

Netzwerk  
Selbstorganisation  
Workshop vom 27. April  
2022, 10:30 bis 12:30 Uhr

Transformation zu mehr  
Selbstorganisation –  
was sagen Betroffene?

---

Moderatorinnen:  
Marianne Alpstätg  
Katharina Alföldi  
Wehrmüller



*Marianne Alpstätter*  
*visias Beratungsnetzwerk*  
*marianne.alpstaeg@visias.ch*



*Katharina Alföldi Wehrmüller*  
*Alföldi Beratung GmbH*  
*katharina.alfoldi@alfoldi-beratung.ch*

# Ziele in diesem Workshop

---

- Erfahrungsaustausch «Transformation zu mehr Selbstorganisation» ermöglichen
- Forschungsprojekt: Ausgangslage und konkrete Aussagen der Interview-Partner\*innen vorstellen
- Diskurs in Gruppen führen zu den Hypothesen
- Sammlung von Ideen, wie ein Transformationsprozess zu mehr Selbstorganisation nachhaltig gestaltet werden kann



## Gruppen-Dialog in Breakout-Sessions «Erfahrungsaustausch»

Bitte organisiert euch selbstständig im Team

- Kurze Vorstellung
- Darauf achten, dass alle zu Wort kommen

Führt bitte einen Dialog

- Was sind meine Erfahrungen in der Transformation zu mehr Selbstorganisation?

# Ergebnisse einer qualitativen Forschungsarbeit

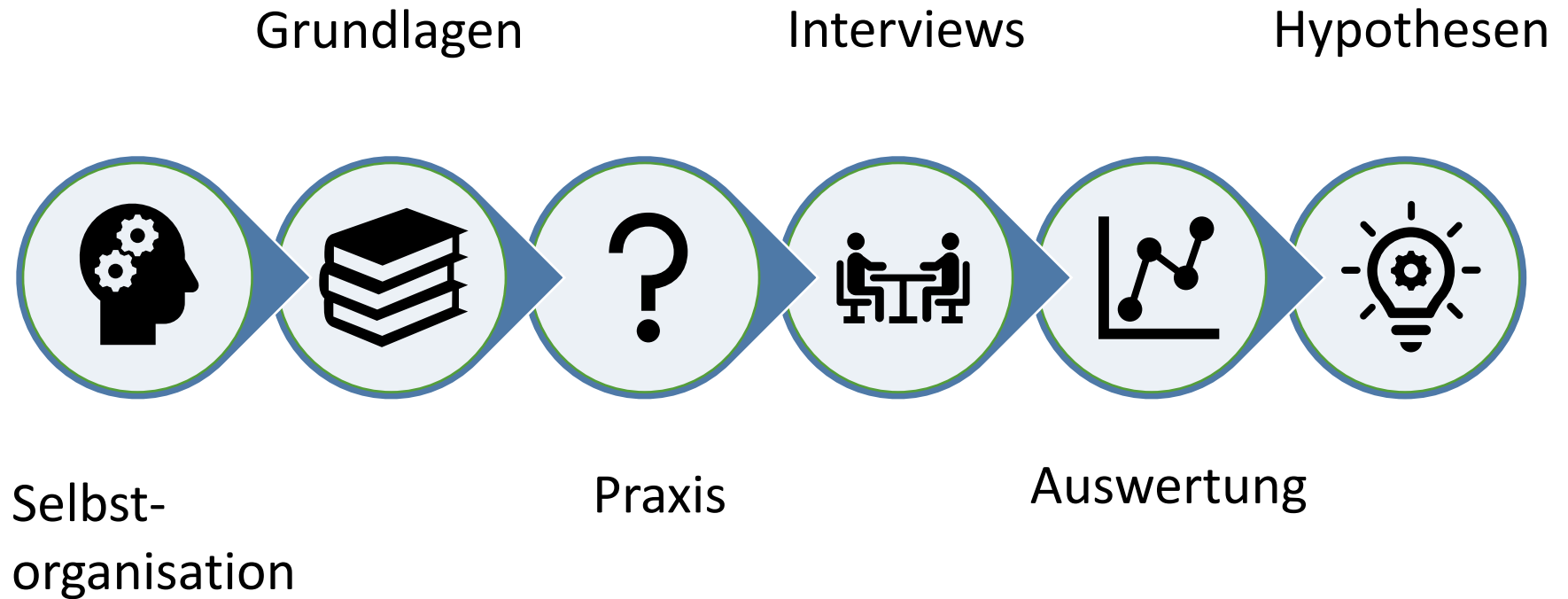
---

Selbstorganisation  
in der Praxis  
«Was sagen  
Betroffene»

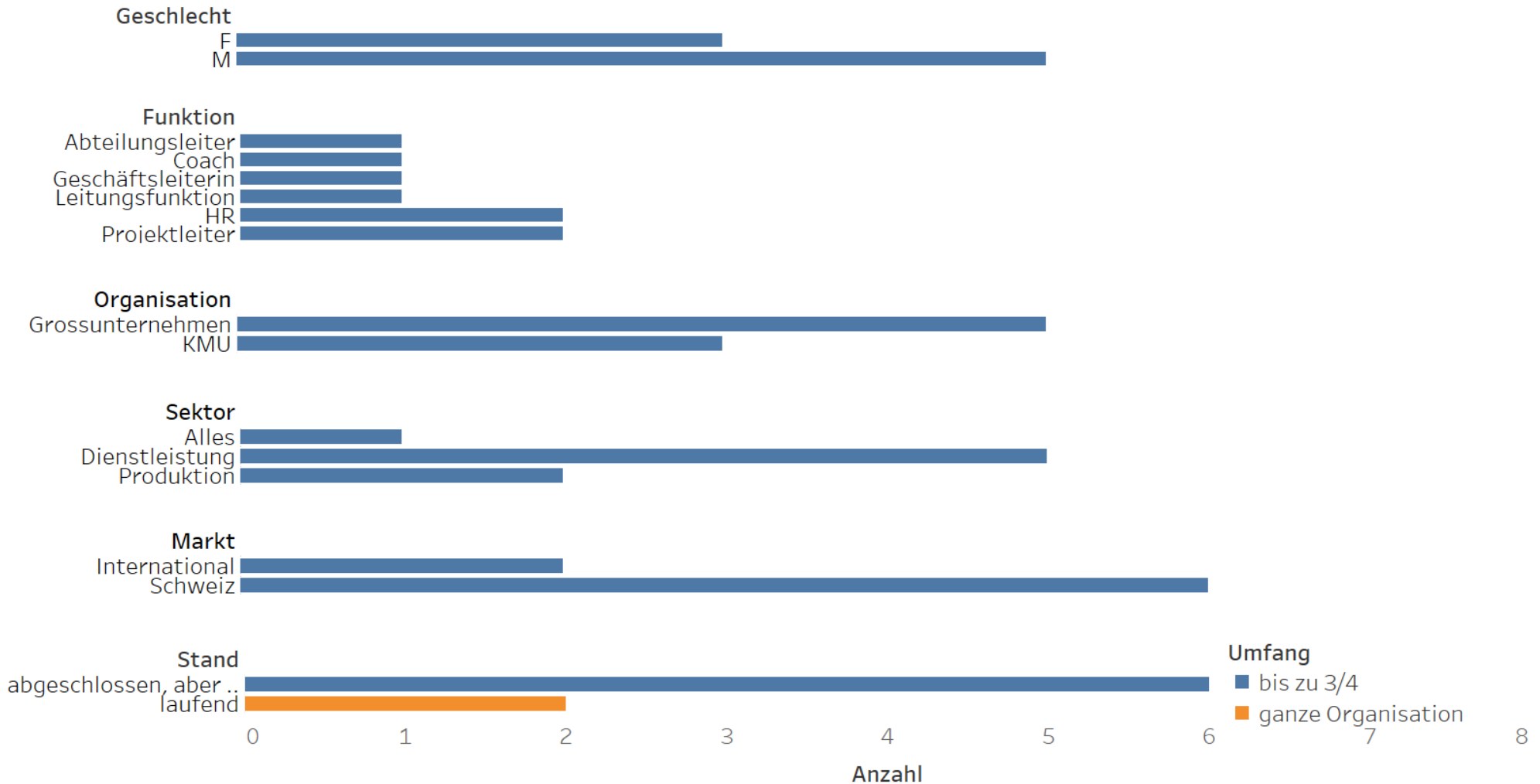
## Kategorien für die Interviews

- Funktion, Organisation, Umfeld und Stand im Prozess
- Verständnis von Selbstorganisation
- Warum Selbstorganisation?
- Bedeutung des Entwicklungsstandes der Organisation
- Bedeutung der vorhandenen Kultur und Werte
- Erleben und Gestaltung des Veränderungsprozesses
- Nutzen der Beratung
- Widerstände und Gegenreaktionen
- Spezifisches

# Weg zu den Hypothesen



# Expert\*innen und Organisationstypen





# Transformation zu mehr Selbstorganisation

## Aussagen der Betroffenen nach Themenfelder

1. Motive / Warum mehr Selbstorganisation?
2. Management und Führung
3. Veränderung von Kultur und Strukturen
4. Individueller Veränderungsprozess der Betroffenen
5. Unterstützung bei der Transformation (externe Beratung)

# 1. Motive / Warum mehr Selbstorganisation?

Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen optimieren, Verteilung der Verantwortung, Zukunftsfähige Organisationsform aufbauen, Stakeholder besser abholen



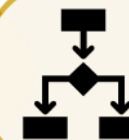
Unternehmenskultur auf Augenhöhe, Generationenwechsel, Motivation, Potentiale der MA nutzen, Zufriedenheitssteigerung der MA (weniger krank, Fluktuation), Transparenz



Schneller, innovativer, Veränderungen der Kundenanforderungen, schneller als Mitbewerber, Ressourcenoptimierung und Verschiebung, Sparen



Aufräumen



## 2. Management und Führung

---

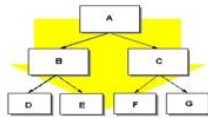
- Führungsgremien haben viele Leute mit einem starken Ego und einem alten Führungsverständnis, diese können nicht mit Widerständen umgehen und können nicht gut darüber reden.
- Man bricht mit Führungstraditionen, das Ego muss in den Hintergrund treten und es wird Macht abgeben in tiefere Führungsetagen, die Organisation war diesbezüglich sehr hilflos.
- Der Chef fällt am meisten in alte Muster zurück.
- Gewisse Führungspersonen haben sich verabschiedet, da sie merkten, dass es die Führung nicht mehr braucht.

## 2. Management und Führung

---

- Es gab einen riesigen Widerstand in den unteren Führungsetagen.
- GL ist auch am Lernen. Sie wissen auch nicht, wie es geht – es gibt die Erwartung der Mitarbeitenden, dass die GL alles weiss, wie früher in der Hierarchie.
- Und dass die steuernden Personen uns nie Antworten geben konnten, das ist sehr anspruchsvoll und braucht eine gewisse Reife der Betroffenen.
- Das steuernde Führungsgremium verhält sich nicht immer vorbildlich, sie halten sich bspw. nicht an ihre eigens definierten Prozesse.
- Changeprozess, mehr als früher, es zeigt sich eine gewisse Hilflosigkeit und Desorientierung

## 2. Unterschiedliche Veränderungsstrategien



**Macht-/Zwangsansatz**



**Wildwuchs**



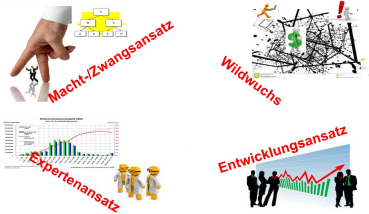
**Expertenansatz**



**Entwicklungsansatz**



## 2. Management und Führung



- Der Fokus lag auf dem Entwicklungsansatz mit einer klaren Vision.
- Die Umsetzung erfolgte nach der Machtstrategie – die neue Form war von oben gewollt.
- Beim Top Management. Bevor wir auf den Weg gingen war es wichtig, dass die GL voll dahinter steht.
- Nach einer gewissen Zeit tendierte es Richtung Chaos und wild.
- Es war eine Kombination von allen Strategien - am wenigsten Machtstrategie, das wäre nicht nachhaltig bei der Selbstorganisation.
- Wir erlebten eine Mischung von Change-Strategien. Erst eine rationale Strategie, weil es darum ging bei der Zentralisierung Kosten einzusparen.
- Es war Wildwuchs, eher chaotisch und teilweise auch wieder rationale Argumente.
- Die Machtstrategie und gleichzeitig eine revolutionär Strategie – fast alle Teams haben gleichzeitig umgestellt.



## 2. Management und Führung Tipps der Betroffenen

---

- Es braucht Leute, die Wissen wie die Integration der agilen Vorgehensweisen gemacht wird.
- Der Grund für die Umstellung sind die Kunden. Aber um erfolgreich zu sein, sind Gründe, die die MA betreffen hilfreicher.
- Es braucht ein Management dass dahinter steht und Mut hat.
- Durchdringung der gesamten Belegschaft ist extrem schwierig. Es brauchte viele Gespräche in kleinen Gruppen (Warum? Was ist anders? Wie sieht in Zukunft unser Verhalten aus?)

## 2. Management und Führung

### Hypothese

Bei der Veränderung zur Selbstorganisation...

- müssen Management und Führungspersonen sich inhaltlich vorher fit machen. Sie brauchen einen Vorsprung, damit sie den Prozess glaubwürdig steuern können.

### Fragen

- Stimmt diese Hypothese für euch?
- Wenn nein, warum nicht?
- Wenn ja:
  - mit welchen Vorgehensweisen kann man diesen Vorsprung des Management und der Führung erreichen?



### 3. Veränderung von Kultur und Strukturen

---

- Wer auf die Probleme der Kultur hinwies wurde als Verhinderer angeschaut, dabei sind die, welche alles rosarot betrachten, die Verhinderer.
- Die Bedeutung der Kulturveränderung wurde in der Theorie zwar als gross eingeschätzt, in der Umsetzung wurde diese Entwicklung jedoch nicht wahrgenommen, da war zu wenig Muse vorhanden.
- Über Macht wird zu wenig offen diskutiert. Denn Selbstorganisation heisst ganz bewusst, dass die Macht und die Kompetenzen im Kollektiv entschieden werden.
- Gewisse Teams haben die Kulturthematik zu Anfang nicht aufgenommen, die holen das erst jetzt nach.
- Es ist eine Dynamik vorhanden, die viele überrascht.
- Die Parallelität der beiden Organisationsformen (hierarchisch klassisch / agil selbstorganisiert) stört die richtige Umsetzung der agilen Form.

### 3. Veränderung von Kultur und Strukturen

---

- Die eigenen Werte wurden im Laufe des Prozesses angepasst.
- Werte verändern sich, aber nicht fundamental, unsere Vision ist heute griffiger und einfacher, wie das agile Setup ja auch, das spiegelt sich in den Leitsätzen.
- Die Werte der Gesamtorganisation blieben bestehen, nur wir in unserer Abteilung haben ein agile Manifest erstellt, diese prallen nun auf die restliche Kultur.
- Nein, es gab keine Wertverschiebung, die Leute haben sich nicht verändert, im Gegenteil, man hat die neuen nötigen Werte von grün und bernstein abgewertet und rot/orange/petrol im Fokus gehabt. (nach den Laloux-Ebenen)
- Es gibt noch Widerstand, weil wir von der Struktur her (Kreise/Rollen) noch nicht sauber aufgestellt sind.
- Nein, es gab keine explizite Werteentwicklung, einfach die erfolgsorientierte Ausrichtung wurde noch verstärkt
- Nein, es findet kein expliziter Kulturwandel statt



### 3. Veränderung von Kultur und Strukturen

#### Tipps der Betroffenen

- Die neue Kultur muss auf Vertrauen und Wertschätzung aufbauen.
- Die Kulturentwicklung ist sehr wichtig, es ist die Basis dafür, dass die Arbeit in den Teams klappt.
- Es braucht die Grundhaltung, dass der Mensch als Ganzes und nicht nur als Arbeitskraft gesehen werden muss.
- Hintergrund bei der Selbstorganisation ist das positive Menschenbild
- Es braucht konkrete Methoden welche die Kulturentwicklung unterstützen.
- Es braucht die eigene Überzeugung, dass der Weg richtig ist, die Haltungsfrage ist extrem wichtig.
- Kultur und Struktur müssen verändert werden, nur Kultur ist auch nicht zielführend.

### 3. Veränderung von Kultur und Strukturen

#### Hypothese

Bei der Veränderung zur Selbstorganisation...

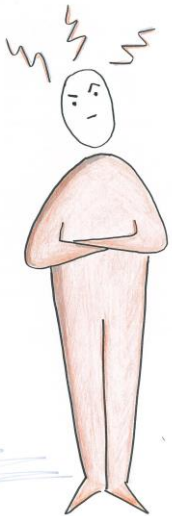
- muss neben den strukturellen Anpassungen, eine umfassende kulturelle Entwicklung eingeplant werden.
- müssen geeignete Vorgehensweisen für die Entwicklung der Kultur und Werte eingesetzt werden.

#### Fragen

- Stimmt diese Hypothese für euch?
- Wenn nein, warum nicht?
- Wenn ja
  - mit welchen Vorgehensweisen kann man diese Kulturentwicklung erreichen?

## 4. Individueller Veränderungsprozess der Betroffenen

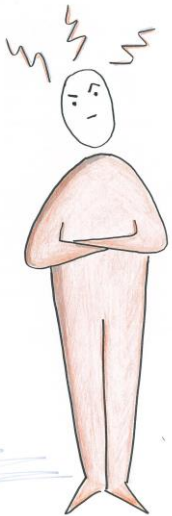
---



Schwierig war, dass wir uns nicht vorstellen konnten, wie es sein wird, wenn wir so arbeiten, und dass dies ein grösserer Schritt ist und nicht einfach nur ein neues Organigramm.

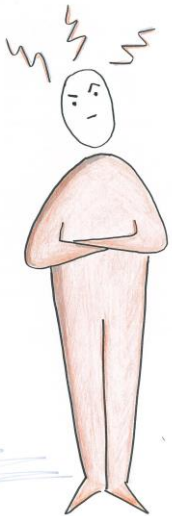
## 4. Individueller Veränderungsprozess der Betroffenen

---



Widerstand in den Psychosozialen Prozessen ist gut sichtbar, jeder durchläuft einen Prozess und ist an einem anderen Ort.

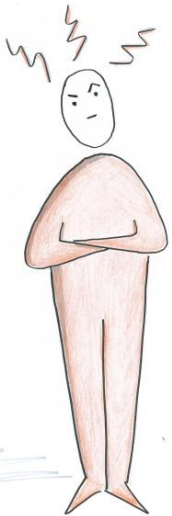
## 4. Individueller Veränderungsprozess der Betroffenen



Es ist nicht gut, wenn die steuernden Personen unser Feedback einbeziehen, wir aber bei der Entwicklung nicht mithelfen können.

## 4. Individueller Veränderungsprozess der Betroffenen

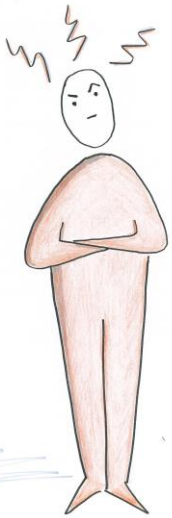
---



Das es Leute gibt, welche Lohneinbussen auf sich nehmen müssen, das ist schwierig. Diese haben dadurch die Motivation verloren. Wenn alle die gleiche Verantwortung haben und einige mehr Lohn haben, ist das schwierig.

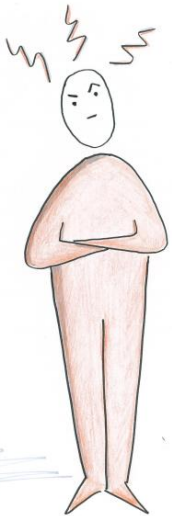


## 4. Individueller Veränderungsprozess der Betroffenen



Wenn man als Betroffene einbezogen wird, ist es gut, aber es ist auch anstrengend, wenn es dann laufend Änderungen gibt.

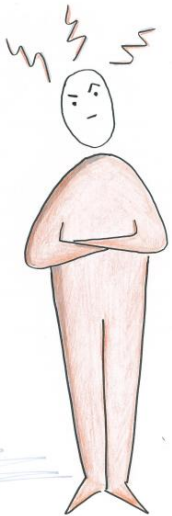
## 4. Individueller Veränderungsprozess der Betroffenen



Die Zufriedenheitsveränderung bei uns Mitarbeitenden wurde nicht gemessen, bei den Planungssitzungen war es aber gut spürbar – es hat sich sehr zum Positiven verändert. Schliesslich war es eine sehr gute Stimmung und es war sehr viel Energie vorhanden.

## 4. Individueller Veränderungsprozess der Betroffenen

---



Es wird viel erwartet  
von den Leuten und es  
braucht Jahre bis alle  
soweit sind.

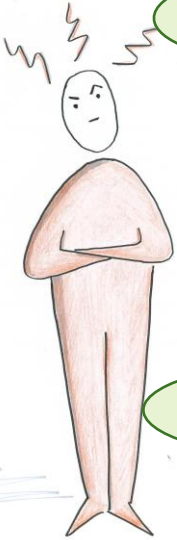
## 4. Individueller Veränderungsprozess der Betroffenen



Die Mitarbeitenden-Umfrage zeigt, dass die Mitarbeitenden nicht mehr zurück wollen.

Befindlichkeit heute – die Hälfte der Mitarbeitenden würden gerne wieder in den alten Zustand zurück.

Ich bin wahnsinnig gerne angestellt und möchte nicht selbstständig sein in einem solchen Kreis und für etwas Verantwortung übernehmen. Ich bin lieber ganz normaler Angestellter.





## 4. Individueller Veränderungsprozess der Betroffenen

### Tipps der Betroffenen

- Es brauchte ein Umdenken im Wertesystem: Stabilität geht verloren, Orientierung ist nicht einfach, die Bewegung löst die Verlässlichkeit auf.
- Es braucht für die Selbstorganisation Menschen, die sich einbringen und sich zurücknehmen können, diese Balance kann eher die neue Generation machen.
- Was gefehlt hat, sind die psychosozialen Prozesse. Man muss den Mensch als Ganzes einbinden, nicht nur die Rolle in den Vordergrund stellen.
- Sinnfrage und Nutzen, damit müssen sich die Beteiligten identifizieren können sonst gibt es Widerstand.
- Die Fähigkeit zur Selbstreflexion und weitere Grundsätze müssen geschult, Instrumente installiert werden. Mitarbeitende müssen ihr Selbst- und Fremdbild kennen.
- Quick wins braucht es auch auf der psychosozialen Ebene.

## 4. Individueller Veränderungsprozess der Betroffenen

### Hypothese

Bei der Veränderung zur Selbstorganisation...

- ist der Widerstand und die Anforderungen an den individuellen Entwicklungsprozess grösser, als in «anderen» Changeprozessen.
- nimmt die Fluktuation zu, wenn diesen individuellen Entwicklungsschritten nicht Rechnung getragen wird.

### Fragen

- Stimmt diese Hypothese für euch?
- Wenn nein, warum nicht?
- Wenn ja:
  - mit welchen Vorgehensweisen kann man den Umgang mit diesen individuellen Entwicklungen positiv beeinflussen?

## 5. Unterstützung bei der Transformation (externe Beratung) *positives Erleben*

---

- Die Beratung hatte einen guten Blick auf das Unternehmen.
- Sie ist sehr engagiert und identifiziert sich mit unserem Unternehmen.
- Wenn es schwierig wurde, unterstützte sie, hat auf die Vision hingewiesen.
- Die Beratung war fachlich fundiert und kannte die Methoden und die Prozesse.
- Sie hörte gut zu und hatte einen guten Umgang mit Ungeduld.
- Die Beratung führt 100% durch den Prozess.
- Die Beratungsperson überzeugte uns, dass wir bei der Geschäftsführung anfangen müssen.

## 5. Unterstützung bei der Transformation (externe Beratung) *positives Erleben*

---

- Die Beratung weiss selber nicht alles, aber gemeinsam probieren wir aus, wir entwickelten auch gemeinsam Methoden.
- Es sind sehr authentische Berater, die positiv motivieren und vor allem Elemente anwenden, welche die Kultur fördern.
- Die Beratung hat sich in Vielem als Vorbild verhalten: Sprache, Verhalten, Werte, Herangehensweise.



## 5. Unterstützung bei der Transformation (externe Beratung) *negatives Erleben*

---

- Die Einführung eines umfassendes Selbstorganisations-Modells, da hatte die Beratung keine Erfahrung.
- Die Beratung hat sich in Gebiete reingewagt, die sie selber nicht verstand, ihr das Know-How fehlte – und sie merkte es selber nicht.
- Das Vertrauen in die Beratung fehlte in der Basis, für die Führung und das Management war die Beratung jedoch hilfreich.
- Das Modell wurde gut eingeführt, auch die Terminologie, aber auf individueller Ebene kam wenig von der Beratung.
- Die Beratungsperson war überheblich und zu kritisch, sie hat uns als Unternehmen bewertet, so ein Auftreten geht gar nicht.



## 5. Unterstützung bei der Transformation (externe Beratung) Tipps der Betroffenen

---

- Es braucht Beratung, die interveniert, die von aussen kommt und auch den Mut hat alte Strukturen aufzubrechen.
- Selbstorganisationselemente waren im Prozess nicht sichtbar – das ist ein enorm wichtiger Punkt, dass die Leute, die diesen Prozess begleiten, zwei Schritte voraus sind.
- Der Mensch in der Selbstorganisation, da wird zu wenig Wert darauf gelegt, da müsste die Beratung mehr Wert darauf legen.
- Gut wäre, wenn Beratungsleute zu Mitarbeitenden werden auf Zeit - Dieses externe und interne ist nicht zielführend.
- Die Beratung hätte den Hinweis auf Selbstkompetenz machen und auch dafür Gefässe zur Verfügung stellen sollen.
- Die Beratung hätte uns mehr auf Mängel im Prozess hinweisen sollen.
- Es braucht OE-Beratung, die ein achtsames Vorgehen gewährleisten kann und die weiss, dass die Mitarbeitenden eine Stimme brauchen.

## 5. Unterstützung bei der Transformation (externe Beratung)

### Hypothese

Bei der Veränderung zur Selbstorganisation...

- lohnt es sich eine externe Beratung einzubeziehen, die als Vorbild fungieren kann. Sie muss über genügend Know-How in verschiedenen Modellen der Selbstorganisation verfügen.
- braucht die externe Beratung eine hohe Kompetenz für Transformationsprozesse, die auf kultureller Ebene einen Paradigmenwechsel erfordern.

### Fragen

- Stimmt diese Hypothese für euch?
- Wenn nein, warum nicht?
- Wenn ja:
  - wie können Auftraggebende unterstützt werden, die «richtige» externe Beratung zu finden?

## Diskurs und Ideensammlung in Breakout-Sessions zu den verschiedenen Hypothesen

### Bitte organisiert euch selbstständig im Team

- Moderation definieren und Form der Zusammenarbeit festlegen
- Darauf achten, dass alle zu Wort kommen
- Sprecher\*in für Plenum festlegen

### Führt bitte eine Diskussion zu einer oder allen Hypothesen

- Seid ihr mit den Hypothesen einverstanden?
- Was ist eure Erfahrung?
- Welche Ideen habt ihr für die nachhaltige Transformation?

### Ideen-Fazit für eine nachhaltige Transformation zu mehr Selbstorganisation

- Welche konkreten Ideen (eine bis drei) pro gewählte Hypothese stellt ihr im Plenum vor?

# Literatur- und Quellenangaben

Glasl, F., Kalcher, T., & Piper, H. (2020). Professionelle Prozessberatung: Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse (3. Auflage). Bern: Haupt. ISBN: 978-3-258-07784-0

Beck, D.E., & Cowan, C.C. (2015). Spiral Dynamics: Leadership, Werte und Wandel: Eine Landkarte für Business und Gesellschaft im 21. Jahrhundert (1. Auflage). Bielefeld: Kamphausen. ISBN: 978-3-89901-107-4

<https://www.valuematch.net/nl/> : Website valuematch für online Kultur-Analysen, Assessments usw. auf der Grundlage von Spiraldynamics/Reinventing Organizations

Laloux, F., (M. Kauschke Übersetzung) (2015). Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit (1. Auflage). München: F. Vahlen Verlag. ISBN: 978 -3-8006-4913-6

Strauch, B., & A Rejimer, A. (2018). Soziokratie: Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen (1. Auflage). München: F. Vahlen Verlag. ISBN: 978-3-8006-5416-1

Mayring, P. (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung (5. Auflage). Weinheim: Belz Verlag. ISBN: 978-3-407-25252-4

HRnet Developement AG. Bildericons (Figuren/Personen)