

CSPIMPULS SELBSTORGANISATION

ZUSAMMENFASSUNG AUS DEN FOKUSGRUPPEN



SELBSTORGANISATION UND FÜHRUNG – EIN PARADOX?

1

Selbstorganisationsgrundlagen:

- Festlegung von Spielregeln (Verfassung/Kompass) als Leitlinien.
- Moderation des Prozesses durch einen Coach.

Teilnahme und Entscheidungsfindung:

- Einbeziehung aller Teammitglieder durch aktive Beteiligung.
- Führung durch strukturierte Methoden.
- Anwendung der KonsenT-Methode: Entscheidungen gelten, wenn keine Einwände vorhanden sind.

Rollen und Zielsetzungen:

- Führungsperson als primus inter pares, als organisatorischer Anker zu anderen organisatorischen Einheiten.
- Betonung von Wertschätzung über gemeinsame Ziele.
- Steuerung über Teamziele statt über individuelle Ziele.
- Führung über kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP).

Spannungsfelder:

- Konflikte zwischen Selbstorganisation und Prozessvorschriften, insbesondere bei QS-Zertifikaten und Audits.
- Klärung des Kontrollbedarfs und Verantwortlichkeiten.
- Abwägung zwischen Vertrauen und Kontrolle.
- Risiko von selektivem "Cherry Picking" von Aufgaben.
- Berücksichtigung externer Vorgaben der Organisation/des Unternehmens, des Kantons oder der Trägerschaft.

SELBSTORGANISATION: CHANCEN & HERAUSFORDERUNGEN

2 4

Chancen der Selbstorganisation:

- Schaffung von Raum für Kreativität.
- Konzentration auf individuelle Fähigkeiten.
- Positive Entwicklung der Mitarbeitenden.
- Erhöhte Attraktivität als Arbeitgeber.
- Bessere Bewältigung von Wachstumsherausforderungen.
- Entwicklung von Resilienz.

Herausforderungen:

- Umgang mit Fluktuation.
- Bewältigung von Heterogenität im Team.
- Sinnstiftung als zentrale Herausforderung.
- Fokus auf lösungsorientiertes Denken.

Selbstorganisation als Basis:

- Betonung, dass die Unternehmenskultur die Grundlage für Selbstorganisation bildet.

Lastenausgleich und Führung:

- Überlegung, wie Lastenausgleich erfolgt: externe Führung oder selbstregulierendes System von innen.
- Förderung von Eigenverantwortung der Mitarbeitenden.

Transparenz und Ausrichtung:

- Anerkennung, dass Transparenz zur Selbstdisziplin führt.
- Diskussion über Lohntransparenz und individuelle Organisationsansätze.
- Gemeinsame Ausrichtung auf Unternehmensziele.

Mittelmanagement und Transformation:

- Rolle des Mittelmanagements in Transformationsprozessen, mit Betonung von top-down-Führung.

UMSETZUNG – DER ERSTE SCHRITT IST DER SCHWERSTE (1/2)

3 5

Einführung der Selbstorganisation:

- Tröpfchenweise beginnen, mit einem anfänglich unklaren Bild und ergebnisoffenem Start.
- Impuls von der Führungsebene für den Prozess.
- Durchführung von ERFA-Veranstaltungen und "Onboarding"-Events für alle, inklusive Coach oder Götti.

Kommunikation und Zielsetzung:

- Klar kommunizieren, warum Selbstorganisation wichtig ist (Ziel, Nutzen, WHY) - mit Bildsprache veranschaulichen.
- Konkrete Beispiele erlebbar machen, wie das Konsent-Modell.
- Erlebnisorientiert starten, von Rand zu Pedalo, und die Erfahrungen auswerten.
- Grenzen ausloten: den Mut haben, zu wagen, aber auch zu bremsen.
- Balancieren zwischen Planung und Improvisation.

Umsetzung und Fortschritt:

- Konkrete Herausforderungen und Probleme lösen, nicht abstrakt diskutieren.
- Experimente und Pilotprojekte gut einbetten, um parallele Systeme zu vermeiden.
- Top-Down-Ansatz mit einer inspirierenden Gallionsfigur.
- Zu Beginn schnell handeln, aber die Selbstorganisation später gut festhalten (Handbuch, Verfassung).
- Fehler erlauben, Risiken eingehen und Grenzen ausreizen.
- Überzeugungstäter fördern.
- Akzeptanz, dass Selbstorganisation nicht erst bei Erreichen des Zielbildes beginnt - der Weg ist das Ziel, "good enough for now, safe enough to try".

UMSETZUNG – DER ERSTE SCHRITT IST DER SCHWERSTE (2/2)

3

5

Führung und Mitarbeiterengagement:

- Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden setzen.
- Durch Befähigung Rückfälle in alte Muster verhindern.
- Erreichte Meilensteine feiern.
- Explizite Definition von Wichtigem und Vorbildverhalten.
- Bereit sein für Reflexion im Prozess.
- Zeit für Umgewöhnung einplanen.
- Im eigenen Einflussbereich aktiv werden.
- Betrachtung des Lernprozesses als gemeinsames Wachsen.

Hilfsmittel / Enabler:

- Nutzung von Tools wie einem Wiki und Regelwerk (Verfassung).
- Auch Learning by Doing ermöglichen.
- Etablieren von Feedback und Fehlerkultur, soweit möglich.

Besondere Herausforderungen:

- Umgang mit externen Mitarbeitenden und deren "eigenen" Regeln.
- Prioritäten setzen und Etappen verdaubar gestalten.
- Kulturwandel angehen, agile Arbeitsweisen als Anknüpfungspunkte nutzen.
- Bereitschaft zur Delegation von Verantwortung und Vertrauensaufbau.
- Starten mit einem starken Nukleus, der positive Signale aussendet.
- Lernen von anderen und Vernetzung suchen.

WIR SIND

ENGAGIERT



SG | ZH | BE | BS

[csp-ag.ch](https://www.csp-ag.ch)