

# 🌀 Erfolgsfaktoren der Selbstorganisation

Katrin Muff und Urs Witschi

## **Worauf liegt es, damit Selbstorganisation gelingt?**

Kenntnisse von Methoden und Tools allein reichen nicht, vielmehr sind es Grundsätze und Prinzipien, welche für den Erfolg verantwortlich sind.

Mit praktischen Beispielen illustrieren wir einige dieser Erfolgsfaktoren, z.B. Systemsteuerung, Vernetzung, Transparenz und Öffentlichkeit.

Katrin Muff und Urs Witschi sind Teil des Beratungsteams agil.works und vereinen viele Jahre von konkreter Führungs- und Beratungserfahrung in Selbstorganisation.

# 🌀 Agenda Workshop

Dauer	Was	Wer	Wie
5 min	Begrüssung & Einführung	Mirjam	
20 min	Kennenlernen & Austausch Wer bin ich? Warum bin ich hier? Resonanz...	Alle	Break-out rooms
<b>Interaktiver Workshop</b>			
5 min	Übersicht & Ziel	Katrin & Urs	Präsentation
5 min	Vor- und Nachteile von Selbstorganisation und Hierarchie	Katrin	Präsentation
5 min	Die beidhändige Organisation	Urs	Präsentation
<b>10 min</b>	<b>Fragen &amp; Antworten</b>		
20 min	Erfolgsfaktoren für die Selbstorganisation – Übersicht mit konkreten Beispielen	Katrin & Urs	Präsentation
<b>30 min</b>	<b>Diskussion zur Anwendung</b>	Alle	<b>In 3er Gruppen (20min) &amp; Plenum</b>
5 min	Wie nun weiter? Empfehlungen	Katrin & Urs	Plenum
15 min	Schluss mit Fragen & Reaktionen	Mirjam	Im chat



# 🌀 Katrin Muff – Erfahrung

- 10 Jahre in Hierarchie (Schindler, Alcoa)
- 6 Jahre in Organisationsaufbau (Alcoa RU, Yupango)
- 3 Jahre in Organisationsintegration (Iams zu P&G)
- 3 Jahre in Netzwerkorganisation (Uni ZH/BS & ETH)
- 10 Jahre in Organisationstransformation (BSL)

**Autorin:** The Collaboratory, Five Superpowers for Co-creators

**International:** Schweiz (D/F), Australien, Ungarn,  
USA, Russland, Holland

**Rollen:** Mitarbeiter, CEO und Dean, Mit-gründer, Berater

# 🌀 Urs Witschi - Erfahrung

- Fachberatung: Führung, Organisation, Projektmanagement
- Weiterbildung in systemischer Beratung
- Systemische Organisationsberatung
- Autor/ Mitautor:
  - “Wandel durch Vernetzung” (Springer/Gabler)
  - “Handbuch Projektmanagement, klassisch, hybrid, agil” (Springer/ Gabler)
  - zahlreiche Artikel

**Rollen:** Berater, Geschäftsführer

# 🌀 Agenda Workshop

Dauer	Was	Wer	Wie
5 min	Begrüssung & Einführung	Mirjam	
20 min	Kennenlernen & Austausch Wer bin ich? Warum bin ich hier? Resonanz...	Alle	Break-out rooms
<b>Interaktiver Workshop</b>			
5 min	Übersicht & Ziel	Katrin & Urs	Präsentation
5 min	Vor- und Nachteile von Selbstorganisation und Hierarchie	Katrin	Präsentation
5 min	Die beidhändige Organisation	Urs	Präsentation
<b>10 min</b>	<b>Fragen &amp; Antworten</b>		
20 min	Erfolgsfaktoren für die Selbstorganisation – Übersicht mit konkreten Beispielen	Katrin & Urs	Präsentation
<b>30 min</b>	<b>Diskussion zur Anwendung</b>	Alle	<b>In 3er Gruppen (20min) &amp; Plenum</b>
5 min	Wie nun weiter? Empfehlungen	Katrin & Urs	Plenum
15 min	Schluss mit Fragen & Reaktionen	Mirjam	Im chat



# ☯ Traditionelle Hierarchie

## VORTEILE

- Klare Regeln & Rollen
- Gute Koordination
- Konfliktlösungs-prozesse
- Strategie geklärt (top down)
- Sicherheit & Komfort
- Durchsetzungs-mechanismus

## NACHTEILE

- Nicht “zeitgemäss”
- Täuschend einfach (Implementierungsgap)
- Benötigt kontinuierliche Kontrolle & Supervision
- Grosse Abhängigkeit der Leadership Qualität von Chefs
- Starr und langsam

# 🌀 Selbstorganisation

## VORTEILE

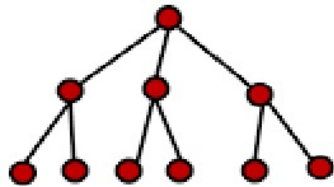
- Purpose steht im Zentrum
- Agil– schnell, wenig-geprüft, innovativ
- “Zeitgemäss” - autonom
- Basis demokratisch
- Hohe Bedarf an Transparenz
- Grosser Informations-austausch

## NACHTEILE

- Gruppen Entscheide – viel Überzeugungsarbeit
- Leadership ist auf allen Ebenen benötigt (nicht jeder kann das)
- Eher mehr Struktur, incl. Meta-level Prozesse für Veränderung
- Braucht viel mehr Zeit als erwartet

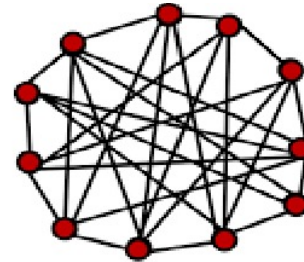
# ☯ Im Vergleich:

## HIERARCHIE



- Power-over Dynamik
- Einfache / klare Regeln
- Wenig Überzeugungsarbeit
- Wenige, geprüfte, Ideen
- Schnelle Implementierung

## SELBSTORGANISATION

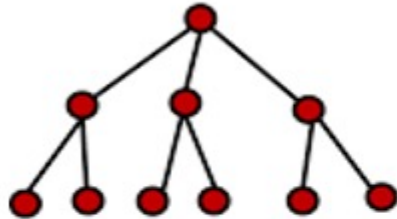


- Dezentralisierte Autorität
- Grosse Komplexität
- Viel Überzeugungsarbeit
- Viele, ungeprüfte, Ideen
- Langsame Implementierung



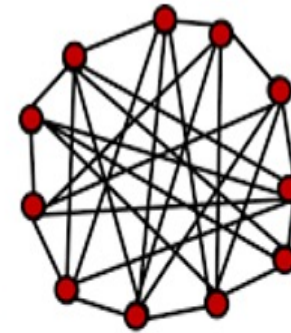
# ☯ Das Beste beider Welten

## HIERARCHIE



- Sicherheit
- Komfort
- Strategische Koordination
- Für die meisten Entwicklungsstufen

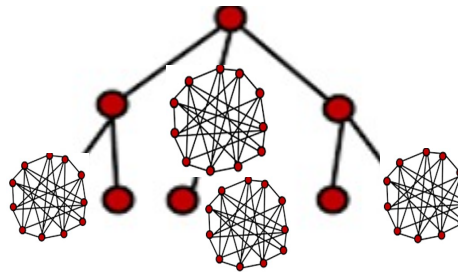
## SELBSTORGANISATION



- Autonomie
- Reaktionsfähigkeit
- Innovation
- Bedingt die höchste Entwicklungsstufe (teal)

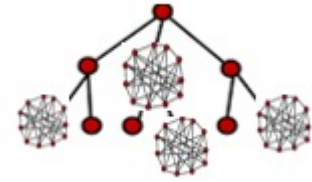
# 🌀 Das Beste beider Welten

## DIE MISCHFORM HIERARCHIE & SELBSTORGANISATION

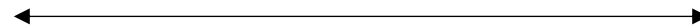


- Sicherheit & Komfort für die es brauchen / wollen
- Strategische Koordination mit agiler Innovation
- Für ALLE Entwicklungsstufen

# Die Mischform: Viele Möglichkeiten



EHER NICHT  
DEZENTRAL



EHER  
DEZENTRAL

ARBEIT

Strategie Performance-  
management Ressourcen-  
planung Design Kontrolle Ausführung

Selbst-Org A



Misch-Form



Hierarchie



Dezentalisiert



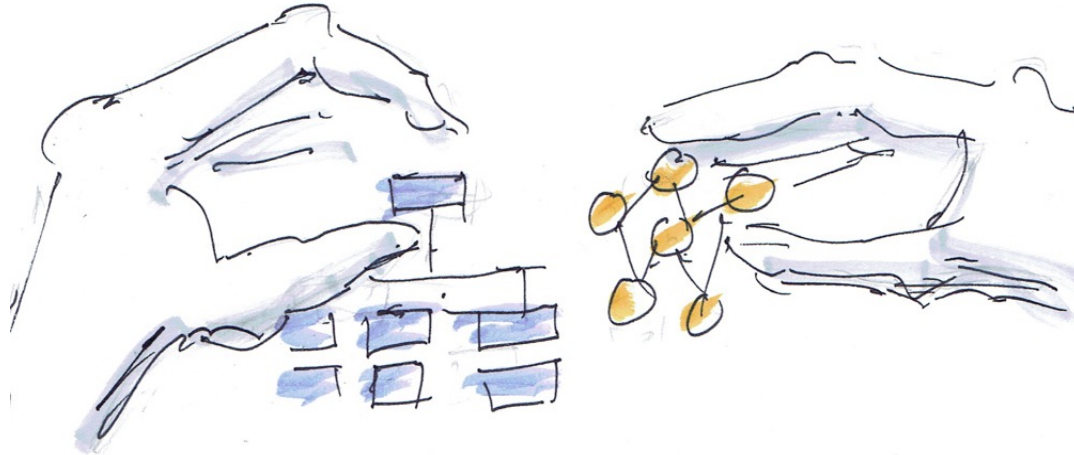
Zentralisiert

# 🌀 Agenda Workshop

Dauer	Was	Wer	Wie
5 min	Begrüssung & Einführung	Mirjam	
20 min	Kennenlernen & Austausch Wer bin ich? Warum bin ich hier? Resonanz...	Alle	Break-out rooms
<b>Interaktiver Workshop</b>			
5 min	Übersicht & Ziel	Katrin & Urs	Präsentation
5 min	Vor- und Nachteile von Selbstorganisation und Hierarchie	Katrin	Präsentation
5 min	Die beidhändige Organisation	Urs	Präsentation
10 min	<b>Fragen &amp; Antworten</b>		
20 min	Erfolgsfaktoren für die Selbstorganisation – Übersicht mit konkreten Beispielen	Katrin & Urs	Präsentation
30 min	<b>Diskussion zur Anwendung</b>	Alle	<b>In 3er Gruppen (20min) &amp; Plenum</b>
5 min	Wie nun weiter? Empfehlungen	Katrin & Urs	Plenum
15 min	Schluss mit Fragen & Reaktionen	Mirjam	Im chat

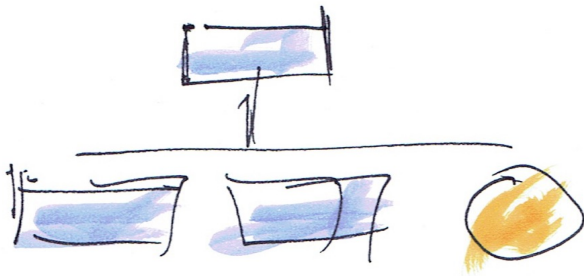


# 🌀 Die beidhändige Organisation (Ambidextrie)



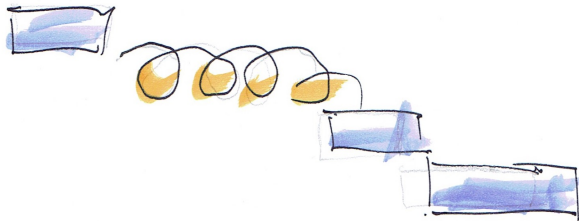
- Anforderungen der Umwelt: obwohl effizient als auch agil
- Rechte Hand kann auch ein Pilot für eine umfassendere Neuorganisation sein (Bsp. Bärau)
- Sehr anspruchsvoll für die Führung: die beidhändige Organisation wird dann ein Erfolg, wenn unterschiedliche Führungsgrundsätze praktiziert werden können

# 🌀 Die beidhändige Organisation



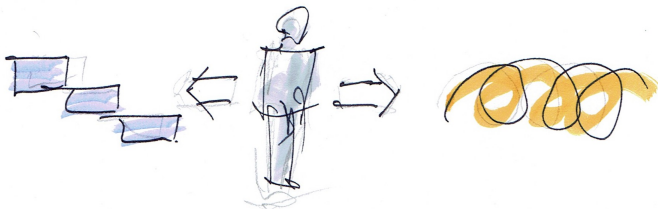
## Die strukturelle Ambidextrie

- 2 organisatorisch getrennte Bereiche, z.B. operative und innovative Abteilungen



## Die temporale Ambidextrie

- Zeitliche Abwechslung zwischen unterschiedlichen Logiken, z.B. Projektphasen



## Die kontextuelle Ambidextrie

- Abwechslungsweise Arbeit in verschiedenen Kulturen, z.B. Routinearbeit/ Verfolgung neuer Ideen

# 🌀 Agenda Workshop

Dauer	Was	Wer	Wie
5 min	Begrüssung & Einführung	Mirjam	
20 min	Kennenlernen & Austausch Wer bin ich? Warum bin ich hier? Resonanz...	Alle	Break-out rooms
<b>Interaktiver Workshop</b>			
5 min	Übersicht & Ziel	Katrin & Urs	Präsentation
5 min	Vor- und Nachteile von Selbstorganisation und Hierarchie	Katrin	Präsentation
5 min	Die beidhändige Organisation	Urs	Präsentation
<b>10 min</b>	<b>Fragen &amp; Antworten</b>		
20 min	Erfolgsfaktoren für die Selbstorganisation – Übersicht mit konkreten Beispielen	Katrin & Urs	Präsentation
<b>30 min</b>	<b>Diskussion zur Anwendung</b>	<b>Alle</b>	<b>In 3er Gruppen (20min) &amp; Plenum</b>
5 min	Wie nun weiter? Empfehlungen	Katrin & Urs	Plenum
15 min	Schluss mit Fragen & Reaktionen	Mirjam	Im chat



# 🌀 Agenda Workshop

Dauer	Was	Wer	Wie
5 min	Begrüssung & Einführung	Mirjam	
20 min	Kennenlernen & Austausch Wer bin ich? Warum bin ich hier? Resonanz...	Alle	Break-out rooms
<b>Interaktiver Workshop</b>			
5 min	Übersicht & Ziel	Katrin & Urs	Präsentation
5 min	Vor- und Nachteile von Selbstorganisation und Hierarchie	Katrin	Präsentation
5 min	Die beidhändige Organisation	Urs	Präsentation
<b>10 min</b>	<b>Fragen &amp; Antworten</b>		
20 min	Erfolgsfaktoren für die Selbstorganisation – Übersicht mit konkreten Beispielen	Katrin & Urs	Präsentation
<b>30 min</b>	<b>Diskussion zur Anwendung</b>	Alle	<b>In 3er Gruppen (20min) &amp; Plenum</b>
5 min	Wie nun weiter? Empfehlungen	Katrin & Urs	Plenum
15 min	Schluss mit Fragen & Reaktionen	Mirjam	Im chat





# ② 10 Erfolgsfaktoren der Selbstorganisation

## **Arbeit am System statt im System**

1. Rahmenbedingungen: Leitplanken
2. Transparenz und Öffentlichkeit
3. Vernetzen
4. Diversität erzeugen
5. Ein Unterschied, der einen Unterschied macht

## **Spielregeln für das Team**

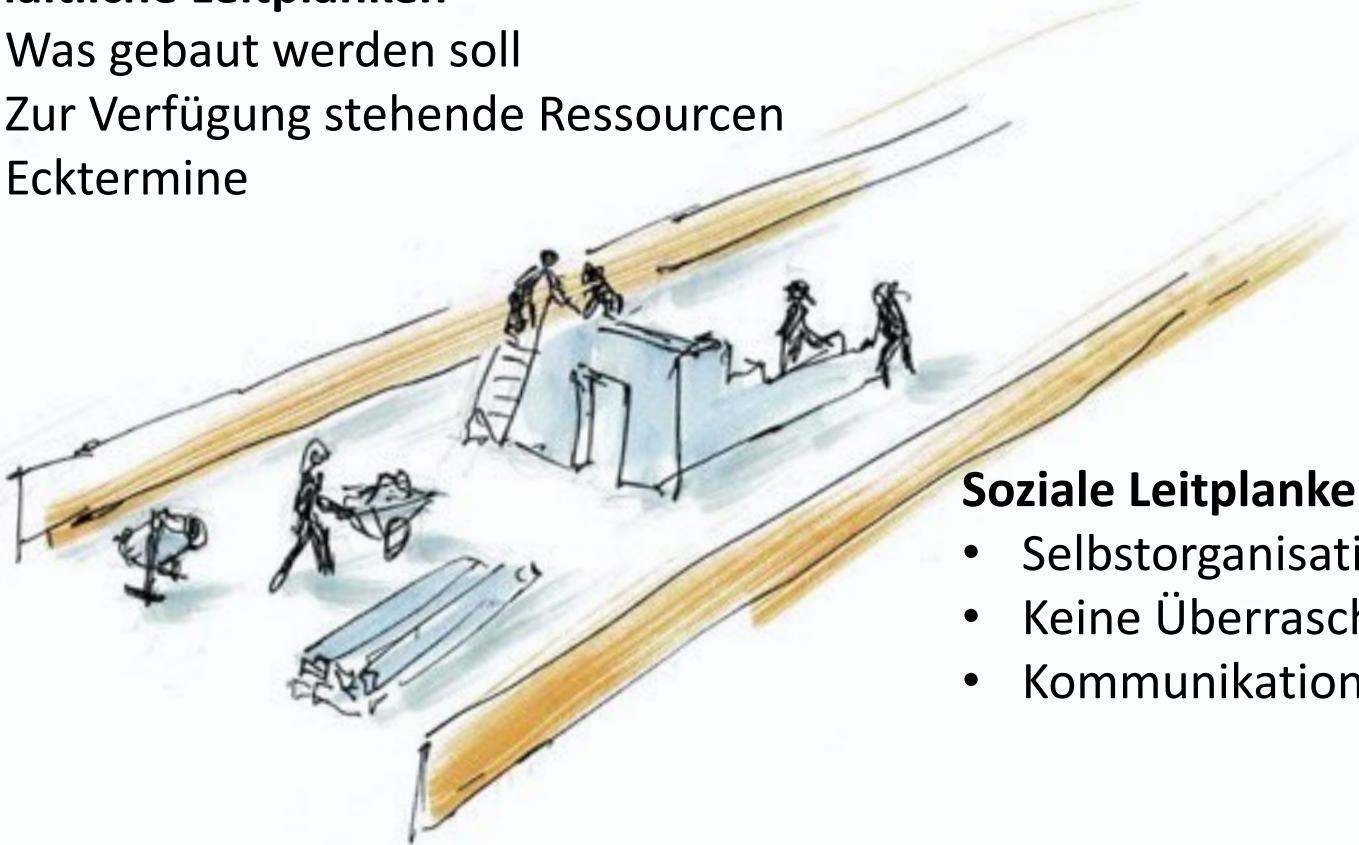
6. Das Lernen lernen
7. Vertrauen und Verantwortung (in einander & ins System)
8. Diversität sichern (inkl. Aussenstehender)
9. Stakeholder engagement (intern / extern)
10. Mindset shift ermöglichen

# 1/10 Leitplanken

Vom Management definierter Freiraum: hier bauen wir unser Haus selbst!

## Inhaltliche Leitplanken

- Was gebaut werden soll
- Zur Verfügung stehende Ressourcen
- Ecktermine



## Soziale Leitplanken

- Selbstorganisation
- Keine Überraschungen
- Kommunikation



# Beispiel einer Leitplanke

Struktur des Pilotauftrags „kollegiale Führung“ mit beispielhaften Inhalten (nicht vollständig!)

**Wohin wollen wir?** Das Pfltegeteam soll den Alltag selber entscheiden, reflektieren, lernen, verändern.

**Was wird erwartet?** Der Wandel ist als Pilot zu einem gewissen Grad in 6 Monaten vollzogen.

**Was ist der Inhalt?** Sachthemen sind Rollenbeschreibungen, Verantwortlichkeiten, Gestaltung der Schnittstellen, Beziehungen zu relevanten Anspruchsgruppen.

**Welches sind Nicht-Themen?** Lohnfragen, Personaldiskussionen, Regeln, die für die ganze Organisation gelten.

**Welches sind die Prozessregeln?** Das Pilotteam organisiert und führt sich selber und entscheidet in eigener Kompetenz. Hilfeleistungen können jederzeit angefordert werden.

**Welches ist die Nichtregeln?** Keine Überraschungen, keine hierarchischen Unterstellungen im Team.

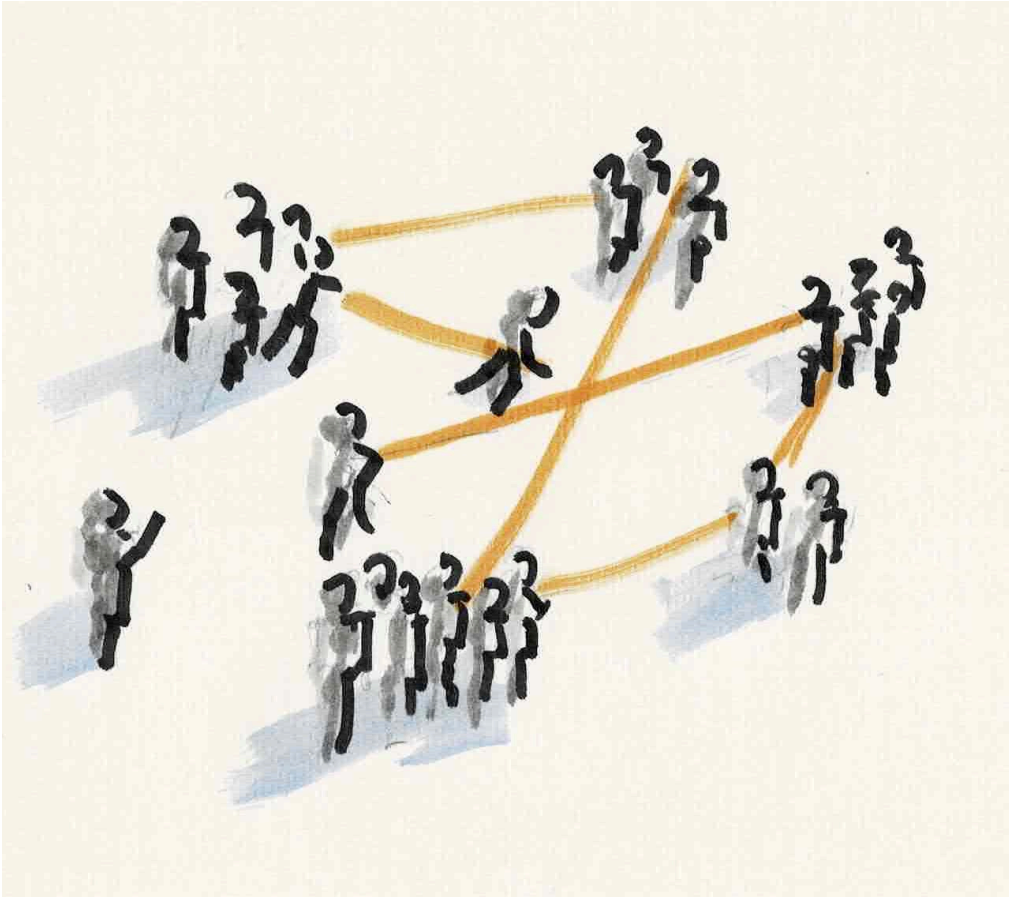
**Welches ist die Pilotorganisation?** Das Unterstützungsteam bietet die Rahmenbedingungen und unterstützt das Pilotteam. Die Berater setzen Impulse, bieten Anleitungen und moderieren die Gesamt-Workshops

# 2/10 Transparenz und Öffentlichkeit



- Transformation als Aufführung: Steuerung der Aufmerksamkeit, Sensibilisierung der Organisation
- Breit abgestützte Nomination der „Abgesandten“ mobilisiert das System
- Vernetzungen, z.B. Informationsveranstaltungen, ermöglichen Diskussionen

## 3/10 Vernetzen



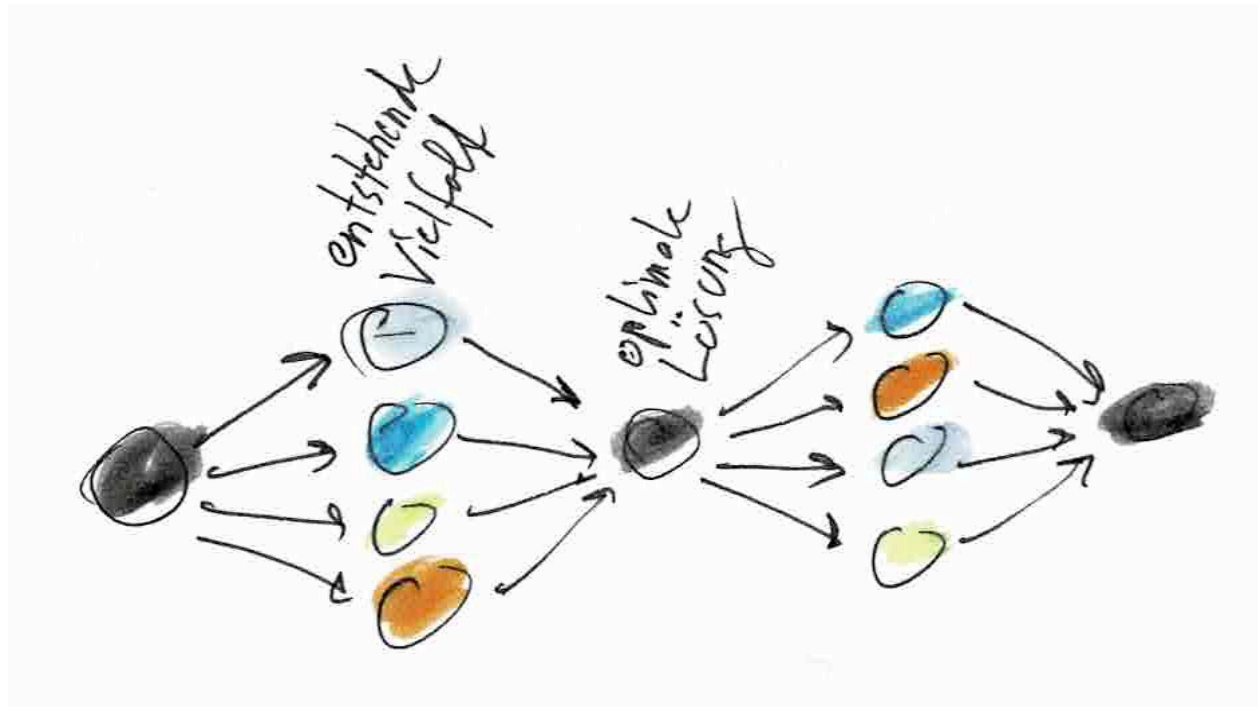
Vernetzung ermöglicht Vielfalt und selbstgesteuerte Kommunikation

- mit Teams
- mit internen Stellen
- mit Kunden

Kann zeitlich begrenzt oder offen sein

Ist geeignet für komplexe Probleme

## ④ 4/10 Diversität erzeugen



### Im Vorgehen

- Öffnen: viele Ideen entstehen lassen
- Schliessen: vereinen, z.B. durch Subteams, Einzelarbeiten

## 5/10 Unterschiede erzeugen

das System anregen/ irritieren durch Unterschiede:

- Hierarchie – Heterarchie

- Autonomie – Fremdbestimmung

- Vertrauen – Macht

- Transparenz – Intransparenz

Fördern Aufmerksamkeit und Dialog

Besondere Situationen ermöglichen besondere Leistungen

Beispiel: das Transformationsteam ist ungewohnt anders organisiert als übliche Projektteams





# ② 10 Erfolgsfaktoren der Selbstorganisation

## **Arbeit am System statt im System**

1. Rahmenbedingungen: Leitplanken
2. Transparenz und Öffentlichkeit
3. Vernetzen
4. Diversität erzeugen
5. Ein Unterschied, der einen Unterschied macht

## **Spielregeln für das Team**

6. Das Lernen lernen
7. Vertrauen und Verantwortung (in einander & ins System)
8. Diversität sichern (inkl. Aussenstehender)
9. Stakeholder Engagement (intern / extern)
10. Mindset shift ermöglichen





# 6/10 Das Lernen lernen



Letztlich geht es darum, in einer Welt, die von Extremen, Unbekannten und sehr Unwahrscheinlichen beherrscht wird, möglichst viel auszuprobieren und möglichst viele Chancen, aus denen sich neue Entdeckungen ergeben können, zu ergreifen.

(frei nach Nassim Nicholas Taleb: «der schwarze Schwan»)

# 7/10 Vertrauen und Verantwortung

Vertrauen ermöglicht in dynamischen und unsicheren Umgebungen  
gemeinsam flexibel und handlungsfähig zu bleiben

Kann nicht angeordnet werden, sondern bildet sich aus der Erfahrung



## **Vertrauen in Team:**

sich auf andere verlassen  
können

Vertrauen schenken,  
Vorleistungen erbringen,  
Verantwortung übernehmen

## **Systemvertrauen:**

Vertrauen auf die  
Selbststeuerung innerhalb  
eines klar definierten  
Rahmens

## 🌀 8/10 Diversität sichern (inkl. Aussenstehender)



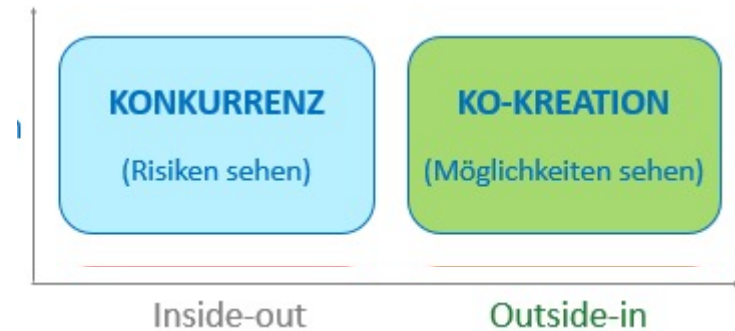
### Im Team, zum Beispiel

- Männer und Frauen
- Jüngere und Erfahrenere
- Unterschiedliche Hierarchien, aber nicht direkt Unterstellte
- Unterschiedliche Nationalitäten

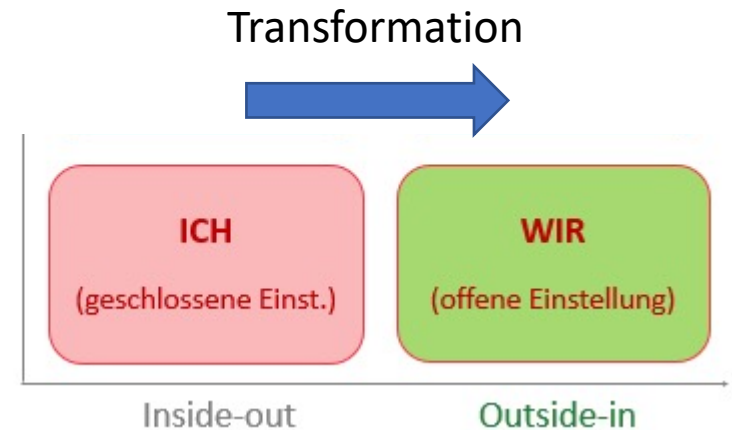
# 9/10 Stakeholder Engagement



Transformation



# 🌀 10/10 Mindset shift ermöglichen



# 🌀 Agenda Workshop

Dauer	Was	Wer	Wie
5 min	Begrüssung & Einführung	Mirjam	
20 min	Kennenlernen & Austausch Wer bin ich? Warum bin ich hier? Resonanz...	Alle	Break-out rooms
<b>Interaktiver Workshop</b>			
5 min	Übersicht & Ziel	Katrin & Urs	Präsentation
5 min	Vor- und Nachteile von Selbstorganisation und Hierarchie	Katrin	Präsentation
5 min	Die beidhändige Organisation	Urs	Präsentation
<b>10 min</b>	<b>Fragen &amp; Antworten</b>		
20 min	Erfolgsfaktoren für die Selbstorganisation – Übersicht mit konkreten Beispielen	Katrin & Urs	Präsentation
<b>30 min</b>	<b>Diskussion:</b> wo seht ihr in eurer Organisation eine Anwendungsmöglichkeit?	<b>Alle</b>	<b>In 3er Gruppen (20min) &amp; Plenum</b>
5 min	Wie nun weiter? Empfehlungen	Katrin	Plenum
15 min	Schluss mit Fragen & Reaktionen	Mirjam	Im chat

