



Nicht einfach ohne Hierarchie¹

Ergebnisse einer qualitativen Studie zur Implementierung von Selbstorganisation und Selbstführung

Doris Arnold Basler, Theo Wehner und Hartmut Schulze (2021)

Eine Artikelbesprechung von Urs Kaegi.

Dieses Mal darf ich Ihnen über einen sehr interessanten [Artikel von Arnold Basler, Wehner und Schulze](#) berichten, welcher mir von der Co-Autorin zugestellt wurde. Ich werde mich in meiner Rezension sehr kurz halten, denn der Artikel liest sich gut und ist bloss sechs Seiten lang. Eine Zusammenfassung drängt sich nicht auf, denn der Artikel konzentriert sich auf das Wesentliche.

Punkte vergebe ich trotz des etwas anderen Formats als meine bisherigen Besprechungen: Ich würde dem Artikel 8 von 10 möglichen Punkten geben!

Um was geht es?

Doris Arnold Basler hat als Abschluss ihres Studiums 2018 eine Masterarbeit zu «Ermittlung von relevanten Einflussfaktoren bei der Implementierung von Selbstorganisation und Selbstführung unter Einbezug unterschiedlicher Perspektiven» verfasst. Sie untersucht im Rahmen einer empirischen Arbeit die Frage, welche Faktoren die Transformation zu Selbstorganisation und Selbstführung begünstigen oder behindern. Der Artikel trifft somit die Anliegen unseres Netzwerks im Zentrum: Wissen aus der Praxis für Menschen in Organisationen zusammenzutragen und für die Anwendung zu diskutieren und zu verbreiten.

Die Basis der Masterarbeit ist eine multimethodische Fallstudie in einem Unternehmen (Dokumentenanalysen, Experteninterviews sowie leitfadengestützte Interviews), deren Ergebnisse dann mit drei Expert*innen diskutiert und in Bezug zu der bestehenden Literatur gesetzt werden.



¹ Arnold Basler, Doris/Wehner, Theo/Schulze, Hartmut (2021) [Nicht einfach ohne Hierarchie - Ergebnisse einer qualitativen Studie zur Implementierung von Selbstorganisation und Selbstführung](#). ZOE OrganisationsEntwicklung Nr. 1.

Relevante Einflussfaktoren bei der Implementierung von Selbstorganisation und Selbstführung



Arnold Basler et al. erkennen aus ihren Daten sechs relevante Einflussfaktoren bei der Implementierung und beschreiben sie wie folgt:

- Eigentümer und Top Management und deren Reason-Why
- Persönlichkeit und Mindset
- Führung inklusive Mittleres Management und Mikropolitik
- Rollen- und Prozessdefinition
- Kommunikation und Sitzungsgefäße
- Konfliktmanagement

(die Details können auf den Seiten 69 und 70 des Artikels nachgelesen werden)

Mein Fazit

Ich kann den Artikel uneingeschränkt empfehlen: kurz, prägnant, aussagekräftig.

Erstaunt hat mich die Tatsache, dass während des Veränderungsprozesses in der untersuchten Organisation der CEO gewechselt hat. Eingestiegen ist eine CEO, welche selbst von den Anliegen der Selbstorganisation überzeugt ist und als Motiv der Implementierung angab, «einen würdevollen Umgang mit Mitarbeitenden zu pflegen und diesen auf Augenhöhe zu begegnen» (S. 69). Der neue CEO ging das eher nach dem Bedarf des Marktes an und nicht mehr dem eigenen Menschenbild. Prompt wurden einige Merkmale der Selbstorganisation wieder zurückgefahren, u.a. das neue Lohnmodell, formale Hierarchiestufen und Anpassungen im System vorgenommen.

Viel Spass beim kurzweiligen Lesen wünscht Ihnen, Urs Kaegi



Solothurn, den 2. Juni 2021

Den vollständigen Artikel von Arnold Basler, Theo Wehner und Hartmut Schulze finden Sie auf der [NetzwerkSelbstorganisation.net](https://netzwerkselfstorganisation.net) Webseite unter folgendem Link:

https://netzwerkselfstorganisation.net/artikel/2021_5/

Urs Kaegi



em. Professor der Fachhochschule Nordwestschweiz, selbständiger Coach und Organisationsberater

Schwerpunkte: Kooperation in Organisationen, organisationaler Wandel

Urs Kaegi ist der Bücherwurm in der NetzwerkSelbstorganisation.net Administration und schreibt gerne [Literaturempfehlungen](#).

Falls Sie ihm ein Buch oder ein Artikel unterbreiten möchten, können Sie dies unter folgender Postadresse tun:

Urs Kaegi, c/o EcoSolidar, Dornacherstrasse 192, CH-4053 Basel

Bitte beachten Sie, dass nicht alle eingesandten Bücher in die Literaturempfehlungen aufgenommen werden oder aufgenommen werden können. Wir beschränken uns auf Empfehlungen, also auf Publikationen, welche wir aus Sicht der Selbstorganisation für lesenswert halten.

Dafür bitten wir um Verständnis.