

# Netzwerk Selbstorganisation Befragung von Beratenden

Stand: Mai 2020

## Inhalt

Ausgewertete Fragebogen .....	1
Tätigkeitsbereiche.....	1
Spezielles.....	1
Ansätze/Modelle, welche die Beratenden stark beeinflusst haben .....	1
Ansätze/Modelle, welche die Beratenden kritisch beurteilen .....	2
Holacracy (n=9) .....	2
Laloux/Teal Organisation (n=4) .....	2
Soziokratie (n=2) .....	2
Scrum (n=2).....	2
Spiral Dynamics (n=1) .....	2
Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Selbstorganisation .....	2
Vorteile der Organisationen mit Selbstorganisation .....	3
Wünsche an das Netzwerk .....	4
Wozu Beratende das Netzwerk nutzen .....	5

## Zusammenfassung

Die 21 antwortenden Beratenden decken ein breites Feld der Selbstorganisation ab. Sie arbeiten meist seit 2-3 Jahren in diesem Feld. Zentrale Modelle der Beratenden sind agile Elemente, Laloux/Teal, Soziokratie, Purpose Driven sowie kollegiale Führung. Am kritischsten wird von Ihnen den Ansatz des Holacracy genannt, aber auch der Ansatz von Laloux. Interessant sind die von den Befragten genannten Herausforderungen bei der Umsetzung der Selbstorganisation und welche Vorteile sie erkennen, Wenn Organisationen den Ansatz der Selbstorganisation nutzen. Die Auswertung schliesst mit den Wünschen der Beratenden an das Netzwerk und wozu sie dieses nutzen.

# Ausgewertete Fragebogen

Es haben sich 21 Beratende beteiligt.

## Tätigkeitsbereiche

Die antwortenden Beratenden geben folgende Bereiche als Tätigkeitsfelder an (offene Frage):

Beratung und Begleitung von agilen Transformationsprozessen, Selbstorganisation in Non-Profit-Organisationen, Führungskräfte-Coaching, Einzelcoaching, Organisations- & Kulturentwicklung, Soziokratie, Führung- und Teamentwicklung, digitale Produktinnovationen und Projektmanagement, Soziokratische Kreisorganisationsansätze, Trainings und Workshop zu Collaboration, Selbstorganisation, Wholeness, Purpose und Leadership, Business Constellations,

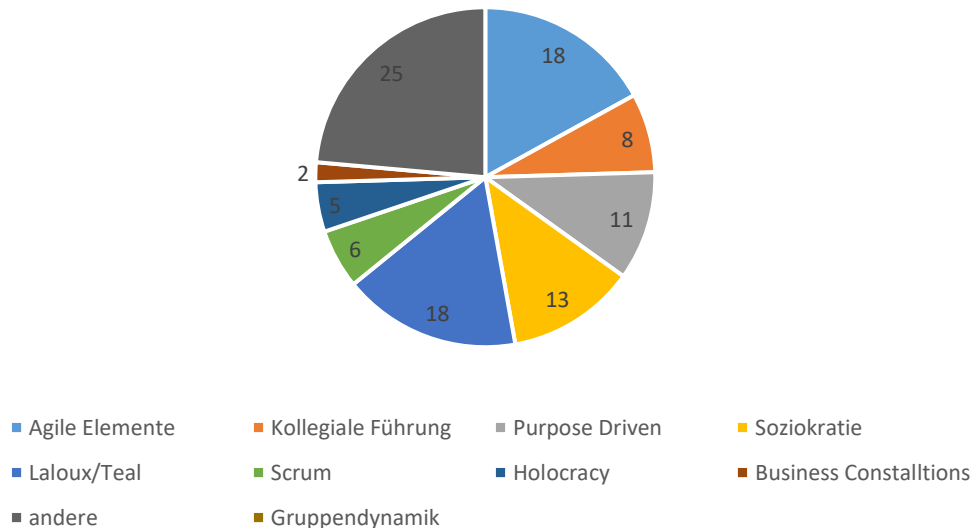
## Spezielles

Die Beratenden beschäftigen sich schon viele Jahre mit dem Thema Selbstorganisation. Ein Angebot seit 1996, die meisten geben an sich seit zwischen 2015 und 2018 damit zu beschäftigen.

## Ansätze/Modelle, welche die Beratenden stark beeinflusst haben

Wir haben die Antwortenden danach gefragt, welche Ansätze sie am stärksten beeinflusst haben (mehrere Antworten möglich):

Ansätze/Modelle



Als «Andere» wurden benannt: Dialogische und achtsame Führung, Systemische Organisationsentwicklung, Organisationsentwicklung (Trigon), Martin BUBERs Denken in Beziehungen, , Management als Entwicklung von Selbstführung, Synergetik, , komplexe Systemtheorie, , Kybernetik, Leadership 4.0, Organisationskompass , GenuinContact Ansatz, Theroie U, Effectuation, Psychodrama, Digitale Constellations, Purpose Constellations, Valentin Nowotny, Frithjof Bergmann, Contextuelles Coaching, Interkulturalität, Spiral Dynamics, Augenhöhe Filme, Musterbrecher, Empowerment, Komplexitätsbewältigung, Systemtheorie

## Ansätze/Modelle, welche die Beratenden kritisch beurteilen

Die Befragten wurden gebeten anzugeben, welche Ansätze/Modelle sie weshalb als kritisch beurteilen. Im Folgenden die Anzahl Nennungen sowie ein paar Stichworte, weshalb dieser Ansatz als kritisch beurteilt wird.

### Holacracy (n=9)

Negiert den Menschen und seine Ur-Bedürfnisse; im Kern ein tolles System für verteilt arbeitende Menschen (Menschen, die vor allem im Team gemeinsam arbeiten, werden durch Holacracy wie künstlich geteilt); mechanistische Weltanschauung (auf der Strecke bleibt die persönliche Entwicklung); zu sehr "Betriebssystem" (illusorisch "role and soul" zu trennen); grosser Aufwand in der Implementierung; mechanistisch und starr; geringe Flexibilität; für den deutschen Kulturraum ungewohnt; starr, das Lizenzmodell gefällt uns nicht; Parallelität von Selbstorganisation und klassischer Hierarchie provoziert zu viele Widersprüche (einerseits Mitverantwortung tragen und selbstorganisiert arbeiten und andererseits doch immer wieder von einem hierarchischen System überstimmt zu werden); Gefahr besteht, Macht nicht zu teilen, sondern zu verschleiern; Mitarbeitende werden lediglich als Rolleninhaber\*innen und nicht als ganze Menschen gesehen.

### Laloux/Teal Organisation (n=4)

Mühe mit unbeweglichen evolutionären Stufenmodellen; hat nicht wirklich ein Konzept, wie diese Entwicklung integriert und strukturiert voranzubringen ist; pure Inspiration, Eye-Opener aber wenig anwendungsorientiert; auf grosser Flughöhe eine Übersicht, um zu verstehen, was gerade passiert, was als nächstes geschehen könnte und was noch alles möglich ist - eine Antwort, was aber nun konkret getan werden kann, gibt es nicht.

### Soziokratie (n=2)

zu sehr "Betriebssystem"; erfordert einen grossen Aufwand in der Implementierung; mechanistisch und starr;

### Scrum (n=2)

Scrum ist ein Ansatz aus der IT, der für die agile Produktentwicklung gut eingesetzt werden kann (kein allgemeiner Ansatz für eine agile Organisationsentwicklung).

### Spiral Dynamics (n=1)

Keine Begründung

## Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Selbstorganisation

Weiter interessierte, welche Schwierigkeiten die Antwortenden bei der Umsetzung der Selbstorganisation erleben (offene Frage):

- mangelhafter Wille zur Transformation bei Trägerschaft, dem Inhaber, dem Top-Management
- Perfektionismus und konventionelles Projektmanagement
- zu viele tiefprozentige Anstellungsverhältnisse
- Finanzierungsmodelle von NPOs durch öffentliche Hand (verrechenbare Arbeit via Klientenstunden).
- mangelnde Ausdauer

- Unterschätzung notwendiger Mindset-Änderung bei allen Beteiligten (persönliche Haltungsänderung und Gruppendynamik).
- mangelnde Inanspruchnahme von externer fachlicher Begleitung
- Vertrauen, das die Geschäftsführung den Mitarbeiter\*innen entgegenbringt, die nun zunehmend Verantwortung und damit verbunden Entscheidungsbefugnisse übernehmen und dass die Geschäftsführung es ernst meint
- zu stark auf die Strukturen und zu wenig auf die kulturellen Aspekte geschaut
- Reflexion wird zu wenig Beachtung geschenkt
- keine Konfliktkultur
- Terminologie übernehmen und Rituale ausführen, ansonsten in den alten Denk- und Handlungsmustern verweilen
- Führungspersonen sind ambivalent
- Mindset und Haltung
- fehlende Wertschätzung des Bestehenden
- Top-Down getriebene, tool-orientierte Veränderungsprozesse
- unreflektierte Übernahme von gehypten Managementmodellen
- einseitig Herangehensweise: Strukturen und Prozessen werden verändert, aber bspw. Lohnsysteme, Partizipationssysteme an Unternehmensgewinne oder die Umverteilung der Macht nicht verändert
- "Spielregeln" in einigen Branchen
- Mangel an Erfahrungen und Wissen auf Seite Berater und Auftraggeber
- Auftraggeber wünschen sich Rezepte für die Umsetzung und sind kaum bereit in einen Lernprozess einzusteigen
- zu viel / zu schnell auf einmal
- zu wenig Ressourcen im Verhältnis zum erwartetem Impact
- Kommunikationsbedarf und Lernenwollen/-müssen werden unterschätzt
- Erfolge werden zu wenig sichtbar gemacht
- zu schnell auf Resultate fokussiert, statt auf den Prozess
- kommunizierte Motiv eines Unternehmens, warum sie Selbstorganisation einführen
- nicht alle Mitarbeitenden wollen mehr Verantwortung übernehmen
- Lohnfrage und Karriereentwicklung ist oft nicht geklärt
- bei der Planung der Umsetzung werden nicht auch verschiedene Hierarchiestufen und Fachbereiche einbezogen
- bei den Mitarbeitenden: die erhöhten Anforderungen an persönliche Reife, Sozialkompetenz, Konfliktfähigkeit, Selbstregulation, Selbstorganisation, Beziehungsfähigkeit, Zivilcourage.

## Vorteile der Organisationen mit Selbstorganisation

Welche Vorteile sehen die Beratenden, wenn eine Organisation Selbstorganisation einführt (offene Frage)?

- signifikanter Zuwachs an Engagement, Verantwortung, persönliche Potenzialentfaltung, Freude, Interesse, Selbstwirksamkeitserfahrung, Selbstwertgefühl, Wertschätzung im Team, Kreativität, Innovation
- bessere quantitative und qualitative operative Ergebnisse
- erhöhte und punktgenauere (Re-)Aktionsfähigkeit bei VUKA-Ereignissen
- tieferer Krankenstand

- Mitarbeiter\*innen: Sinnbezug, Gestaltungsfreiheit und Mitsprachemöglichkeiten
- Unternehmen: adaptiv auf Veränderungen reagieren können und Intelligenz vieler nutzen
- Selbstverantwortung der Klientel wird durch die Selbstorganisation des Betriebes gestärkt
- Fokus auf die eigentlichen Probleme
- Kundenorientierung
- Angehen von Barrieren und Engpässen
- mehr Kooperation zwischen Teams
- Kreativität, Innovation und Verbundenheit mit den Unternehmenswerten
- ethisches, sinn- und werteorientiertes Wirtschaften
- echter Beitrag fürs Gemeinwohl
- Höhere Attraktivität als Arbeitgebende
- tragfähigere Entscheidungen
- teilweise schnellere Prozesse
- Schaffung einer Netzwerkkompetenz
- Strukturen und Mechanismen für gemeinsames Lernen entwickeln
- Entlastung von Vorgesetzten für übergeordnete Aufgaben

## Wünsche an das Netzwerk

Welche Wünsche haben Beratende an das Netzwerk?

- Referenz für selbstorganisierte Betriebe in der Schweiz werden
- Wissens- und Erfahrungsplattform sein (open source)
- Purpose driven und Nutzer\*innen-betrieben sein / bleiben
- uns helfen uns zu vernetzen
- Kunden finden
- Berater\*innen für gemeinsame Aufträge finden
- zum Erfahrungsaustausch beitragen
- das Thema bekannt machen und für Austausch sorgen
- Praktiker\*innen miteinander ins Gespräch bringen
- Interessante Inputs bieten
- aktuelle Trends reflektieren
- sich inhaltlich breit(er) aufstellen und sich anderen Disziplinen (Organisationsentwicklung, agilen Ansätzen, Leadership-Themen) auch im Netzwerk-Namen öffnen
- etwas häufiger, regelmässiger von sich reden
- ein Wiki anlegen mit Begriffs Definitionen und den entsprechenden Quellen
- einen monatlichen "Stammtisch" einrichten, zum Austauschen, vernetzen, voneinander lernen
- viele Interessierte versammeln, Good Practice austauschen
- sich weiterhin so offen, flexibel und unabhängig für das Thema einsetzen und den Austausch und die Wissenserweiterung ermöglichen.
- selbstorganisiert sein. Keine Führungskraft, kein Inhaber
- eine klare Ausrichtung haben, was es machen möchte, wofür es steht, um (für mich) greifbarer zu werden.
- Präsenter sein bei internationalen Fachtagungen / Kongressen

## Wozu Beratende das Netzwerk nutzen

Als letztes interessiert, für was die Antwortenden das Netzwerk nutzen:

- Orientierung und Weiterentwicklung (Publikationen, Forschung, gelebte Praxis)
- Veranstaltungen zum Thema
- Kunden und Kolleg\*innen zu finden (bzw. gefunden werden) sowie den fachlichen Austausch.
- Know-how
- Anlässe besuchen
- spannende Antworten auf Fragen zu erhalten
- Austausch
- mit interessierten Menschen in Kontakt zu treten und voneinander zu lernen.
- mit anderen Beratern zu vernetzen, auszutauschen, gemeinsam zu lernen und gemeinsame Veränderungsmandate angehen zu können
- informieren
- eigene Angebote posten
- mehr Menschen mit unseren Trainings zu inspirieren
- eigene Gedanken weiterentwickeln und zur Verfügung stellen zu können
- Hinweise auf Veranstaltungen zu erhalten
- Literaturtipps und Rezensionen lesen zu können
- erfahren, wie sich die Selbstorganisation im deutschsprachigen Raum weiterentwickelt
- Teil eines Netzwerks zu sein und beitragen zu dürfen

*Solothurn/Basel, den 26. Mai 2020*

Schreibe uns Deine Meinung und hinterlasse einen Kommentar auf:

[https://netzwerkselfstorganisation.net/artikel/2020\\_4/](https://netzwerkselfstorganisation.net/artikel/2020_4/)

Die Umfrage bleibt weiterhin aufgeschaltet:

<https://netzwerkselfstorganisation.net/umfrage-netzwerkkarte/>

Der Link darf gerne in deinem eigenen Netzwerk geteilt werden. Vielen Dank!

*NetzwerkSelbstorganisation.net – Team ([Über uns](#))*