



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Geführte Selbstorganisation – Leadership Aspekt

Version Nr. 1, 10. April 2024

Bischof, Nicole
Dreher, David
Giermindl, Lisa Marie
OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publiziert auf: www.oepms.org
Unter doi: [10.25938/oepms.399](https://doi.org/10.25938/oepms.399)



Open Education Platform
for Management Schools

Geführte Selbstorganisation – Leadership Aspekt

Version Nr. 1, 10. April 2024

Bischof, Nicole

Dreher, David

Giermindl, Lisa Marie

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publikationsform: Fallstudie

Institution: OST - Ostschweizer Fachhochschule

Schlüsselbegriffe: Selbstorganisation; Leadership;
Organisationsentwicklung

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, Dreher, D. & Giermindl, L.M. (2024). Geführte Selbstorganisation – Leadership Aspekt. *Open Education Platform*. DOI: 10.25938/oepms.399



Open Education Platform
for Management Schools

Didaktischer Reflexionsbericht zur Fallstudie: Geführte Selbstorganisation – Leadership Aspekt

Nicole Bischof

David Dreher

Lisa Maria Giermindl

*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	4
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	10
6.1.3. Bestimmungsmomente selbstorganisierender Organisationen	11
6.2. Erläuterung zum Aspekt Leadership	12
7. Lösungsvorschläge zur Fallstudie	13
Aufgabe 1	13
Aufgabe 2	13
Aufgabe 3	13
Literaturverzeichnis.....	14

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, entschlossen 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 Potentiale 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, Transformation des Organisationsdesigns und Leadership zu vertiefen. Die Teilnehmenden haben die Leadership-Aspekte innerhalb einer selbstorganisierten Teamstruktur analysiert und mittels einer Literaturrecherche zu Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen Handlungsempfehlungen zusammengestellt, inwiefern in selbstorganisierten Strukturen der Leadership-Aspekt eine Rolle spielt und wie er gestaltet werden kann. Die Konzepte und Modelle von Selbstorganisation und Leadership wurden ihnen zuvor vorgestellt. 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 (self-managing organization)
- Transaktionale und transformationale Führung (transactional and transformational leadership)

notwendig sowie das Einlesen in die Literatur zu Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen 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, Ausdiskutieren von Meinungsverschiedenheiten und alternativen Lösungswegen sowie gemeinsame Entscheidungsfindung,
- 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) die Förderung von Selbstführungs- und Selbstwirksamkeitskompetenzen durch die Auseinandersetzungen mit den Herausforderungen und Besonderheiten der Selbstführung wie im Fall beschrieben
- 4) spezifische Wissensinhalte (z.B. komplexitätstheoretische, betriebswirtschaftliche, sozialpsychologische & soziologische Grundlagen), und
- 5) 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 vorliegende Fallstudie kann alleinstehend oder im Anschluss an die OEP-Fallstudie «Geführte Selbstorganisation» von Bischof & Koller (2022) bearbeitet werden. Um die vorliegende Fallstudie zu bearbeiten ist es nicht notwendig die Fallstudie «Geführte Selbstorganisation» vorgängig gelesen zu haben.

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 / Leadership" mit folgenden Kursinhalten zur Transformation des Organisationsdesigns hin zu mehr Selbstorganisation/Selbstführung unter besonderer Berücksichtigung des Leadership-Aspektes eingesetzt werden:

Selbststudium	Vorbereitung auf den Unterricht
Dauer	30-45 Minuten
Inhalt	- Lesen des Falls der CSP AG «Geführte Selbstorganisation – Leadership Aspekt»
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
Lektion 1	Einstieg, Konzept der Selbstorganisation
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 (3er oder 4er Gruppen) 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) (Gözlner & Beyer, 2022)
Lektion 2	Selbstorganisationsmodelle
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. Gölzner & Beyer, 2022), Material und Medien für die Präsentationen variieren je nach Gruppe
<hr/>	
Lektion 3	Leadership-Aspekte
<hr/>	
Dauer	30-45 Minuten
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> - Leadership-Modelle insb. transaktionale und transformationale Leadership - Leadership-Momente in der Selbstorganisation - Erfahrungsaustausch
Ziel	Die Studierenden lernen Leadership-Modelle insb. transaktionale und transformationale Leadership kennen und verstehen. Zudem erkennen die Studierenden essenzielle Leadership-Momente in der Selbstorganisation und wie diese gefördert werden können. 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 Leadership-Aspekten (Bass & Avolio, 1995)
<hr/>	
Selbststudium	Individuelle Fallbearbeitung
<hr/>	
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 1a-c
Ziel	Die Studierenden bearbeiten die Aufgaben 1a-c in ihren Gruppen
Material / Medien	Unterlagen aus den Lektionen 1-3
<hr/>	
Lektion 4	Präsentation der Ergebnisse der Aufgaben 1a-c
<hr/>	
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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	Leadership
Dauer	30-45 Minuten
Inhalt	- Input zum Full-Range-Leadership-Modell von Bass & Avolio 1995
Ziel	Die Studierenden werden in das Modell des F-R-Leaderships eingeführt und lernen, was im Hinblick auf Führungsstil Beachtung finden sollte.
Material / Medien	Präsentationsfolien und evtl. zusätzliche Unterlagen zu Leadership (Furtner & Baldegger, 2016; Furtner et al., 2013)
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 2 und 3 - Ggf. Bildung neuer Arbeitsteams
Lernziel	Die Studierenden bearbeiten die Aufgaben 4.a und 4.b in ihren Gruppen
Material	Unterlagen aus der Lektion 5
Lektionen 6 und 7	Präsentation der Ergebnisse der Aufgaben 2 und 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
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.

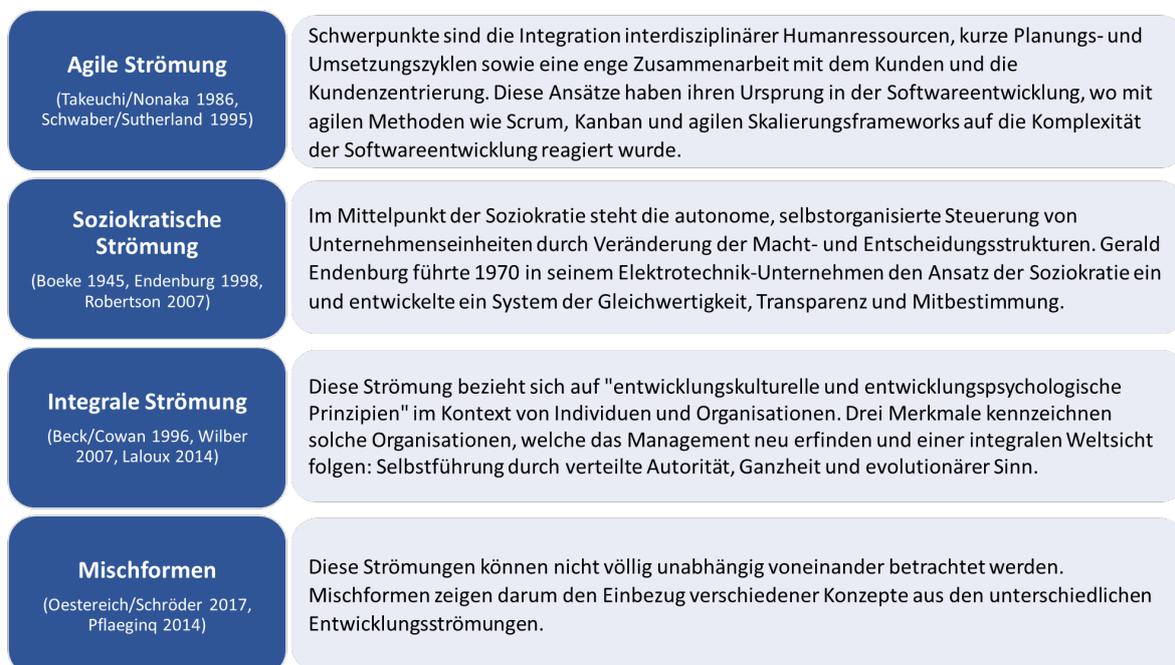


Abbildung. 2. Vier Entwicklungsströmungen selbstorganisierter Organisationen (in Anlehnung an Gölzner & Beyer, 2022)

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 das Ganze 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» (S.35).

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).

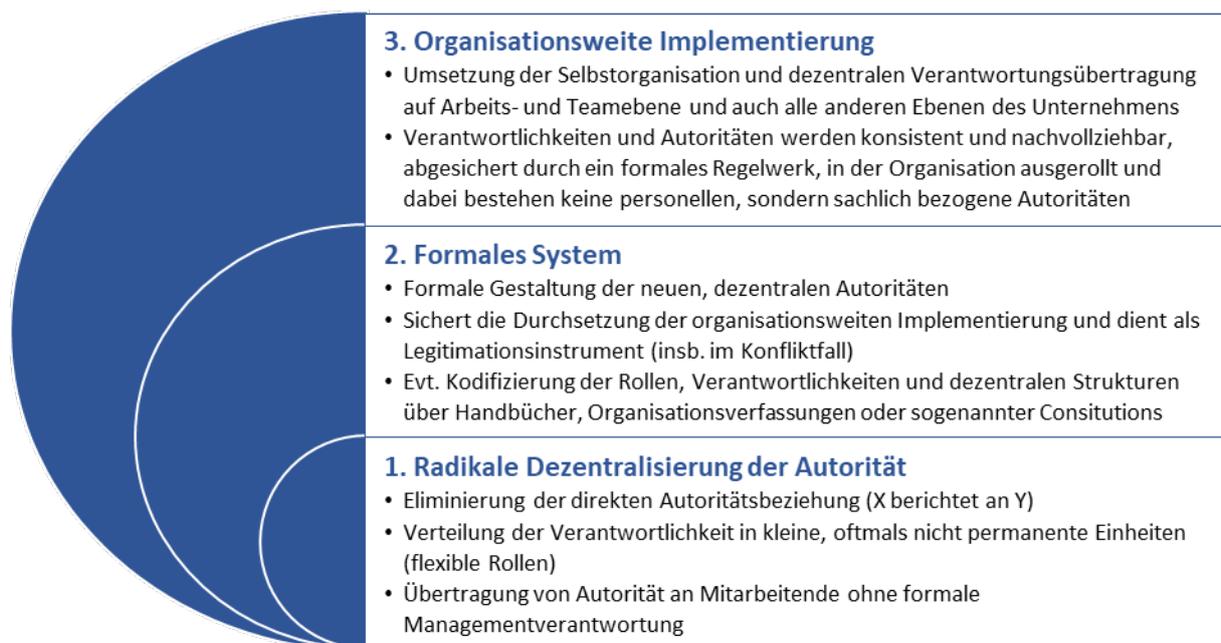


Abbildung. 4. Drei Bestimmungsmomente der Selbstorganisation (in Anlehnung an Lee & Edmondson, 2017). Entscheidend ist, dass alle drei Aspekte ineinandergreifen und zusammen als Erfolgsfaktoren angesehen werden können, welche gleichzeitig gewisse Paradoxien zeitigen.

auf die klassische Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Geführten. Dieser Austauschprozess fokussiert sich darauf, dass alles im Leben ein wechselseitiges Geben und Nehmen ist. Die Führungskraft „gibt“ den Geführten eine bestimmte Belohnung für ihre Leistungen. Umgekehrt liefern die Geführten eine entsprechende Leistung für die zu erwartende Belohnung. Die Führungskraft übernimmt die Leistung des Führens und die Geführten wiederum übernehmen die (materielle) Belohnung. Dies führt jedoch nur zu durchschnittlichen Leistungen (Northouse, 2021). Die transformationale Führung erkennt, dass die Geführten über diesen Austauschprozess hinaus zu außerordentlichen Leistungen motiviert werden können. Sie formuliert ein plastisches Bild der Zukunft, inspiriert und begeistert die Geführten, fördert sie intellektuell und berücksichtigt dabei deren individuellen Bedürfnisse. (Furtner & Baldegger, 2016: 139 ff.).

7. Lösungsvorschläge zur Fallstudie

Aufgabe 1

Mögliche/ beabsichtigte Lösung:

- a. + b. zielen auf das grundsätzliche Spannungsfeld zwischen Führung und Selbstorganisation ab; wobei bei a. Vorteile, bei b. Nachteile dieser Struktur zu erwähnen sind; mögliche Lösung: Sinn besteht in der Steuerung des Unternehmens entsprechend der Strategie und der Ziele des Unternehmens (a.), Probleme ergeben sich in der Handlungsfreiheit der Mitarbeitenden, wodurch schlussendlich die Gefahr besteht, dass eben doch wieder (zu oft) die GL am Ende entscheiden (muss) (b.)
- c. Frage dient der Kenntnis und Anwendung von verschiedenen Organisationsformen; dementsprechend sind auch unterschiedliche Antworten möglich – von kleineren Anpassungen in der bestehenden «CSP-Struktur» bis hin zu grundsätzlichem anderem Aufbau (Holacracy oder Ähnliches); wichtig ist, dass die Organisationsformen/ Massnahmen die Selbstorganisation der CSP unterstützen und gut argumentiert sind.

Aufgabe 2

Mögliche/ beabsichtigte Lösung:

- a. Erhöhter Abstimmungsbedarf mit der GL, Reibungsverluste in den einzelnen Meetings/ Schnittstellen zwischen Gilden und Circles, Feedbackloops werden vernachlässigt
- b. Abhängig von Antwort a. entsprechende Massnahmen nennen

Aufgabe 3

Mögliche/ beabsichtigte Lösung:

- a. Soll auf verschiedene Führungsstile ausgerichtet sein; möglich ist bspw. transformational, Full-Range-of-Leadership oder auch einzelne «Grundwerte» dieser Führungsstile (sinnbasiert, motivierend, individuell, ...)
- b. Frage zielt auf die Schwierigkeit ab, die verschiedene Circles mit der Entwicklung gemeinsamer Werte haben; mögliche Lösung: Förderung gemeinsamer Werte der Circles, Zugehörigkeitsgefühl, Verdeutlichen des Why-How-What, etc.

Literaturverzeichnis

- Avolio, B. J. (2011). Full range leadership development, *SAGE Publications Inc.*, Thousand Oaks, CA.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207–218.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bischof, N. & Koller, L. (2022). Geführte Selbstorganisation. Case Study, *Open Education Platform – oepms.org*
- Bischof, N. (2019). Self-Leadership in selbstorganisierten Systemen am Beispiel Holacracy. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (S. 63-72). Berlin und Heidelberg: Springer.
- 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. R., & Baldegger, U. (2016). *Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung* (2., überarbeitete und aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Furtner, M. R., Baldegger, U., & Rauthmann, J. F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 436–449.
- 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.
- Kaoun, T. M. (2019). *Sinek's Start with Why-Starts the Conversation, Raises Questions in Practice*. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 16(5).
- 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.
- 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 less hierarchical 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.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- 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.
- 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



Open Education Platform
for Management Schools

Fallstudie:

Geführte Selbstorganisation – Leadership Aspekt

Nicole Bischof

David Dreher

Lisa Maria Giermindl

*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 Stolpersteinen reflektiert werden. Das Konzept von Self-Leadership soll erlernt und angewendet werden.

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage.....	3
1.1. Allgemeiner Überblick der CSP AG.....	3
1.2. Organisationsstruktur	4
1.3. Führungsinstrumente und Verortung der Führung	7
2. Aufgabenstellung.....	8
Aufgabe 1	13
Aufgabe 2	13
Aufgabe 3	13

1. Ausgangslage

1.1. Allgemeiner Überblick der CSP AG

Die CSP AG ist ein unabhängiges Beratungsunternehmen, das in der Schweiz verankert ist. Gegründet 1998 verfügt sie inzwischen über 49 Mitarbeitende an den Standorten St. Gallen, Bern, Zürich und Basel. Der Fokus für ihre Beratungstätigkeit liegt in den Bereichen Organisation, Prozesse, Informatik und Projektmanagement. Die Kernbranchen der Kunden der CSP AG sind die öffentliche Verwaltung und das Gesundheitswesen. Durch stetiges Wachstum und Neuakquirierung sind inzwischen aber auch zahlreiche Mandate in der Finanzwelt, dem Handel und der Industrie vorhanden.

Gemeinsame Wertebilder und eine positive Betriebskultur sind unternehmensweit zentrale Leitwerte der CSP AG. Die übergeordneten Werte, die die Strategie beeinflussen und internes und externes Handeln der Mitarbeitenden tagtäglich prägen, sind im Unternehmenskodex verankert. Professionalität, Verantwortungsbewusstsein, Nähe zum Kunden, Wertschätzung und Mut spielen dabei eine zentrale Rolle. Inspiriert vom sogenannten Golden Circle von Simon Sinek (Kaoun, 2019) legt die CSP AG zudem grossen Wert darauf, ihren Mitarbeitenden die Kernbereiche des Unternehmens zu vermitteln. Diese stellen sich wie folgt dar:

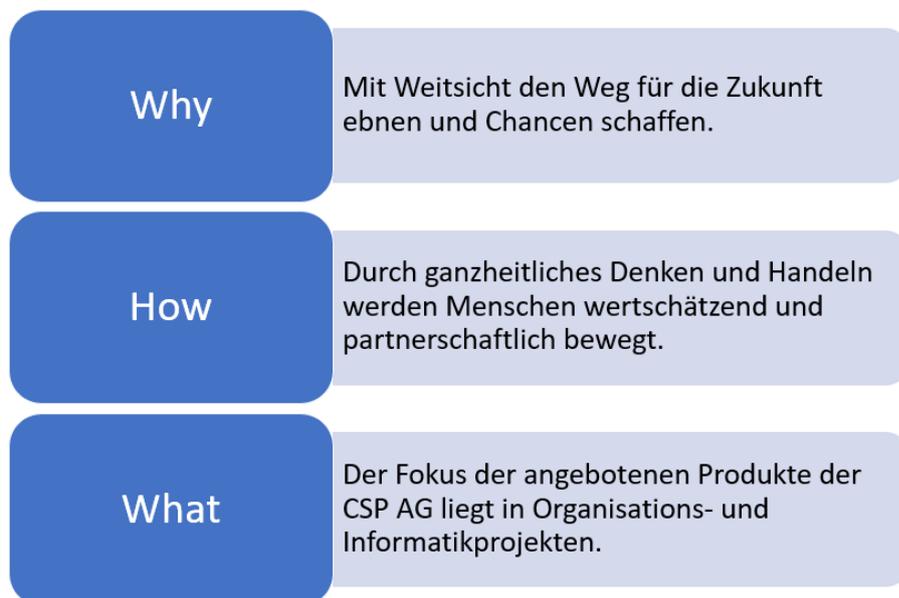


Abb. 1: Kernbereiche des CSPheartbeat

Quelle: Eigene Ausarbeitung in Anlehnung an CSP AG, 2021

Zusammengefasst ist das Unternehmen also stark von ideellen Werten geprägt. Diese stellen eine wertvolle Basis für die Ausrichtung auf Selbstorganisation dar und werden täglich gelebt.

1.2. Organisationsstruktur

Die CSP AG hat sich Anfang des Jahres 2021 dazu entschlossen, ihre Organisationsstruktur von einer Hierarchie zu Selbstorganisation umzuwandeln. Die Gründe dafür waren erhoffte Steigerungen der Teamorientiertheit der Mitarbeitenden, der Agilität und der Resilienz. Dadurch sollte sich das Unternehmen schneller an Kunden- und Marktbedürfnisse anpassen können und zudem den Mitarbeitenden ein spannendes und kollaboratives Umfeld bieten, in dem Selbstständigkeit und Selbstverwirklichung einen hohen Stellenwert haben.

Die Einführung der Selbstorganisation wurde dabei akribisch vorbereitet und geplant. Grundsätzliche Orientierung gab in diesem Prozess das Modell der holokratischen Organisationsstruktur. Zudem ist der CSP AG auch bewusst, dass es weiterhin Führung in der Selbstorganisation benötigt. Die Organisationsstruktur der CSP AG wird deshalb unternehmensintern als geführte Selbstorganisation bezeichnet.

Folgende Abbildung zeigt die Unternehmensstruktur über alle Bereiche des Unternehmens:

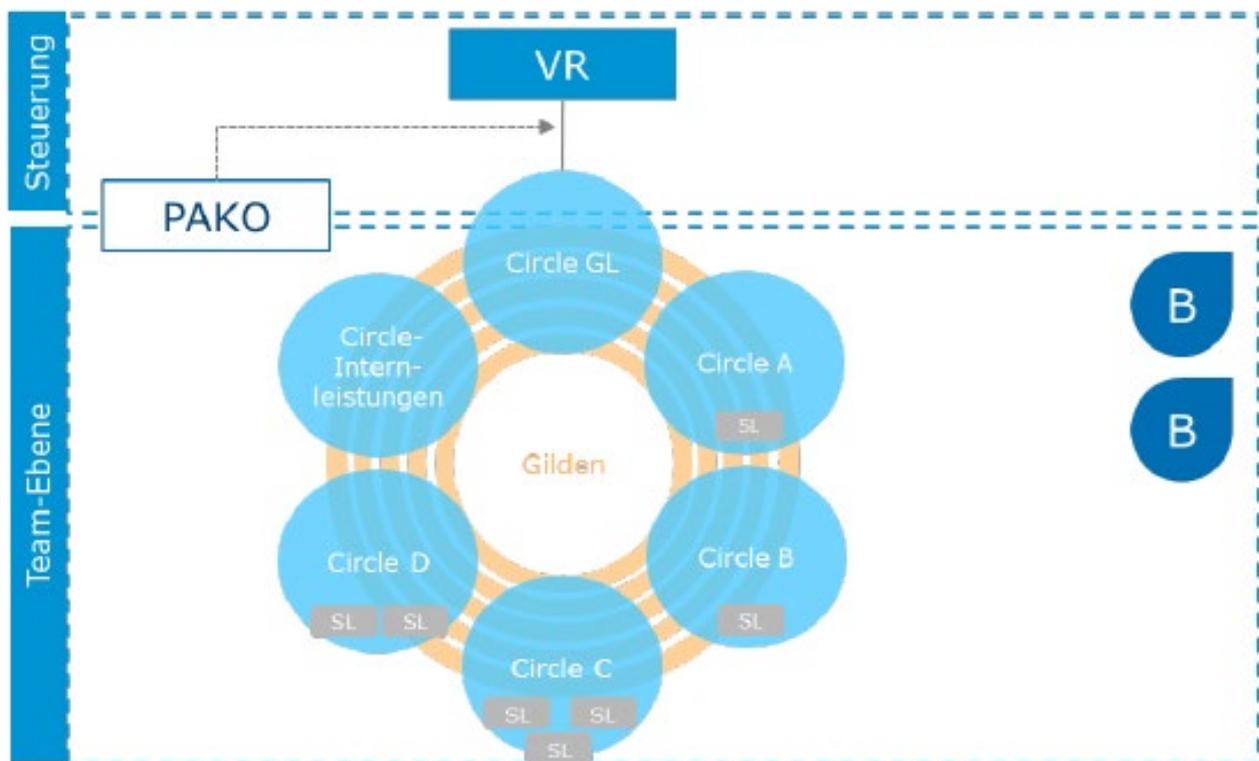


Abb. 2: Organisationsstruktur der CSP AG

Quelle: CSP AG 2022

Wie ersichtlich ist, ist die geführte Selbstorganisation der CSP AG in die beiden Ebenen Steuerung und Teamebene unterteilt. Das Steuerungsgremium besteht aus dem Verwaltungsrat (VR) und der Partnerkonferenz (PAKO). Es verfügt über die gesetzliche und statuarisch vorgegebene Gesamtverantwortung für das Unternehmen. Dazu werden in Abstimmung mit der Geschäftsleitung strategische Entscheide getroffen, Zielvorgaben und wesentliche Handlungsvorgaben erteilt.

Hierarchisch betrachtet befindet sich die Teamebene unter dem Steuerungsgremium. Diese ist in sog. Circles und Gilden organisiert. Im Sinne der flachen Hierarchien, die in selbstorganisierten Unternehmen einen wichtigen Platz einnehmen, ist an dieser Stelle anzumerken, dass die Geschäftsleitung ebenfalls in einem Circle auf der Teamebene angesiedelt ist (Circle GL). Sie führt und leitet die anderen Circles über sog. Gilden, in denen Ziele vorgegeben, gemeinsam entwickelt und periodisch betrachtet werden. Die Gilden bilden somit ein permanentes Organisationsgremium und stellen das Zusammenwirken der Circles nach bestimmten Verantwortungsbereichen unternehmensübergreifend sicher. Zentral dabei ist, dass jeder Circle in jeder Gilde (also jedem Verantwortungsbereich) mindestens durch ein Mitglied vertreten ist und der jeweilige Gildenchef ein Mitglied der Geschäftsleitung ist. Die Circles wiederum bilden den operativen Teil der CSP AG. Ihre Aufgabe ist es, ihre jeweiligen Mitarbeitenden über Ziele und Vorgaben zu informieren und die Zielerreichung entsprechend ihrer Fähigkeiten sicherzustellen.

Zum besseren Verständnis werden in der folgenden Abbildung die einzelnen Circles dargestellt:

Circle GL	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsleitung
Circle Internleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensinterne Services • IT, Buchhaltung, Verwaltung
Circle Health (Circle A)	<ul style="list-style-type: none"> • Health Services • Projekte/ Services für Kunden im Gesundheitsbereich
Circle Projektwelt (Circle B)	<ul style="list-style-type: none"> • Projektmanagement • PPM • QRM
Circle Trust (Circle C)	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie • Digitale Transformation • Organisationstransformation
Circle Tenab (Circle D)	<ul style="list-style-type: none"> • Technology and Enabling • Kundenprojekte und -services mit Fokus auf IT-Leistungen

Abb. 3: Circles der CSP AG

Quelle: Eigene Ausarbeitung in Anlehnung an CSP AG, 2022, S. 21

Die beiden Circles GL und Internleistungen werden als Standardcircles bezeichnet. Sie agieren unternehmensintern und strategieunabhängig. Die Circles Health, Projektwelt, Trust und Tenab sind sog. Marktcircles und orientieren sich an der Unternehmensstrategie. Sie bieten Services und Kundenprojekte dargestellten Bereichen an.

Wie bereits erwähnt, werden die Circles über Gilden von der Geschäftsleitung geführt und gesteuert. Abb.16 zeigt die bestehenden Gilden der CSP AG, die auch gleichzeitig die Verantwortungsbereiche eines jeden Circles darstellen:

Gilde 1	Ziele und Zusammenarbeit
Gilde 2	Mitarbeitende und Auslastung
Gilde 3	Markt und Produkte
Gilde 4	Akquise
Gilde 5	Qualität, Prozesse, Services

Abb. 4: Gilden der CSP AG

Quelle: Eigene Ausarbeitung in Anlehnung an CSP AG, 2022

Da jeder Circle in jeder Gilde vertreten ist und die Mitglieder der Geschäftsleitung jeweils die Führungsposition einer jeden Gilde bekleiden, kann die Geschäftsleitung über dieses Steuerungsgremium alle Circles und folglich das gesamte Unternehmen steuern und dessen Zielerreichung sicherstellen. Die aus den jeweiligen Circles stammenden Gildenmitglieder wiederum haben die Aufgabe, die adäquate Berücksichtigung und Umsetzung ihres Verantwortungsbereichs circle-intern sicherzustellen und ihr Feedback in die jeweilige Gilde einfließen zu lassen.

1.3. Führungsinstrumente und Verortung der Führung

Zusammengefasst lässt sich die Führung der CSP AG wie folgt verorten und darstellen:

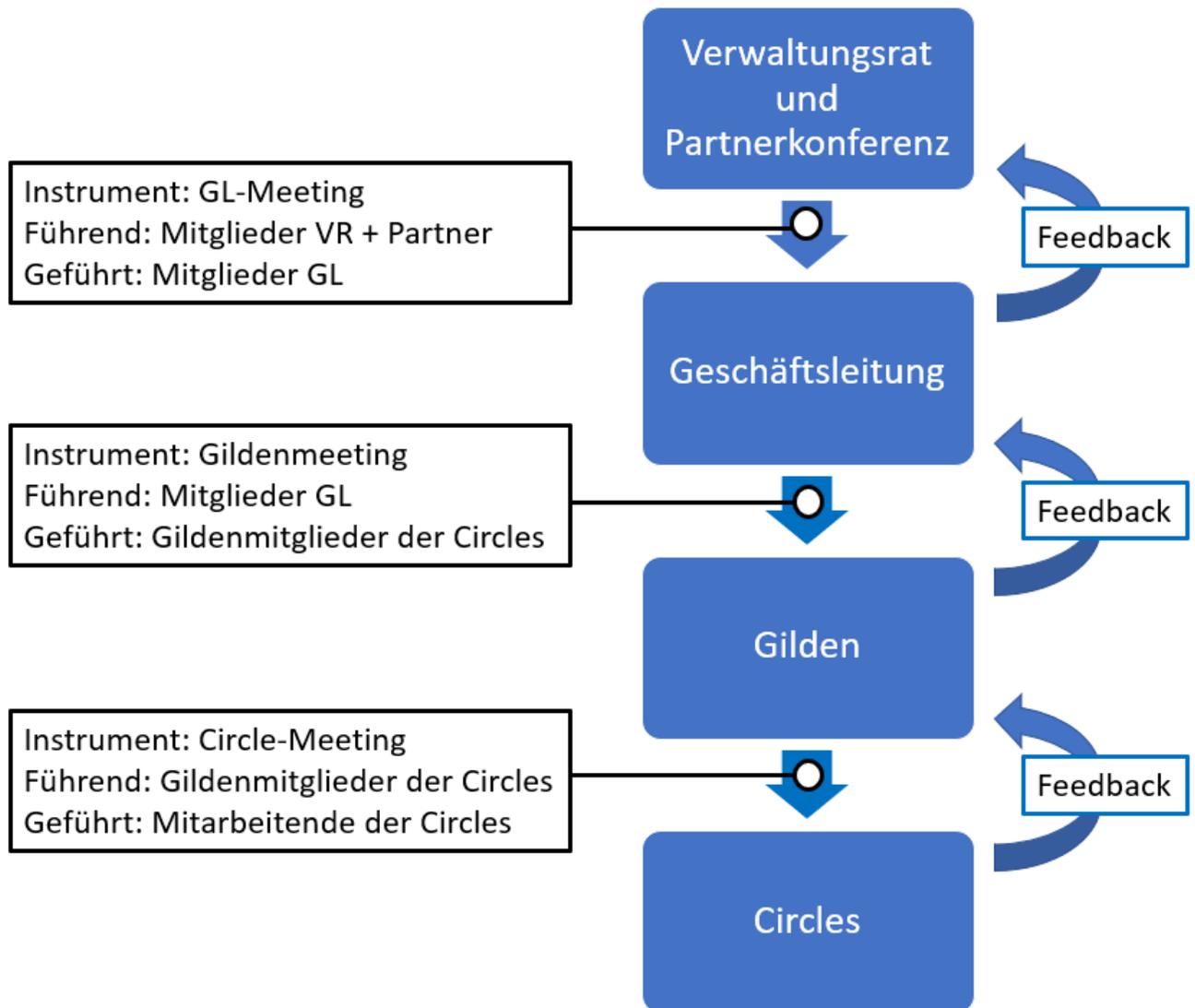


Abb. 5: Führungsinstrumente der CSP AG

Quelle: Eigene Ausarbeitung in Anlehnung an CSP AG, 2022

Grundsätzlich führt die CSP AG ihre Mitarbeitenden über Ziele und KPIs. Die Zielkaskade wird aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und weiter detailliert. Dadurch entstehen Jahresziele des Unternehmens, Circle-Ziele und Mitarbeiterziele. So stellt die CSP AG sicher, dass alle Mitarbeitenden ihre Handlungen an den Leitplanken der Unternehmensstrategie orientieren.

Abb. 5 zeigt, wo und in welcher Form diese Ziele überwacht und kommuniziert werden. In anderen Worten, wo und wie Führung bei der CSP AG stattfindet. Als zentralste Elemente sind dabei die

jeweiligen Meetings zu erwähnen. In Abb. 5 ist zudem ersichtlich, welche Beteiligten in den jeweiligen Meetings vertreten sind und dabei die Führungsrolle einnehmen.

Im Grundsatz lassen sich zwei Prozessrichtungen unterscheiden:

a. Prozessrichtung von VR zu den Circles:

Die Geschäftsleitung führt beispielsweise die Gildenmitglieder der unterschiedlichen Circles in den sog. Gildenmeetings. Die Gildenmitglieder wiederum halten den Vorsitz in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich (siehe Abb. 16) in den Circle-Meetings. In den Meetings der unterschiedlichen Circles (siehe Abb. 15) findet dann der Austausch bis auf die Arbeiterebene statt.

b. Prozessrichtung von den Circles in den VR:

Diese Prozessrichtung bildet die Feedbackschleife der operativen in die strategische Ebene der CSP AG. Da in den Circles die operative Arbeit stattfindet, ist es elementar, dass das Feedback der jeweils Beteiligten wieder retour in die jeweiligen Meetings fließt. Beispielsweise setzen Mitarbeitende der Circles gewisse Aufgaben um. Deren Umsetzung wird in den Circle-Meetings den Gildenmitgliedern mitgeteilt. Diese wiederum geben das Feedback an die Geschäftsleitung in den Gildenmeetings.

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. 10 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.

Thema Organisationsstruktur

Aufgabe 1:

- a. Inwiefern macht es Sinn, dass in jeder Gilde ein GL-Mitglied ist?
Welche Gründe bestehen Ihrer Meinung nach dafür?
- b. Wo sehen Sie sich dadurch ergebende Einschränkungen der Selbstorganisation?
- c. Welche alternativen Organisationsformen fallen Ihnen dazu ein?

Thema Leadership, Kommunikation und Effizienz

Aufgabe 2:

- a. Welche möglichen Komplikationen erkennen Sie durch diesen Ablauf in Bezug auf die Effizienz des Tagesgeschäfts der CSP AG?
- b. Welche Handlungen ergreifen Sie in diesem Kontext als Mitglied der Geschäftsleitung, um diesen entgegenzuwirken?

Thema Leadership, Vision und Werte

Aufgabe 3:

- a. Wie kann Leadership gestaltet werden, um die entwickelte Vision des Unternehmens zu stärken bzw. zu implementieren? Mit welchem Führungsstil begünstigen Sie eine entsprechende Entwicklung?
- b. Welche konkreten Massnahmen ergreifen Sie als Geschäftsleitungsmitglied, um die Unternehmensvision bis in die Teamebene zu bringen?