auf Interaktionsmustern, die sich aus eingespielten Teamkulturen speisen. Ein geschärfter Blick für diese Muster (Einwandsensibilität, Dominanz- und Konfliktvermeidung, Konformitätserwartung etc.) ist ein wichtiger Kompetenzbaustein für Alignment Ability.



Das Einbringen von Impulsen, das entweder auf eine kollektive Aktivierung oder die Unterstützung einer Aktion zielt, ist eine der klassischen Sollbruchstellen in Teamprozessen. Mit dem Alignment Pitch Deck hat SOCIUS eine Prozessunterstützung entwickelt, die für die Feinmechanik dieser Phase sensibilisiert und ein Trainingsgerüst für die klare eigene Positionierung zum Impulsieren, Folgen, Beiseitetreten oder Einwand-Geben liefert.

Wozu?

Für gelingende Selbstorganisation müssen die dezentrale Eigendynamik von Rollen und die ganzheitliche Ausrichtung des Systems miteinander in Balance gebracht werden (Spotify hat hierfür den Begriff der „Aligned Autonomy“ geprägt). Die Divergenzen zwischen der individuellen und der kollektiven Zielebene und die daraus entstehenden Spannungen sind in der Selbstorganisation Motor von Entwicklung. Wenn sie keinen Raum haben und nicht zelebriert werden, ist das System zwar ausgerichtet, aber nicht lebendig. Je mehr Dynamik im Spiel ist, desto mehr ist auch die Fähigkeit, Alignment herzustellen (Alignment Ability) gefragt.





Die Sieben Muskeln der Selbstorganisation

SELBST-NAVIGATION

BEREIT SEIN, ZU LERNEN UND ZU
VERLERNEN. DIE SELBSTWAHRNEHMUNG KULTIVIEREN UND OFFEN SEIN FÜR FREMDWAHRNEHMUNG. REFLEXION ZUR ROUTINE MACHEN. DIE EIGENEN GRENZEN KENNEN UND RESPEKTIEREN.

Was?

Selbstnavigation beschreibt die Kompetenz, sich selbst zu reflektieren und zu steuern. Der Weg zur Selbstorganisation erfordert eine schrittweise Verlagerung von äußeren Strukturen hin zu innerer Kompetenz und persönlicher Entwicklung als Quelle von Stabilität. Der Muskel der Selbstnavigation ist dabei zugleich Voraussetzung und Produkt dieses Prozesses. Er fußt auf der Ortskenntnis unserer inneren Landschaft und bedingt die Fähigkeit, sich der Werte Grundhaltungen des eigenen Handelns bewusst zu sein, sich auf Entwicklungsimpulse einzulassen und dabei zugleich die eigenen Grenzen zu respektieren.

Wie?



Selbstnavigation erfordert eine gute Kenntnis der eigenen Persönlichkeit. Hierfür ist eine Mischung aus Selbstreflexion und Feedback hilfreich. Die systematische Verbindung der Innen- und Außenperspektive hilft, die eigenen Muster zu erkennen und dabei sowohl blinde Flecken der Selbstwahrnehmung als auch Black Box Effekte der Fremdwahrnehmung zu überwinden.



Eine wirkmächtige Grundlage des Handelns und Erlebens sind Glaubenssätze. Insbesondere, wenn wir uns auf Veränderungsprozesse oder persönliche Entwicklung einlassen, müssen wir alte Glaubenssätze überwinden und neue Hypothesen aufbauen. Ein hilfreicher Reflexionsrahmen zur Arbeit mit Glaubenssätzen ist der Immunity to Change Ansatz, der tief verwurzelte Gegenspieler von Veränderungsenergien sichtbar und bearbeitbar macht.



Selbstnavigation lässt sich nicht aus dem Lehrbuch erlernen. Persönliche Entwicklung lebt im reflektierten Handeln. Mikropraktiken und Routinen der individuellen und gemeinsamen somatischen Achtsamkeit sind dafür gute Lernfelder, die strukturell verankerten Raum und Zeit benötigen, um sie gegen die gierigen Wellen des Tagesgeschäfts zu verteidigen.

Wozu?

Während hierarchische Organisationen oft Belastungen durch Entfremdung und Fremdsteuerung mit sich bringen, besteht die Belastung im Kontext von Selbstorganisation häufig darin, ein gesundes Maß an Engagement und Selbstfürsorge zu finden und sich der Tragweite des eigenen Agierens bewusst zu sein, da wir nicht nur für uns selbst, sondern für das Große Ganze mitverantwortlich sind.





Die Sieben Muskeln der Selbstorganisation

HANDLUNGSFÄHIGKEIT IN KOMPLEXITÄT

DYNAMIKEN BEOBACHTEN
UND MUSTER ERKENNEN.
VEREINFACHUNGEN
MISSTRAUEN. DAS DETAIL IM
KONTEXT DES GROSSEN
GANZEN SEHEN. AUFMERKSAM
SEIN FÜR EMERGENTE
ORDNUNGEN. IM FLUSS BLEIBEN.

Was?

Handlungsfähigkeit in Komplexität ist eine der Metakompetenzen unserer Zeit. Sie verbindet Komplexitätsbewusstheit (Complexity Consciousness), also die Anerkennung der nicht-linearen dynamischen Qualität sozialer Prozesse, und Komplexitätskompetenz - die Fähigkeit, mit dieser Qualität zielgerichtet umzugehen.

Die Forschung zu Komplexität speist sich nicht zuletzt aus Erkenntnissen der Systemdynamik. Wo mehrschichtige Wechselwirkungen in Systemen aufeinander einwirken, kommen Vorhersagbarkeit und Steuerbarkeit an ihre Grenzen. Zugleich ist deutlich, dass Lebendige Systeme sich nach bestimmten Regeln selbst steuern. Je besser wir diese Muster verstehen, desto eher gelingt es uns, in Komplexität handlungsfähig zu bleiben.

Wie?



Das Einlassen auf die komplexe Dynamik lebender Systeme erfordert zunächst eine spezifische Art des Sehens: Sie oszilliert zwischen der konzentrierten Beobachtung von Details und der offenen Wahrnehmung von Mustern. Zum Verständnis von Ablaufmustern hilft dabei ein kleines 1x1 der Systemdynamik und selbstregulierender Schleifen.



In Bezug auf Handlungsfähigkeit gilt es, ein produktives Maß der Komplexitätsreduktion zu finden und die damit einhergehende partielle eigene Blindheit reflektiert zu halten. Wir brauchen vereinfachende Modelle und Filter, um handlungsfähig zu bleiben. Wenn sie zu grob sind, verschwimmen die Details; wenn sie zu kleinteilig sind, gerät das große Ganze aus dem Blick. Wenn wir vergessen, dass wir diese kognitiven Hilfsmittel nutzen, verwechseln wir unsere Vereinfachungen mit der Realität.



Eine dritte wesentliche Kompetenz für Handeln in Komplexität ist Ambiguitätstoleranz – die Freundschaft mit dem Sowohl-Als-Auch. Komplexität bedingt Mehrdeutigkeit. Wenn wir unseren Frieden damit machen, dass es keine universelle Wahrheit, keinen One Best Way und keine Vorhersagbarkeit von Zukunft gibt, können wir uns auf Komplexität einlassen und mit den mit ihr einhergehenden Unsicherheiten produktiver umgehen.

Wozu?

Die Relevanz dieses Muskels für die Navigation selbstorganisierender Systeme hat vor allem mit der dynamischen und dezentralen Natur der Selbstorganisation zu tun: Während jede formale Struktur Komplexität reduziert, lässt die dynamische Konfiguration selbstorganisierender Systeme und ihr Bekenntnis zur Ganzheitlichkeit (bring your Self to work!) die Komplexität des sozialen Raums weitgehend gewähren. Zudem bedingt das dezentrale Strukturmodell der Selbstorganisation, in dem sich vielfältige Beziehungen situativen und rollenbasierten Führens und Folgens überkreuzen, ein hohes Maß an prozessualer Komplexität.





Die Sieben Muskeln der Selbstorganisation

SOUVERÄNITÄT IN RAUEN GEWÄSSERN

DIE PRODUKTIVE
KRAFT VON SPANNUNGEN
GENIEßEN. ABWEICHENDE
POSITIONEN VERTRETEN.
ENTSCHLOSSEN
VERHANDELN.
WO NÖTIG NEIN SAGEN.

Was?

Raue Gewässer entstehen in sozialen Systemen dort, wo sich unbearbeitete Spannungen zu offenen Konflikten entwickeln. Während Konflikte auf der vermeintlichen Unvereinbarkeit von Interessen aufsetzen, verweisen Spannungen zunächst nur auf eine emotional aufgeladene Differenz. Sie können in unterschiedlichen Sphären auftreten:

- Intrapersonelle Spannungen („in mir“) aufgrund divergierender Ansprüche und Werte;
- Interpersonelle Spannungen („zwischen uns“) aufgrund reibungsvoller Bedürfniskonstellationen und „Chemien“ sowie
- Systemische Spannungen („im Kontext“) aufgrund struktureller Unvereinbarkeiten, zu denen wir als Resonanzkörper fungieren.

Souveränität in rauen Gewässern bezieht sich zunächst auf die Kompetenz, Spannungen auszuhalten, anstatt ihnen aus dem Weg zu gehen, sie sofort entschärfen zu wollen oder sich in sie hineinziehen zu lassen. Zugleich bezeichnet es die Fähigkeit, Reibungen und Konflikte in Gruppen effektiv zu benennen und zu verstehen und als produktiven Raum für Aushandlung zu begreifen.

Wie?



Die Bearbeitung von Spannungen beginnt mit ihrer Wahrnehmung. Körperliche Signale und emotionale Einschränkungserfahrungen sind Indikatoren für Spannungen, die sich etwa aus konfligierenden Anforderungen und sozialen Reibungen ergeben. Somatische Übungen und Reflexionen zu eigenen Bedürfnissen sind hierfür hilfreiche Trainingsfelder.



Das Navigieren von Spannungen lässt sich in jeder sozialen Situation üben. Hierzu kann künstlich Spannung erzeugt werden (etwa durch intentional reibungsvolles Handeln) oder einfach das alltägliche Spannungsgeschehen genutzt werden. Die Beobachtung der eigenen Impulse und die Reflexion der Sphäre, in der die Spannung entstanden ist, geben wertvolle Hinweise, in welcher Form der Spannungs-Muskel noch zu trainieren ist – vor allem indem wir dem jeweiligen Impuls (erstmal) bewusst widerstehen.



Die professionelle Konfliktbearbeitung erfordert eine fundierte fachliche Ausbildung. Eine hilfreiche Vorstufe dafür ist der analytische Blick für Konfliktkonstellationen. Schemata und Erfahrungsraster zur Konfliktanalyse verinnerlicht zu haben, ist ein drittes Lernfeld für den Spannungs-Muskel.

Wozu?

Die Praxis der Selbstorganisation betrachtet Spannungen als notwendigen Treibstoff für Entwicklung. Holacracy definiert sie etwa als „Lücke zwischen der aktuellen Realität und einem wahrgenommenen Potenzial“. Die regelmäßige formalisierte Bearbeitung von Spannungen garantiert die kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung des selbstorganisierten Systems.

Auch Entscheidungen kommen in Kontexten geteilter Führung nicht ohne Spannungstoleranz und Konfliktbereitschaft aus. Teams mit starkem sozialem Wertehintergrund kultivieren oft ein Dogma der Harmonie. Dies verringert das Potenzial kollektiver Kreativität und führt zu Schwächen in der Entscheidungsfindung: Ideen und Beiträge bleiben nebeneinander stehen, anstatt kritisch verhandelt zu werden. Optionen, die auf initiale Einwände stoßen, werden nicht weiter verfolgt. Einem friedlich-uninspirierten Status Quo wird Vorrang über eine spannungsreiche Weiterentwicklung gegeben. Spannungskompetenz kann hier wichtige Impulse geben.



Die 7M Sessions sind kompakte Trainings für Teams auf dem Weg zum nächsten Level von Selbstorganisation. Mit einem kurzen Assessment stellt ihr zunächst fest, welche Muskeln für euch besonders relevant sind. Wir machen auf dieser Grundlage einen Trainingsplan und begleiten euch durch den Parkours. Jede Session kann in einem halben Tag durchlaufen werden.

Die Sessions sind dabei nur der Auftakt des Trainings – eine Einführung, wie ihr die entsprechenden Fähigkeiten individuell und als Team in den Blick nehmen und stärken könnt. Die Arbeit des Muskelaufbaus passiert dann durch regelmäßige Übungen und Reflexionen im Alltag, zu denen ihr kontinuierlich Anregungen von uns bekommt.



www.socius.de

Bereit für eine
7M Session?
Sprecht uns an!



Lysan Escher
escher@socius.de



Andi Knoth
knoth@socius.de

**DIE SIEBEN
MUSKELN DER
SELBSTORGANISATION**

