



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Geführte Selbstorganisation

Version Nr. 1, 4. November 2022

Bischof, Nicole
Koller, Laura
OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publiziert auf: www.oepms.org
Unter doi: 10.25938/oepms.352



Open Education Platform
for Management Schools

Geführte Selbstorganisation

Version Nr. 1, 4. November 2022

Bischof, Nicole

Koller, Laura

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publikationsform: Fallstudie

Institution: OST - Ostschweizer Fachhochschule

Schlüsselbegriffe: Organisationsentwicklung; Organisationsdesign;
Selbstorganisation; Self-Leadership

Einsatzbereich: Masterstudierende

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Bischof, N & Koller, L. (2022). Geführte Selbstorganisation. *Open Education Platform*. DOI: 10.25938/oepps.352



Open Education Platform
for Management Schools

Didaktischer Reflexionsbericht zur Fallstudie: Geführte Selbstorganisation

Nicole Bischof

Laura Koller

*OST – Ostschweizer Fachhochschule, IOL Institut für Leadership und Organisation, Rosenbergstrasse
59, 9001 St.Gallen, nicole.bischof@ost.ch*

Abstract. In dieser Case Study können Studierende der Wirtschaftswissenschaften ein Verständnis für die Transformation einer Organisation hin zu flachen Hierarchien entwickeln. Neue Strukturen sollen geplant werden und anhand von Erfolgsfaktoren und Stolpersteine reflektiert werden. Das Konzept von Self-Leadership soll erlernt und angewendet werden.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	3
2. Bisherige Anwendung des Fallbeispiels und Voraussetzung	3
3. Zielgruppe und Gruppengrösse	3
4. Lernziele.....	4
5. Lehrplan.....	4
6. Unterrichtshinweise.....	8
6.1. Erläuterung zum Konzept der Selbstorganisation	8
6.1.1. Treiber und Entwicklungsströmungen selbstorganisierender Organisationen	8
6.1.2. Agile Organisationsmodelle	9
6.1.3. Bestimmungsmomente selbstorganisierender Organisationen	10
6.1.4. Paradoxien von Selbstorganisation.....	11
6.2. Erläuterung zum Konzept des Self-Leaderships	13
6.3. Hinweise für die Aufgaben.....	15
Literaturverzeichnis.....	18

Didaktischer Reflexionsbericht

1. Einführung

Seit einigen Jahren erleben Unternehmen eine Trendwende hin zu mehr Agilität und Flexibilität. Angetrieben durch die Komplexitätssteigerung und Digitalisierung des Marktes sowie der stark gestiegenen Kundenansprüche gerade in der Dienstleistungs- und Beratungsbranche, entschliessen sich immer mehr Unternehmen, den Sprung in die Selbstorganisation zu wagen. Neue Führungsmodelle sind damit notwendig, neue Strukturen und vielfach auch neues Personal. Denn das hohe Mass an Eigenverantwortung erfordert spezifische Kompetenzen, welche vor der Transformation in der Regel nicht entwickelt wurden. So kommt es im Verlauf dieses Transformationsprozesses häufig zu hohen Fluktuationen.

Gerade für Beratungsfirmen ist es elementar wichtig, aktuelle Entwicklungen und neuestes Wissen als Kompetenzen an sich zu binden, um sie zielgruppengerecht in der Beratungsdienstleistung zur Verfügung zu stellen. Daher ist es wesentlich, neue Potenziale durch neue Mitarbeitende in die Firma zu integrieren. Auch hierfür ist ein modernes Organisationsdesign hilfreich, das den neuen Mitarbeitenden von Anfang an die Mitgestaltung und Sinnorientierung ermöglicht.

Was es jedoch wirklich bedeutet, ohne Steuerung der Führungskräfte alle Entscheidungen selbst zu treffen, wird erst bei der Implementierung wirklich greifbar. Die Hürden, die es zu überwinden gilt, werden in dieser Fallstudie behandelt, ebenso wie Lösungsansätze, die hilfreich sein können.

2. Bisherige Anwendung des Fallbeispiels und Voraussetzung

Dieses Fallbeispiel wurde von den Autorinnen bisher in Weiterbildungsangeboten eingesetzt, um das Thema Selbstorganisation und Transformation des Organisationsdesigns zu vertiefen. Die Teilnehmenden haben für eine fiktive Organisation eine neue Struktur entworfen, die auf Selbstorganisation beruht und anhand einer Literaturrecherche Erfolgsfaktoren und Stolpersteine zusammengestellt. Das Konzept des Self-Leadership wurde ihnen zuvor vorgestellt und sie haben es für die neue Organisationsform angewendet. Die Teilnehmenden waren mit grossem Interesse bei der Arbeit, da sich in ihren Heimorganisationen ähnliche Prozesse anbahnten und der Wunsch zu mehr Agilität geäussert wurde. Sie konnten aus der Case Study damit Transferwissen ableiten und das neu erlernte in die Praxis übertragen.

Damit die Fallstudie zufriedenstellend bearbeitet werden kann, ist eine Vorstellung insbesondere der Konzepte

- Selbstorganisation bzw. self-managing organization
- Self-Leadership

notwendig sowie das Einlesen in die Literatur zu Erfolgsfaktoren und Stolpersteine von Selbstorganisation als Organisationsform.

3. Zielgruppe und Gruppengrösse

Die Fallstudie richtet sich an Studierende mit Berufserfahrung und bestehender Berufstätigkeit auf Masterstufe (konsekutiver Master in Business Administration).

Die Bearbeitung der Fallstudie soll nicht einzeln, sondern in Kleingruppen von maximal vier Personen erfolgen, um den Austausch unterschiedlicher Herangehensweisen und Perspektiven zu fördern und somit «Sparring-Partner» für Entscheidungen zu gewinnen. Von grösseren Teams wird bewusst abgesehen, um die Studierenden zu einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema zu bewegen.

4. Lernziele

Mit dieser Fallstudie kann ein breites Spektrum an Lernzielen verfolgt werden. Zum einen enthält sie eine retrospektiv dargestellte Situation eines effektiven Fallbeispiels und die bisherigen Lösungsansätze dazu. Zum anderen funktioniert sie wie eine klassische Fallstudie, weil sie eine konkrete Unternehmenssituation und spezifische Herausforderungen detailliert beschreibt und zur Analyse und Entwicklung von Lösungsvarianten anregt und damit das problemorientierte Lernen fördert.

Folgende Lernziele und Kompetenzen sollen erreicht bzw. gefördert werden:

- 1) soziale Kompetenzen der Teamarbeit wie sachbezogener Austausch, Diskussion und gemeinsame Entscheidungsfindung, Ausdiskutieren von Meinungsverschiedenheiten
- 2) der Umgang mit Unsicherheit bei Entscheidungsprozessen. Dabei sind Kompetenzen gemeint, „die helfen, sich an die Eigendynamik von Systementwicklungen anzukoppeln, sich auf stabile und instabile Prozesse einzustellen und damit in Resonanz zu treten, ohne den Überblick über langfristige Entwicklungen zu verlieren“ (Haken & Schiepek, 2010, S. 635)
- 3) den konstruktiven Umgang mit Emotionen, Stressbewältigung und Ressourcenaktivierung, sowohl in Bezug auf sich selbst als auch auf andere,
- 4) die Entwicklung von Selbstführungs- und Selbstwirksamkeitskompetenzen,
- 5) spezifische Wissensinhalte (z.B. komplexitätstheoretische, betriebswirtschaftliche, sozialpsychologische & soziologische Grundlagen), und
- 6) die Mustererkennung und Modellierung, also Verfahren der Erfassung, Analyse und Visualisierung dynamischer Muster und Lern- und Entwicklungsprozesse.

Die Lernziele liegen im Bereich der mittleren und höheren Stufen der Lernziel-Taxonomie nach Bloom (1976) und umfassen Anwendung, Analyse, Synthese und Evaluation.

5. Lehrplan

Die Fallstudie kann beispielsweise im Rahmen eines konsekutiven Masters in Business Administration als Teil eines Lernblocks von acht Lektionen (oder zwei 4-Lektions-Blöcken) zum Thema "Organisationsentwicklung/ Transformation des Organisationsdesigns/ Change Management" mit folgenden Kursinhalten zur Transformation des Organisationsdesigns hin zu mehr Selbstorganisation/Selbstführung eingesetzt werden:

Selbststudium	Vorbereitung auf den Unterricht
Dauer	30-45 Minuten
Inhalt	- Lesen des Falls der CSP AG «Geführte Selbstorganisation»
Ziel	Die Studierenden machen sich mit dem Fallbeispiel der CSP AG vertraut.

Material / Medien	Unterlagen zum Fall der CSP AG zur Vorbereitung auf den Unterricht, Studieren der Homepage der CSP AG und dortiger Materialien
<hr/>	
Lektion 1	Einstieg, Konzept der Selbstorganisation
<hr/>	
Dauer	30-45 Minuten
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> - Begrüssung und Vorstellung der Lernziele (siehe Punkt 4) - Einführung ins Thema Selbstorganisation (Treiber und Entwicklungsströmungen) - Besprechung offener Fragen zum Fallbeispiel der CSP AG - Organisatorisches (Bilden von Arbeitsteams von maximal 4 Personen) für die Fallbearbeitung, Vorstellung des Unterrichtsaufbaus, Vorstellung der Aufgaben)
Ziel	Die Studierenden werden in das Thema Selbstorganisation und in das Fallbeispiel der CSP AG eingeführt. Es werden alle organisatorischen Punkte betreffend Fallbearbeitung geklärt.
Material / Medien	Präsentationsfolien und evtl. zusätzliche Unterlagen zum Konzept der Selbstorganisation (Treiber und Entwicklungsströmungen) (Gölnzer & Beyer, 2022)
<hr/>	
Lektion 2	Selbstorganisationsmodelle
<hr/>	
Dauer	30-45 Minuten
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> - Gruppenarbeit: Jede Gruppe setzt sich mit einem Organisationsmodell auseinander (Merkmale, Vor- und Nachteile, Anwendung, etc.) - Hinweis auf Literatur - Präsentation der Gruppenarbeit - Diskussion der Ergebnisse und Ergänzungen durch die Dozierende/den Dozierenden
Ziel	Die Studierenden setzen sich aktiv mit neuen Organisationsformen und agilen Frameworks auseinander, die ihnen zugewiesen werden, und üben ihre Präsentationsfähigkeiten.
Material / Medien	Literatur zu den verschiedenen agilen Organisationsmodellen (u.a. Gölnzer & Beyer, 2022), Material und Medien für die Präsentationen variieren je nach Gruppe
<hr/>	
Lektion 3	Transformation zur Selbstorganisation
<hr/>	
Dauer	30-45 Minuten
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> - Bestimmungsmomente selbstorganisierender Organisationen - Paradoxien von Selbstorganisation - Erfahrungsaustausch
Ziel	Die Studierenden lernen, was bei der Transformation zur Selbstorganisation zu beachten ist. Dabei sollen im Unterricht auch

	Erfahrungen aus ihrer beruflichen Tätigkeit einfließen (sofern in den jeweiligen Unternehmen bereits agile Strukturen implementiert wurden).
Material / Medien	Präsentationsfolien und evtl. zusätzliche Unterlagen zu den Bestimmungsmomenten (Lee & Edmondson, 2017) und den Paradoxien (Kühl, 1997; Kühl, 2001a; Kühl, 2001b; Luhmann, 1993; Pongratz & Voss, 1997)
Selbststudium	Individuelle Fallbearbeitung
Dauer	Den Studierenden wird ein Zeitraum von mind. 1 Woche gegeben. Geschätzter Arbeitsaufwand pro Studierenden: ca. 10-14h
Inhalt	- Bearbeitung der Aufgaben 1-3
Ziel	Die Studierenden bearbeiten die Aufgaben 1-3 in ihren Gruppen
Material / Medien	Unterlagen aus den Lektionen 1-3
Lektion 4	Präsentation der Ergebnisse der Aufgaben 1-3
Dauer	Pro Präsentation gibt es in Summe ein Zeitbudget von 45 Min. Davon stehen 30 Min. für die Präsentation der Studierenden zur Verfügung und 15 Min. für die anschließende Diskussion.
Inhalt	- Präsentation von 2-3 Lösungen durch Studierende. Auswahl der Präsentationen entweder per Zufallsprinzip oder auf freiwilliger Basis
Ziel	Die Studierenden stellen ihre Ergebnisse vor. Diese werden anschliessend diskutiert und ggf. von der/dem Dozierenden korrigiert und ergänzt. Die Dozierenden können ihre praktische und wissenschaftliche Expertise zusätzlich in die Diskussion einbringen und eine weitere kritische Auseinandersetzung und Lösungssuche anregen.
Material / Medien	Material und Medien variieren je nach Gruppe
Lektion 5	Self-Leadership
Dauer	30-45 Minuten
Inhalt	- Input zu Self-Leadership
Ziel	Die Studierenden werden in das Konzept des Self-Leaderships eingeführt und lernen, was im Hinblick auf Selbstführung Beachtung finden sollte.
Material / Medien	Präsentationsfolien und evtl. zusätzliche Unterlagen zu Self-Leadership (Furtner & Baldegger, 2013)
Lektion 6	Entscheidungsfindung und Kommunikation in selbstorganisierten Organisationen
Dauer	30-45 Minuten
Inhalt	- Input zu Entscheidungsfindung und Kommunikation in selbstorganisierten Organisationen

Ziel	Den Studierenden werden Kommunikationsmodelle und Entscheidungsfindungs-Strategien vorgestellt, die spezifisch für Selbstorganisation typisch und sinnvoll sind.
Material / Medien	Präsentationsfolien und evtl. zusätzliche Unterlagen zu Kommunikation und Entscheidungsfindung (Seeger, 2020).
Selbststudium	Individuelle Fallbearbeitung
Dauer	Den Studierenden wird ein Zeitraum von mind. 1 Woche gegeben. Geschätzter Arbeitsaufwand pro Studierenden: ca. 10-14h
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> - Bearbeitung der Aufgaben 4.a und 4.b - Ggf. Bildung neuer Arbeitsteams
Lernziel	Die Studierenden bearbeiten die Aufgaben 4.a und 4.b in ihren Gruppen
Material	Unterlagen aus den Lektionen 5 und 6
Lektion 7	Präsentation der Ergebnisse der Aufgaben 4.a und 4.b
Dauer	Pro Präsentation gibt es in Summe ein Zeitbudget von 45 Min. Davon stehen 30 Min. für die Präsentation der Studierenden zur Verfügung und 15 Min. für die anschließende Diskussion.
Inhalt	Präsentation von 2-3 Lösungen durch Studierende. Auswahl der Präsentationen entweder per Zufallsprinzip oder auf freiwilliger Basis
Lernziel	Die Studierenden stellen ihre Ergebnisse vor. Diese werden anschliessend diskutiert und ggf. von der/dem Dozierenden korrigiert und ergänzt. Die Dozierenden können ihre praktische und wissenschaftliche Expertise zusätzlich in die Diskussion einbringen und eine weitere kritische Auseinandersetzung und Lösungssuche anregen.
Material	Material und Medien variieren je nach Gruppe
Lektion 8	Abschliessende Reflexion, Retrospektive
Dauer	30-45 Minuten
Inhalt	Die Studierenden führen eine Retrospektive durch wobei sie die Inhalte ihrer geleisteten Arbeit an der Case Study als auch ihre Arbeitsweise kritisch aus verschiedenen Perspektiven betrachten und reflektieren. Learnings werden abgeleitet.
Lernziel	Die Studierenden werden sich der positiven als auch negativen Erfahrungen während des Lernprozesses bewusst und hinterfragen ihr Handeln kritisch.
Material	Flipchart und Metakarten

Tabelle 1. Lehrplan

6. Unterrichtshinweise

Um ein einheitliches Verständnis zentraler theoretischer Grundlagen der Aufgaben zu gewährleisten, werden diese im Lehrplan aufgenommen. Der Diskussionsleitfaden ergibt sich somit aus den Unterrichtsunterlagen.

Für grundsätzliche Konzepte der Selbstorganisation kann ausserdem beispielsweise auf folgende Literatur zurückgegriffen werden:

- Kühl, S. (2015). Wenn die Affen den Zoo regieren. (6. aktualisierte Aufl.). Frankfurt: Campus.
- Laloux, F. (2015). Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen.
- Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of lesshierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58.
- Seeger, T. (2020). Das agile Team steuert sich selbst. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Walz, M. (2020). Selbstorganisation im Kontext von Unternehmensführung und organisationalen Veränderungsprozessen. In K. Viol, H. Schöller, W. Aichhorn (Hrsg.), *Selbstorganisation – ein Paradigma für die Humanwissenschaften* (S. 543-563). Springer Fachmedien.

6.1. Erläuterung zum Konzept der Selbstorganisation

6.1.1. Treiber und Entwicklungsströmungen selbstorganisierender Organisationen

Angetrieben durch Megatrends wie Individualisierung (von Kundenbedürfnissen), Digitalisierung und New Work (Zukunftsreport, 2021) sehen sich Organisationen gezwungen, ihre Strukturen hin zu mehr Innovation und Flexibilität zu verändern. Dabei bieten sich Konzepte von Selbstorganisation besonders an. In der folgenden Tabelle (Abbildung 1) werden die wichtigsten Treiber dieser Verlagerung dargestellt.

Treiber des Wandels	Beschreibung
Technologische Entwicklungen	Insbesondere die verstärkte Digitalisierung der Arbeitsprozesse und inner- wie überbetrieblichen Kommunikation sowie die damit verbundene drastische Erhöhung der Vernetzungsdichte erzeugen eine neue Komplexität und Dynamik, für die zentralistische und hierarchische Organisationsmodelle nicht mehr angemessen sind.
Drastische Steigerung der Wissensarbeit	Die zunehmende Wissensarbeit in stetig wachsenden Dienstleistungsbereichen, aber auch in der Produktionssphäre verlangt neue, den menschlichen Fähigkeiten und Bedürfnissen angemessene Arbeitsorganisationen und Entscheidungsprozesse und sorgt für eine Aufweichung starrer Regelwerke und Hierarchien zu Gunsten von Unschärfe, Ambivalenzen oder gar Widersprüchen.
Steigerung der Komplexität	Durch die technisch ermöglichte drastische Erhöhung der Verarbeitungsgeschwindigkeiten und der Vernetzungsdichte wird die Varietät und Dynamik erhöht. Die Wissensarbeit ersetzt zunehmend triviale, kontrollierbare und berechenbare Abläufe durch nicht-triviale, unkontrollierbare und unberechenbare Systemdynamiken, welche durch neue Organisations- und Steuerungsmodelle beantwortet werden.
Steuerung der Unternehmen durch Sinnkategorien	Seit der Auflösung des tayloristischen / fordistischen Organisationsregimes werden zunehmend Sinnkategorien zur Steuerung der Organisationen, Teams und Mitarbeitenden eingesetzt, um die Motivation und Eigeninitiative zu fördern. Gelingt die Steuerung über Sinnkategorien, benötigen Unternehmen immer weniger direkte Berichts- bzw. Autoritätsbeziehungen im Sinne einer Hierarchie oder Disziplinarmacht.

Abbildung. 1. Treiber des Wandels hin zur Selbstorganisation (eigene Darstellung)

Gemäss Gölzner und Beyer (2022) lassen sich vier verschiedene Entwicklungsströme identifizieren, die alle den Anspruch haben, auf Hierarchien zu verzichten und Entscheidungskompetenzen zu dezentralisieren (vgl. Abbildung 2). Gemeinsamer Kern dieser Strömungen ist die Forderung nach Selbstbestimmung, Autonomie und Teamorientierung, d.h. eine Ablehnung mechanistischer und formalistischer Organisationsweisen.

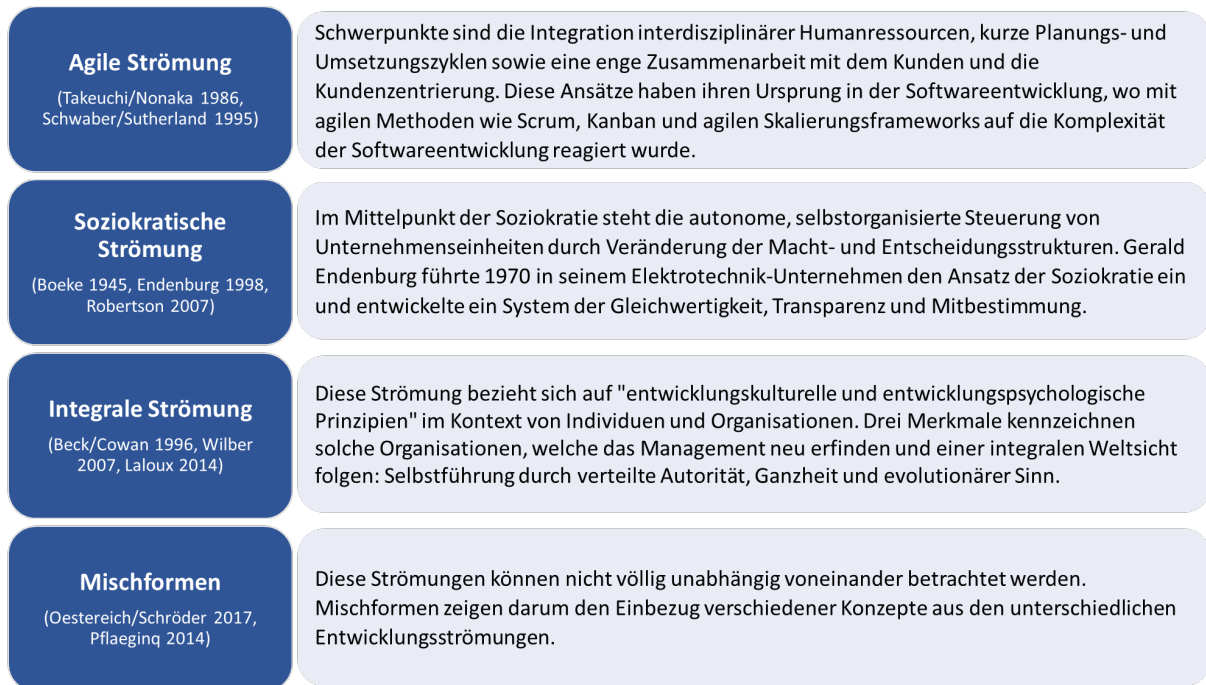


Abbildung. 2. Vier Entwicklungsströmungen selbstorganisierter Organisationen (in Anlehnung an Gölzner & Beyer, 2022)

6.1.2. Agile Organisationsmodelle

Die in Kapitel 6.1.1 beschriebenen Entwicklungsströmungen führen zu verschiedenen agilen Organisationsmodellen, die als Ansätze zur Selbstorganisation genutzt werden können. Gölzner und Beyer (2022) identifizieren sieben relevante Modelle, die in Abbildung 3 zusammengefasst sind. Jeder dieser Ansätze birgt Chancen und Risiken, und je nach Unternehmensumfeld und -situation und Werten und Bedürfnissen der Stakeholder sind bestimmte Ansätze mehr oder weniger geeignet, um unternehmerischen Erfolg zu erzielen.

Kategorie	Merkmal	Agile Skalierungsframeworks	Spotify-Modell	Holokratie	Soziokratie 3.0	Teal Organisation	Kollegiale Kreisorganisation	Beta-Kodex-Ansatz
Entwicklungsströmung	Agile Strömung	X	X					
	Soziokratisch			X	X			
	Integral					X		
	Mischformen						X	X
Betrachtungsebene	Fokus auf Werte, Prinzipien und Glaubenssätzen. Werden diese Prinzipien gelebt, entwickeln sich Strukturen und Prozesse eigenständig.					X		
	Fokus auf organisatorische Strukturen, Prozesse und Entscheidungen.		X	X	X	X	X	X
	Fokus auf organisatorische Zusammenarbeit zwischen den Menschen in einzelnen Organisationseinheiten. Keine Veränderung der organisationalen Macht- und Entscheidungsfindungsstruktur.	X						
Sichtweise auf die Organisation	Kausales, technisches System	X	X					
	Komplexes, soziales System: Markt- und Kundenzentrierung. Führungsrichtung von aussen (Marktteams-/kreise) nach innen (Dienstleistungsteams/-kreise)					X	X	X
	Komplexes, soziales System: Keine explizite Markt- und Kundenzentrierung (wird aber auch nicht ausgeschlossen)			X	X			
Verteilung von Macht und Führung	Stark ausgeprägt: Konsequente Verteilung der Führungsarbeit auf alle Kreis-Organisationsmitglieder (z.B. Mitarbeitende, Kreis, Team, Gilde)	X	X			X	X	
	Wenig ausgeprägt: Dominierende, machtvolle Rolle des Lead-Link z.B. in Kreisen, Teams, Stämmen und Gilden	X	X	X		X		
	Undefiniert: Eine funktionale Hierarchie ist weiterhin möglich, falls sinnvoll	X	X		X	X		
	Undefiniert: Keine vollständige Auflösung bestehender Hierarchie- u. Führungsstrukturen	X	X			X		X
Persönlichkeitsentwicklung	Stark ausgeprägt					X	X	
	Wenig ausgeprägt: Strikte Trennung von zwischenmenschlichen Bedürfnissen und organisationaler Rolle	X	X	X		X		
Anpassungsfähigkeit	Stark ausgeprägt	X	X		X	X	X	
	Wenig ausgeprägt: In sich geschlossenes System, radikale und schlagartige Einführung	X		X				

Abbildung. 3. Modelle der agilen Organisation (in Anlehnung an Gölzner/Beyer 2022).

6.1.3. Bestimmungsmomente selbstorganisierender Organisationen

In diversen Fachartikeln wurde das Konzept der Selbstorganisation differenziert beschrieben, aber oft nur in einzelnen Aspekten betrachtet, die in ihrer Isoliertheit vielfach bereits für die Gesamtheit genommen werden. Diese Selbstorganisationskonzepte rekonstruieren bestenfalls einen kleinen Ausschnitt aus einer dynamischen Wirklichkeit, vermögen systemische Zusammenhänge in modernen Organisationen kaum abzubilden und sind für sich genommen daher unzureichend. Problemlos könnten diese auch in hierarchischen, zentralistisch organisierten und formal durchstrukturierten Organisationsmodellen angewendet werden. Eine konsequente und wirksame Selbstorganisation ergibt sich erst, wenn das Konzept radikalisiert und insbesondere umfassend konzipiert und angewandt wird. Es geht um nicht weniger als um “Next Practice” anstatt um Optimierung im Sinne von “Best Practice” (Kruse, 2004). Nach einem umfassenden Literatur-Review zu flacheren Organisationsstrukturen

definieren Lee und Edmondson (2017) Organisation, die sich selbst verwalten «as those that radically decentralize authority in a formal and systematic way throughout the organization».

Aus der Fachliteratur lassen sich demnach im Wesentlichen drei Bestimmungsmomente der Selbstorganisation herausarbeiten: Die radikale Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen und Kompetenzen, die Formalisierung der Selbstorganisation sowie die organisationsweite Implementierung des Konzeptes (vgl. Abbildung 4).

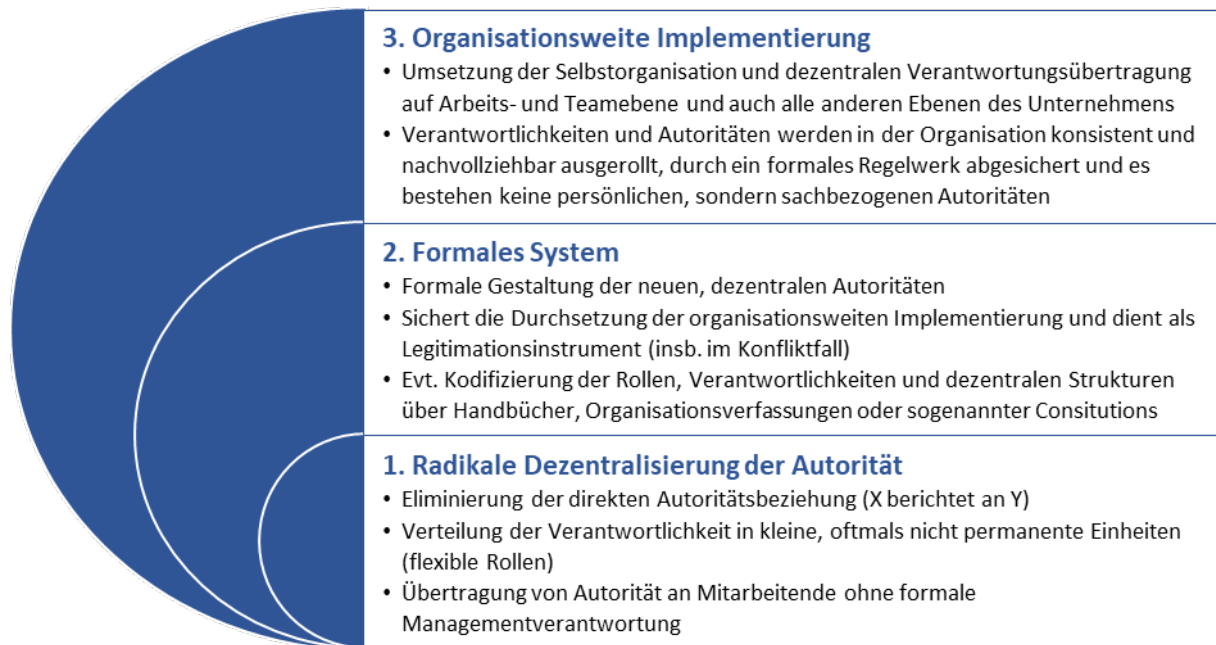


Abbildung. 4. Drei Bestimmungsmomente der Selbstorganisation (in Anlehnung an Lee & Edmondson, 2017). Entscheidend ist, dass alle drei Aspekte ineinandergreifen und zusammen als Erfolgsfaktoren angesehen werden können, welche gleichzeitig gewisse Paradoxien zeitigen.

6.1.4. Paradoxien von Selbstorganisation

Die in der Literatur erläuterten, solide entfaltenen Paradoxien der Selbstorganisation (vgl. Abbildung 5) sind integraler Bestandteil des Konzeptes und können nicht vollständig durch technische oder organisatorische Massnahmen negiert oder aufgelöst werden.

Paradox	Beschreibung
Fremdorganisierte Selbstorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Innerer Widerspruch der verordneten Selbständigkeit. - Zu Beginn der Umstellung auf Selbstorganisation und während der Transformation bestehen noch zu wenig selbstorganisierte Strukturen, Kulturen und Fähigkeiten in der Organisation und die Organisation kann nur auf die alten, zu verändernden formalen und informalen Elemente der Organisation zurückgreifen. Daher wird in der Regel die Selbstorganisation von den alten, in der Hierarchie verorteten Führungspersonen initiiert und über die noch bestehenden Strukturen in der Organisation umgesetzt. - Fehlende Sensitivität für organisatorische Veränderungen bei Mitarbeitenden, die bisher in hierarchischen, zentral geführten Organisationen arbeiteten und die nicht ausreichend Kompetenzen für die Analyse, Beurteilung und Gestaltung der Gesamtorganisation entwickeln konnten und daher im ersten Schritt durch die klassischen Berichts- und Entscheidungswege zur Selbstorganisation gebracht werden müssen.
Entscheidungen unter Vorbehalt 	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstbestimmte Entscheidungen werden nur akzeptiert, wenn Sie im Einklang mit den Zielen und Entscheidungen des Managements stehen. - In vielen Fällen ist es weiterhin notwendig, dass die Entscheidungen in letzter Instanz durch das Management gefällt werden: Einerseits, da sich gerade in Transformationsphasen der Entscheidungsrahmen schnell ändern kann und eine Festlegung des Entscheidungsrahmens und der Entscheidungsprogramme im Hinblick auf Selbstorganisation schwer möglich ist. Andererseits, da es Interessenskonflikte geben kann, welche den Prozess hin zu neuen selbstorganisierten Strukturen bremsen oder verhindern können.
Abschaffung bestehender Selbstorganisation im Namen der Selbstorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerade in formalisierten Strukturen und insbesondere in hierarchischen, durchformalisierten Organisationen bilden sich funktionale Regelverstöße, widerständige Praktiken, kreative Umgehungen des formalen Regelsystems aus. Diese informalen Umgehungen der formalen Organisation weisen häufig selbstorganisierte Formen auf, welche den Organisationszweck effizienter und effektiver erfüllen als die genaue Regeleinhaltung. Nun werden durch die Selbstorganisationsbemühungen diese brauchbaren Selbstorganisationsmomente ignoriert und implizit durch die Ausrufung der neuen Selbstorganisation marginalisiert.
Komplexitätsparadox: Bürokratisierte Entbürokratisierung 	<ul style="list-style-type: none"> - Ergibt sich durch die Zunahme der Innenkomplexität durch die Einführung dezentraler Entscheidungsprozesse und Kompetenzen. Dadurch erhöht sich die Vielfalt der Entscheidungsmöglichkeiten und Entscheidungsstellen. - Regeln, Prozesse, Rollen oder Gremien müssen etablieren werden, um die erhöhte Komplexität zu absorbieren und wirksam werden zu lassen. Dies führt in der Regel zu einem hohen nicht-wertschöpfenden Koordinationsaufwand und zu einer Bürokratisierung der Organisation. - Es muss eine formale Struktur geschaffen werden, welche im Extremfall mehr wertschöpfende Ressourcen absorbiert als in zentral gesteuerten Hierarchien.
Innovationsparadox 	<ul style="list-style-type: none"> - Für die Durchführung vieler Veränderungs- und Innovationsprozesse sind grosse Budgets, organisationsübergreifende Ressourcen und teilweise fundamentale organisatorische Strukturanpassungen notwendig, welche leichter und schneller durch hierarchische, zentrale formalisierte Entscheidungsprozesse durch- und umgesetzt werden können als durch isolierte dezentrale Strukturen. Die Organisation gewinnt zwar, bei gelungener Selbstorganisation, an Umweltsensibilität und Anpassungsfähigkeit in den dezentralen Bereichen, erschwert aber die organisationsweite harmonische Koordination durch den Wegfall zentraler Steuerungsmöglichkeiten.

Abbildung. 5. Paradoxien von Selbstorganisation (Kühl, 1997; Kühl, 2001a; Kühl, 2001b; Luhmann, 1993, Pongratz & Voss, 1997).

Neben der ganzen Euphorie wird also auch Kritik an den Selbstorganisationsansätzen geübt. Kühl (2015) weist darauf hin, dass insbesondere identitätsbildende Massnahmen wichtig sind, damit die Organisation sich nicht im permanenten Streben nach Innovation zu Grunde richtet. Auch die Dokumentation von internen Kompetenzen ist elementar, sonst «besteht die Gefahr, dass an verschiedenen Stellen in einer Organisation die gleichen Kompetenzen aufgebaut werden» (Kühl, 2015: 91). Ausserdem stellen der Wegfall der klassischen Führungskraft und die Befähigung der einzelnen

Mitarbeitenden eine einschneidende Veränderung im Organisationsgeschehen dar. Neue Führungsmodelle, neue Strukturen und vielfach auch neues Personal sind notwendig. Denn das hohe Mass an Eigenverantwortung in der Selbstorganisation erfordert spezifische Kompetenzen, welche vor der Transformation in der Regel nicht entwickelt wurden.

6.2. Erläuterung zum Konzept des Self-Leaderships

Selbstorganisierte Systeme erfordern von jedem Einzelnen einen hohen Anteil an Self-Leadership Kompetenzen (Bischof, 2019: 67). Dabei beinhaltet Self-Leadership die Fähigkeit zu Selbstmanagement, Selbstorganisation und Selbstmotivation, Kooperationsvermögen sowie spezielle Kommunikations- und Reflexionsfähigkeiten (vgl. Abbildung 6).

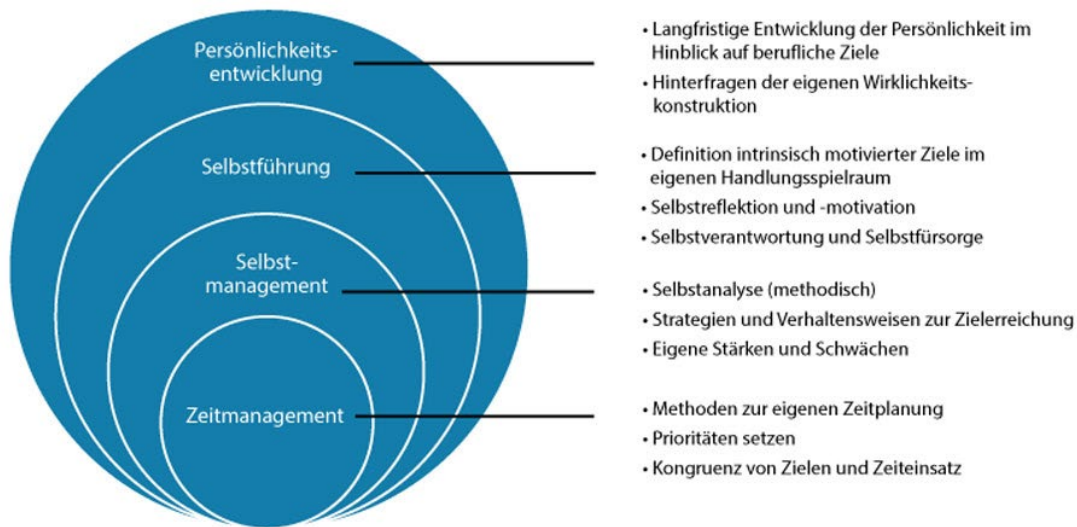


Abbildung. 6. Einordnung von Selbstführung als wesentliche Kompetenz in der Selbstorganisation (nach Müller & Braun, 2009).

Verschiedene Spannungsfelder können bei der Selbstführung auftreten und sollten bei einem Training Beachtung finden, damit die Einzelpersonen einen Umgang damit für sich entwickeln können:

- Routine versus Herausforderung/Abwechslung
- Balance zwischen dem Selbst (Selbstenwicklung) und anderen Personen
- Balance zwischen Arbeit und Freizeit
- Balance zwischen Geist und Körper

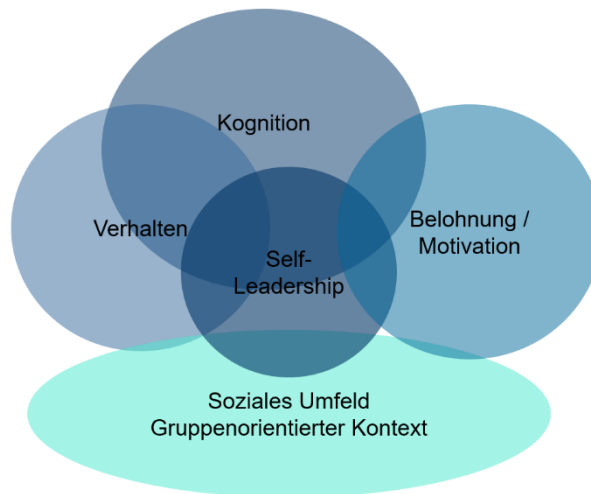


Abbildung. 7. Self-Leadership als entwicklungsfähige Kompetenz (nach Furtner & Baldegger, 2013).

Motivation und Belohnung bilden dabei die zentralen Schlüsselmerkmale von Selbstführung. Es geht erstens um die Fokussierung auf angenehme und genussvolle Merkmale einer Aufgabe und zweitens um die Integration angenehmer und genussvoller Aspekte in einer Arbeitsaufgabe. Dabei hilft es, wenn ich von mir weiss, was mich begeistert und wenn ich den Sinn in einer Aufgabe für mich entdecke. Intrinsische Motivation entsteht dann, wenn sich eine Person für eine Aufgabe begeistert. Hilfreich ist es, wenn es gelingt, die Gedanken stärker auf die erfreulichen Aspekte einer Aufgabe zu richten.

Die Arbeitswelt verändert sich derzeit so grundlegend wie seit der Industrialisierung nicht mehr. Mit der Arbeitswelt 4.0 werden neue Arbeitsformen verbunden, die durch Flexibilität, Agilität und einen Wertewandel geprägt werden. Dieser Veränderungsprozess führt in Unternehmen zu zunehmend dynamischen Projekt- und Teamstrukturen, virtueller Zusammenarbeit und Kommunikation oder netzwerkartigen Arbeitsstrukturen und damit zu deutlich anderen Karriereverläufen als heute. Die Herausforderung für die Arbeitnehmenden sind vielfältig, wenig bietet eine Leitplanke in dieser VUCA-Welt. Daher ist eine kognitive, verhaltensbezogene Selbstführung umso entscheidender.

Generalfaktor	Self-Leadership-Strategiedimensionen	Self-Leadership-Facetten
Self-Leadership (global)	Kognitionsbasierte Strategien	Selbstbeobachtung
		Strategische Selbstzielsetzung
		Selbstverbalisierung
	Natürliche Belohnungsstrategien	Selbsterinnerung
		Positiver Fokus
		Instrinsifizierung
	Soziale Self-Leadership-Strategien	Erfolgsvisualisierung
		Gruppenoptimierung
		Leistungsbezugnahme

Tabelle. 2. Strategiedimensionen von Self-Leadership (nach Furtner & Baldegger, 2013).

Um Self-Leadership Kompetenzen zu fördern, können verschiedene Strategiedimensionen angesprochen werden (vgl. Tabelle 2). Diese Strategien können eines oder mehrere der Kernelemente von Self-Leadership ansprechen, z.B. Selbstzielsetzung als eine kognitionsbasierte Strategie und Leistungsbezugsnahme als Strategiedimension des sozialen Umfeldes (vgl. Abbildung 7).

6.3. Hinweise für die Aufgaben

Im Folgenden geben wir Hinweise zur Moderation und zur möglichen, aber keinesfalls abschliessenden Beantwortung der Aufgaben. Die Fragestellungen werden durch Vorgaben zum Umfang und Zeitbudget für die Lösungspräsentation ergänzt.

Aufgabe 1: Entscheidungsprozess

Was spricht für eine Transformation in Richtung Selbstorganisation, was spricht dagegen? Welches agile Modell hätten Sie für die Selbstorganisation der CSP verwendet und warum? Beschreiben Sie Ihren Entscheidungsprozess. Wie wären Sie vorgegangen? Wie beurteilen Sie den Ansatz der CSP AG?

Die CSP AG hat sich bewusst gegen Holacracy und für eine Eigenversion von Selbstorganisation entschieden. Sie hat sich für diese Transformation im Organisationsdesign entschieden, um

- *Flexibler zu werden, was die Erfüllung von Kundenwünschen angeht*
- *Wollte ihren Kunden nicht nachstehen, viele Firmen haben diese Transformation eingeschlagen*
- *Neue Mitarbeitende zu rekrutieren*
- *Ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, mit Gestaltungsfreiheit.*

Aufgabe 2: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

Was sind die in der Literatur am häufigsten genannten Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei der Transformation zur Selbstorganisation? Was können sie als Geschäftsleitungsmitglied dafür tun, dass die Erfolgsfaktoren genutzt werden können? Wie vermeiden oder minimieren sie als Geschäftsleitungsmitglied die Stolpersteine?

Erfolgsfaktoren: Eine höhere Autonomie von Mitarbeitenden ist sowohl von ihrem Reifegrad als auch von den Reifegraden der Organisation abhängig, aber ebenso davon, ob organisationale Strukturen und Regeln diese fördern und Führungskräfte diese im Rahmen der Organisations- und Führungskultur unterstützen (Geramanis & Hutmacher, 2020). Pircher (2018), der 10 Pionierunternehmen im deutschsprachigen Raum untersuchte, kommt zum Schluss und der dringenden Empfehlung, für jede Organisation ein passendes Vorgehen und Modell für deren Selbstorganisation zu entwickeln. Eine Ausgangsbasis für die Bestimmung des passenden Transformationspfades und der entscheidenden Stossrichtung, kann die Einordnung der zu verändernden Organisation in ein Reifegradmodell bieten. Dabei werden verschiedene Dimensionen und Subdimensionen der Organisation anhand klar definierter Kriterien in ihrer aktuellen Ausprägung bewertet.

Stolpersteine: Neben der ganzen Euphorie wird auch Kritik an den Selbstorganisationsansätzen geübt. Kühl (2015) weist darauf hin, dass insbesondere identitätsbildende Massnahmen wichtig sind, damit die Organisation sich nicht im permanenten Streben nach Innovation zu Grunde richtet. Auch die Dokumentation von internen Kompetenzen ist elementar, sonst «besteht die Gefahr, dass an verschiedenen Stellen in einer Organisation die gleichen Kompetenzen aufgebaut werden» (Kühl, 2015:

91). Ausserdem stellen der Wegfall der klassischen Führungskraft und die Befähigung der einzelnen Mitarbeitenden eine einschneidende Veränderung im Organisationsgeschehen dar, weshalb Lee und Edmondson (2017) hier einen grossen Forschungsbedarf sehen. Neue Führungsmodelle, neue Strukturen und vielfach auch neues Personal sind notwendig. Denn das hohe Mass an Eigenverantwortung in der Selbstorganisation erfordert spezifische Kompetenzen, welche vor der Transformation in der Regel nicht entwickelt wurden.

Aufgabe 3: Neue Strukturen definieren

Was muss passieren, damit die neue Struktur tatsächlich flexibler als die alte hierarchische Struktur ist? Wie gewährleisten Sie Flexibilität und zeitnahe Veränderung der Strukturen zur Anpassung auf veränderte Kundenbedürfnisse?

Gemäss Brinkmann und Lang (2018) ist Selbstorganisation dann erfolgreich, wenn auf drei Ebenen klare Rahmenbedingungen geschaffen werden:

1. *Architektur (Gestaltung von Räumen)*
2. *Aufbau- und Ablauforganisation (Gestaltung von Struktur)*
3. *Kooperation (Gestaltung von Kommunikation)*

Entwicklungen auf diesen Ebenen müssen Hand in Hand gehen und sich gegenseitig unterstützen. Es nützt nichts, wenn z.B. neue Kooperationsräume geschaffen werden, in denen sich Mitarbeitende treffen und austauschen können, sie aber auf der strukturellen Ebene keinen Freiraum haben, um miteinander innovative Ideen und Lösungen zu initiieren, Entscheidungen zu treffen und diese umzusetzen.

Matthias Lang, Co-Gründer von dwarfs und Giants, einem Beratungsunternehmen mit Spezialisierung auf neue Organisationsmodelle hat zusammen mit Julia Brinkmann, Professorin für Organisations- und Gruppenpsychologie an der Technischen Hochschule Köln Prinzipien festgelegt, die für jede neue Organisationsform massgeblich sind und mit denen sichergestellt werden kann, dass die neue Struktur zu mehr Flexibilität führt und sich an den Bedürfnissen der Kunden orientiert (Brinkmann & Lang, 2018):

Verteilte Autorität: Die Entscheidungsbefugnis muss dort liegen, wo die Dinge geschehen. Wer direkt am Geschehen tätig ist, sollte selbst entscheiden können, wie er oder sie im Interesse eines gemeinsamen Ziels am besten vorgeht. Das heisst, dass nicht mehr auf Anweisungen von Vorgesetzten gewartet wird, sondern dass man sich auf die eigenen Erfahrungen und Kompetenzen stützt und die Verantwortung für das eigene Handeln übernimmt.

Transparenz statt Kontrolle: Die Delegation von Entscheidungsbefugnissen wirft natürlich auch die Frage der Kontrolle auf. Wenn mehrere Rollen in eigener Entscheidungskompetenz zusammenarbeiten, hilft nur Transparenz – d.h. diejenigen, die Entscheidungen zu treffen haben, die sich auf das gesamte Unternehmen auswirken, legen offen, welche Alternativen sie abwägen, welche Probleme ihnen am Herzen liegen, und fordern andere auf, ihre Meinung in den Entscheidungsprozess einzubringen.

Evolutionäres Lernen: Organisationen in der Selbstorganisation müssen verstehen, dass es in der VUCA-Welt nicht mehr möglich ist, ineinandergreifende Einflussfaktoren zu berechnen und Kundenbedürfnisse vorherzusagen. Statt nach dem Motto "predict and control" zu handeln, sollte der Leitsatz "sense and respond" verfolgt werden. Schliesslich geht es bei agilen Organisationsansätzen darum, mit möglichst vielen Sensoren relevante Rückmeldungen zu erhalten und darauf in kurzen Zyklen

mit Anpassungen zu reagieren. Nur so lässt sich die Geschwindigkeit und Radikalität von Innovationen in einem Umfeld ständiger Disruption erhöhen.

Aufgabe 4: Kommunikation und Self-Leadership fördern

- a) Wie gewährleisten Sie Transparenz und Kommunikation innerhalb und über die Strukturen hinaus? Wie kann man in den neuen Strukturen Entscheidungsprozesse sinnvoll gestalten? Welche Kommunikationswege erscheinen sinnvoll, in welchem Rhythmus?
- *Reflexionsschleifen fördern: nur so kann gemeinsames Lernen gelingen und eine Feedback-Kultur etabliert werden*
 - *Rollen klären: nur wenn jedem zu jeder Zeit die eigene Rolle und die der anderen klar ist, kann agil gearbeitet werden.*
 - *Psycho-soziale Sicherheit etablieren: dies ist mit Abstand der grösste Erfolgsfaktor von Teamarbeit, die Hochleistungs-Teams machen es vor*
- b) Wie gelingt es jedem Einzelnen, sich im selbstorganisierten Team zu managen? Welchen Beitrag kann Self-Leadership leisten? Wie kann Self-Leadership gefördert/trainiert werden? Entwickeln Sie ein Trainingskonzept. Welche Kompetenzen können wie gefördert werden?

Folgende Elemente von Self-Leadership wirken sich positiv auf das Arbeiten in selbstorganisierten Systemen aus:

- *Selbstmotivation und Belohnungsstrategien erhöhen die Frustrationstoleranz und fördern die Resilienz*
- *Selbstwirksamkeit erhöht die Effektivität und Effizienz*
- *Selbstvertrauen und Selbstverbalisierung verbessern die Kommunikation im Team und erhöhen die psychologische Sicherheit*
- *Self-Leadership fördert die emotionale Intelligenz und legt damit die Basis für transformationale Leadership*

Literaturverzeichnis

- Bischof, N. (2019). Self-Leadership in selbstorganisierten Systemen am Beispiel Holacracy. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (S. 63-72). Springer Berlin Heidelberg.
- Bloom, B. S. (Hrsg.). (1976). *Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich* (5. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Brinkmann, J. & Lang, M. (2018, 16. Juli). Selbstorganisation braucht klare Regeln. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. <https://zeitung.faz.net/faz/wirtschaft/2018-07-16/72b1c4b43a4b46e75f352bf48185e9be/>.
- Furtner, M. & Baldegger, U. (2013). *Self-Leadership und Führung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Geramanis, O. & Hutmacher, S. (Hrsg.) (2020). *Der Mensch in der Selbstorganisation*. Springer.
- Gözlner, H. & Beyer, J. (2022). Im Dschungel agiler Organisationsmodelle. Eine faktenbasierte Kategorisierung als Orientierungshilfe. *OrganisationsEntwicklung*, 41(1), 66-72.
- Haken, H. & Schiepek, G. (2010). *Synergetik in der Psychologie: Selbst-organisation verstehen und gestalten* (2., korrigierte Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Kruse, P. (2004). *next practice - Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung*. Offenbach: GABAL.
- Kühl, S. (1997). Widerspruch und Widersinn bei der Umstellung auf dezentrale Organisationsformen. Überlegungen zu einem Paradigmenwechsel in der Organisationsentwicklung. *Organisationsentwicklung*, 16(4):4-18.
- Kühl, S. (2001a): Zentralisierung durch Dezentralisierung. Paradoxe Effekte bei Führungsgruppen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 53(3): 467-496.
- Kühl S. (2001b): Die Heimtücke der eigenen Organisationsgeschichte. Paradoxien auf dem Weg zum dezentralisierten Unternehmen. *Soziale Welt*, 52(4):383-402.
- Kühl, S. (2015). *Wenn die Affen den Zoo regieren*. (6. aktualisierte Aufl.). Frankfurt: Campus.
- Kühl, S. (2018). *Organisationskulturen beeinflussen: Eine sehr kurze Einführung*. Springer-Verlag.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Vahlen.
- Lee, M.Y. & Edmondson, A.C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of lesshierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37(1), 35-58.
- Luhmann, N. (1993). *Die Paradoxie des Entscheidens*. In: *Verwaltungsarchiv*, Jg. 84, H.3, S.287-310.
- Müller, G.F., & Braun, W. (2009). *Selbstführung – Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben*. Bern: Huber.
- Pircher, R. (2018). *Agilstabile Organisationen: Der Weg zum dynamischen Unternehmen und verteilten Leadership*. Vahlen.
- Pongratz, H.J. & Voß, G.G. (1997). Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. *Zeitschrift für Personalforschung*, 11(1): 30-53.
- Robertson, B. J. (2016). *Holacracy: ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. Vahlen.
- Seeger, T. (2020). *Das agile Team steuert sich selbst*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Walz, M. (2020). Selbstorganisation im Kontext von Unternehmensführung und organisationalen Veränderungsprozessen. In K. Viol, H. Schöller, W. Aichhorn (Hrsg.), *Selbstorganisation – ein Paradigma für die Humanwissenschaften* (S. 543-563). Springer Fachmedien.
- Zukunftsreport 2022 (2021, November). Horx, M. (Hrsg.). ISBN 978-3-945647-87-5



Fallstudie: Geführte Selbstorganisation

Nicole Bischof

Laura Koller

*OST – Ostschweizer Fachhochschule, IOL Institut für Leadership und Organisation, Rosenbergstrasse
59, 9001 St.Gallen, nicole.bischof@ost.ch*

Abstract. In dieser Case Study können Studierende der Wirtschaftswissenschaften ein Verständnis für die Transformation einer Organisation hin zu flachen Hierarchien entwickeln. Neue Strukturen sollen geplant werden und anhand von Erfolgsfaktoren und Stolpersteine reflektiert werden. Das Konzept von Self-Leadership soll erlernt und angewendet werden.

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage.....	2
2. Aufgabenstellung.....	2
2.1. Entscheidungsprozess.....	2
2.2. Erfolgsfaktoren und Stolpersteine	3
2.3. Neue Strukturen definieren	4
2.4. Soziale Aspekte	7
Literaturverzeichnis.....	9

Fallstudie

1. Ausgangslage

Die CSP AG ist ein Projektleitungs- und Beratungsunternehmen im Bereich Informatik und Organisation mit Standorten in St. Gallen, Bern und Zürich. Agilität ist in diesem Umfeld ein wesentlicher Treiber für Veränderungen. Immer mehr Kunden stehen vor der Herausforderung, dass die herkömmlichen Organisationsformen, die insbesondere von jüngeren Mitarbeitenden eingebrachten Anforderungen an ein modernes Unternehmen nicht mehr erfüllen. Hinzu kommt, dass das hohe Weiterentwicklungstempo im Umfeld der Digitalisierung in einem herkömmlichen Organisationssetting kaum mehr zu bewältigen ist. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, braucht es neue Organisationsformen. Es gibt bereits einige erprobte Methoden, die in den letzten Jahren immer stärker an Anziehungskraft gewonnen haben wie z.B. der amerikanische Ansatz Holacracy von Brian Robertson (Robertson 2016). Diese Extremform von Selbstorganisation als Organisationsdesign ist jedoch im KMU Bereich oder bei Familienunternehmen in traditionellen Märkten schwierig anzuwenden. Auch in der Schweiz und Deutschland haben sich in den letzten Jahren einige Unternehmen an diese Organisationsform gewagt. Viele sind aber gescheitert. Es braucht einen Ansatz, der viel stärker auf die jeweilige Organisationskultur (Kühl, 2018) und Arbeitsweise abgestimmt ist. Eine solche standardisierte und multiplizierbare Organisationsform wurde erarbeitet und innerhalb einer Pilotphase bei der CSP AG eingeführt und dabei *in-practice* (Reckwitz, 2002) entwickelt. Die so gewonnenen Erfahrungen (Ansatz des Erfahrungslernens) flossen in die Produktentwicklung ein, so dass das endgültige Framework von den CSP Beratern bei den zukünftigen Kunden in diesem Bereich kompetent eingeführt werden kann.

2. Aufgabenstellung

Lesen Sie die Aufgabenstellung genau durch, bereiten Sie diese fundiert auf und präsentieren Sie Ihre Lösungsvorschläge in einer PowerPoint-Präsentation. Berücksichtigen Sie die bei den Aufgaben notierten Vorgaben betreffend Umfang und Zeit. In Summe sollte Ihre Präsentation max. 22 Slides umfassen und nicht länger als 30 Minuten dauern. Stellen Sie zudem sicher, dass Sie Ihre Lösungen adressatengerecht, gut strukturiert, nachvollziehbar sowie prägnant und auf den Punkt gebracht präsentieren.

2.1. Entscheidungsprozess

Die CSP begleitet seine Kunden beim Wandel in IT- und Organisationsthemen sowie bei der Transformation zu einer modernen und digitalisierten Organisation. Eines der Themen, das die Kunden aktuell am meisten beschäftigt und immer stärker bei der CSP AG nachgefragt wird, ist die Transformation ihrer Organisation hin zur Selbstorganisation. Das hohe Weiterentwicklungstempo im Umfeld der Digitalisierung und die damit zusammenhängenden Herausforderungen für eine Organisation sind der CSP sehr wohl bekannt. Um ihre Kunden optimal in dieser VUCA-Umgebung begleiten zu können, hat sich die CSP entschieden, im Selbsttest das eigene Organisationsdesign grundlegend zu erneuern. Nach dem Motto, wir können unseren Kunden nur das verkaufen, wovon wir selbst überzeugt sind, soll dieser Ansatz als neues Beratungsprodukt neue Geschäftsfelder erschliessen und die Positionierung der CSP auf dem Schweizer Markt festigen. Der Startschuss für diese Transformation erfolgte zu Beginn des Jahres 2021.

An der CSP-Vorstandssitzung im Sommer 2019 waren sie sich einig, dass sie eine Änderung vornehmen müssen, weil sie im Vergleich zu ihren Kunden quasi im Rückstand waren und es ihnen schwerfiel, neue Mitarbeitende zu gewinnen.

Aufgabe 1:

Was spricht für eine Transformation in Richtung Selbstorganisation, was spricht dagegen? Welches agile Modell hätten Sie für die Selbstorganisation der CSP verwendet und warum? Beschreiben Sie Ihren Entscheidungsprozess. Wie wären Sie vorgegangen? Wie beurteilen Sie den Ansatz der CSP AG?

→ Fassen Sie Ihre Ergebnisse zu obigen Punkten auf max. 5 Slides zusammen.

→ Max. Präsentationszeit für diesen Abschnitt: 7 Minuten

2.2. Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

Verschiedene Mitarbeitende der CSP (von VRP über CEO und GL-Mitgliedern bis hin zu Beratern und Projektleitenden) wurden nach der Organisationsgeschichte und persönlichen Organisationszugehörigkeit gefragt. Alle befragten Personen wiesen ein gutes Gespür für die Unternehmenskultur, die CSP-Werte und gutes Wissen der Organisationsgeschichte auf. Daher konnten auch alle Personen auf Chancen aber auch auf mögliche Fallstricke bei der Transformation hin zur geführten Selbstorganisation hinweisen.

Der Begriff «geführte Selbstorganisation» wird einstimmig betont und als Kernkonzept der neuen Organisation gesehen. Allerdings zeigte sich in den Interviews auch ein durchaus unterschiedliches Verständnis von Führung von rechtlichen Komponenten und Governance, über prozessual bis hin zu ermöglichend, persönlich und emergent.

Als wichtigste Erfolgsfaktoren wurden die folgenden Aspekte mehrfach genannt (Bischof, 2022):

«Wir lernen unsere Kunden besser zu verstehen.»

- Es wird noch mehr Transparenz ermöglicht
- Alignment von Strukturen und Zielen (z.B. Anreizsysteme)
- Stärkung des Teamspirit
- Führung zum Teil loslassen
- Führung über Sinnkategorien
- Reflexion sichern
- Austausch stärken
- Beta-Kultur stärken (Perfektionsdrang abbauen)

Bei der Frage nach den Zielen der Transformation hin zur Selbstorganisation wurden folgende Muster ersichtlich, dadurch dass diese Ziele mehrfach genannt wurden:

«Wir werden als Gesamtheit stärker, Verantwortung für das Ganze tragen, wir werden als Team stabiler, können voneinander mehr lernen»

- Agilität / schnelle Anpassung und Innovation
- Organisatorische Sensitivität, Reflexivität, Adaptivität
- Zukunftsfähigkeit sichern

- Lernprozesse initiieren
- Professionelle Angebote für Kunden ermöglichen
- Zusammenarbeit /Teamspirit stärken
- Aktivierung von Eigeninitiative
- Mehr Power durch Teamplay und Unternehmertum

Folgende Herausforderungen konnten in den Interviews ermittelt werden und es wurden auch bereits Ideen für mögliche Massnahmen genannt:

«Der Mensch. Grösster Buster und Hindernis.»

- Bewusst zurückschauen (Reflexion), um KVP zu sichern
- Vertrauen aufbauen
- Möglichkeiten für grössere Veränderungen sichern
- Perfektionsanspruch zurückfahren
- Anreizsysteme passend zur Selbstorganisation gestalten
- Teamplayer aufbauen, Einzelkämpfertum verhindern
- Denken für Gesamtunternehmen sichern
- Einheitliches Verständnis der Vision, des Konzepts der SO und insbesondere des Teamgedankens
- Anreizsysteme so anpassen, dass es zum Change Vorhaben passt
- Eingelebte, stark dokumentierte, etablierte Prozesse aufbrechen

Aufgabe 2:

Was sind die in der Literatur am häufigsten genannten Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei der Transformation zur Selbstorganisation? Was können sie als Geschäftsleitungsmitglied dafür tun, dass die Erfolgsfaktoren genutzt werden können? Wie vermeiden oder minimieren sie als Geschäftsleitungsmitglied die Stolpersteine?

→ Fassen Sie Ihre Ergebnisse zu obigen Punkten auf max. 5 Slides zusammen.

→ Max. Präsentationszeit für diesen Abschnitt: 7 Minuten

2.3. Neue Strukturen definieren

Als Geschäftsleitungsmitglied sind sie für die Transformation der CSP hin zu post-hierarchischen Organisationsform mitverantwortlich. Die CSP hat sich für sogenannte Gilden (Ablösung von Unternehmensbereichen) und darin für Circles (Ablösung von Teams) entschieden (vgl. Abbildung 8).

In einem ersten Schritt wurden wichtige Prozesse neu definiert, dabei jedoch so schlank wie möglich gehalten. Verschiedene Abläufe wurden etabliert und ein neues Rollenverständnis wurde gemeinsam erarbeitet.

In Anlehnung an Lee & Edmondson (2017) wurden die Kommunikationswege neu definiert: *“We define radical decentralization as the elimination of the reporting relationship between manager and subordinate.”* (Lee & Edmondson, 2017: 46).

Die Circles bilden die Zentralen Organisationseinheiten und unterteilen sich in zwei Kategorien. Die Marktcircles stellen die Leistungserbringung sicher und werden dabei von den Unterstützungscircles (Backoffice, GL) assistiert. Dieses «real Leadership» geschieht auf Ebene Administration genauso wie

auch auf Stufe Führung. Dass die einzelnen Circles nicht zu abgekapselten Silos verkommen, stellen Gilden sicher, die verschiedene Verantwortungsbereiche koordinieren. Jeder Circle definiert dabei für einen Verantwortungsbereich ein Gilden-Mitglied. Diese Gilden-Mitglieder stimmen sich untereinander regelmässig ab und stellen so die Koordination über die gesamte Organisation sicher.

Wichtige Fähigkeiten werden schliesslich durch Skill-Leads vertreten. Die Skill-Leads sind Ansprechperson für die Kernskills eines Unternehmens (meist strategische Leistungen). Zudem ist der Skill-Lead für die Weiterentwicklung dieser taktischen Skills und den Wissenstransfer im Team verantwortlich.

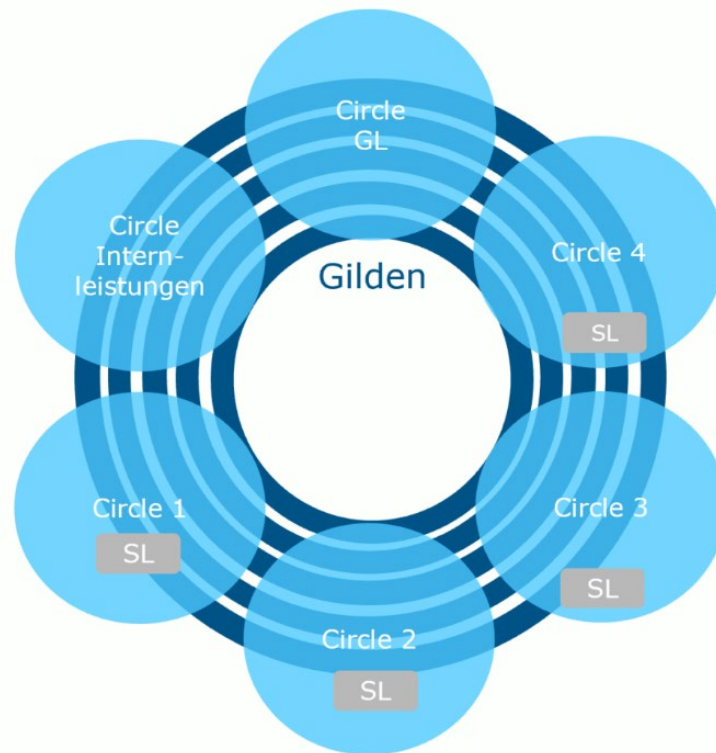


Abbildung. 8. Gilden und Circles (Wälchli, 2022)



Abbildung. 9. Circles und Gilden bei der CSP AG (Stand: Juni 2022)

Aufgabe 3:

Was muss passieren, damit die neue Struktur tatsächlich flexibler als die alte hierarchische Struktur ist? Wie gewährleisten Sie Flexibilität und zeitnahe Veränderung der Strukturen zur Anpassung auf veränderte Kundenbedürfnisse?

→ Fassen Sie Ihre Ergebnisse zu obigen Punkten auf max. 5 Slides zusammen.

→ Max. Präsentationszeit für diesen Abschnitt: 7 Minuten

2.4. Soziale Aspekte

Das Framework 'STARS' (selbstorganisiert, teamorientiert, agil, resilient und smart) ermöglicht eine geführte Selbstorganisation in einem Unternehmen und versetzt Organisationen in die Lage, ihre Arbeitsprozesse effizienter und effektiver zu gestalten. Die kollektive Intelligenz (Simon & Vornberger, 2003) wird genutzt und dadurch werden Teams kreativer, innovativer und die Kompetenzen aller Teammitglieder werden ausgeschöpft. Die Mitarbeitenden arbeiten verstärkt als Teil einer Gruppe regelmässig mit ihren Kolleginnen und Kollegen zusammen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

«Es braucht Vertrauen. Vertrauen in sich selber, in die Fähigkeiten des anderen und in die gesamte CSP. Wir haben bereits einen grossen Schritt in Richtung «Geführte Selbstorganisation» gemacht und gelernt, dass nicht immer alle einer Meinung sein müssen, ohne Vertrauen jedoch kein Teamwork gelingen kann. Dieses Vertrauen ist tief in der CSP-Kultur verankert.»

Eine so grosse und grundlegende Umstellung kann aber nicht von heute auf morgen geschehen. Denn ausser dem Neudefinieren von Organisationsstrukturen, Prozessen, Verantwortungen, Vorgehen, etc. braucht es zum Gelingen einer solchen Transformation in die Selbstorganisation auch Vertrauen und eine Umstellung des Mindsets sämtlicher Beteiligten. Dieses neue Organisationsdesign stellt auch hohe

«Nur mit der Übernahme und Übergabe von Verantwortung kommen wir gemeinsam an das Ziel»

Anforderungen an jeden Einzelnen, Verantwortung zu übernehmen, mitzuentcheiden und mitzugestalten.

Aufgabe 4:

a) Wie gewährleisten Sie Transparenz und Kommunikation innerhalb und über die Strukturen hinaus? Wie kann man in den neuen Strukturen Entscheidungsprozesse sinnvoll gestalten? Welche Kommunikationswege erscheinen sinnvoll, in welchem Rhythmus?

b) Wie gelingt es jedem Einzelnen, sich im selbstorganisierten Team zu managen? Welchen Beitrag kann Self-Leadership leisten? Wie kann Self-Leadership gefördert/trainiert werden? Entwickeln Sie ein Trainingskonzept. Welche Kompetenzen können wie gefördert werden?

→ *Fassen Sie Ihre Ergebnisse zu obigen Punkten auf max. 7 Slides zusammen.*

→ *Max. Präsentationszeit für diesen Abschnitt: 9 Minuten*

Literaturverzeichnis

- Bischof, N. (2022). Risiken und Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur Selbstorganisation. *KMU-Magazin* Nr. 1/2, Januar/Februar 2022
- Künzli, R. (2021, 13. Juni). *Was für ein aufregendes Jahr für die CSP*. CSP AG. <https://www.csp-ag.ch/cspnews-2021-1-liebe-leserinnen-liebe-leser/>
- Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5: 243-263.
- Simon, P. & Vornberger, E. (2003). SYNPRO: Ein Instrument zur Leistungssteigerung von Teams. In S. Stumpf & A. Thomas (Hrsg.), *Teamarbeit und Teamentwicklung* (S. 407-428). Göttingen: Hogrefe.
- Wälchli, T. (2022, 23. Mai). *DIE Methodik zur Einführung der geführten Selbstorganisation in Ihrer Organisation*. CSP AG. <https://www.csp-ag.ch/cspstars/>