



# Selbstorganisation als Enabler der Digitalisierung

# 12

Eine Untersuchung am Paraplegiker Zentrum Nottwil

Sandra Odermatt und Eric Postler

## Zusammenfassung

Die Arbeitswelt verändert sich. Unternehmen werden komplexer und neue Generationen von Arbeitnehmenden fordern neue Formen der Zusammenarbeit. Von dieser Entwicklung ist auch das Gesundheitswesen der Schweiz betroffen. Historisch gewachsene Hierarchien, wachsender Kosten- und Leistungsdruck sowie Fachkräftemangel zeigen dringenden Handlungsbedarf. Mittels Experteninterviews aus verschiedenen Branchen soll die grundsätzliche Eignung von Selbstorganisation untersucht werden und Handlungsempfehlungen für das Gesundheitswesen und das Schweizer Paraplegiker Zentrum abgeleitet werden. Selbstorganisation wird als Lösung vieler Führungsprobleme in Organisationen gesehen. Steigende Mitarbeiterzufriedenheit, höhere Produktivität und bessere Qualität durch kurze Entscheidungswege sowie geteilte Verantwortung sind nur einige davon. Grundsätzlich eignet sich Selbstorganisation für alle Organisationen, zentral ist jedoch die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses, Kulturwandel und ein neues Führungsverständnis.

---

S. Odermatt (✉)  
Luzern, Schweiz

E. Postler  
Bernere Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz  
E-Mail: [eric.postler@bfh.ch](mailto:eric.postler@bfh.ch)

© Der/die Autor(en) 2021  
J. Schellinger et al. (Hrsg.), *Digital Business*,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-32323-3\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32323-3_12)

275

## 12.1 Einleitung

Im Folgenden werden die Ausgangslage, die Problemstellung sowie die Zielformulierung mit den zugehörigen Forschungsfragen sowie Thesen dargelegt. Diese sind der Grundstein der durchgeführten Untersuchung und beziehen sich auf das Thema der Selbstorganisation im Gesundheitswesen, spezifisch das Paraplegiker Zentrum Nottwil.

### 12.1.1 Ausgangslage

Die fortschreitende Digitalisierung und Globalisierung verändern die Arbeitswelt und Gesellschaft stark. Unternehmen sind komplexe Organisationen, die sich in dieser schnell wandelnden, volatilen Welt befinden und versuchen zu agieren. Dies erfordert von ihnen „mehr Flexibilität und Robustheit gegenüber Komplexität, Veränderungstempo und Ungewissheit“ (Freitag und Freitag 2016, S. 69). Eine Studie von Foster (2012) zeigt, dass der Lebenszyklus von Unternehmen immer kürzer wird. Hatte 1958 ein Unternehmen noch eine Lebenserwartung von 61 Jahren, so waren es im Jahr 1980 nur noch 25 Jahre und im Jahr 2011 noch 18 Jahre. In den nächsten Jahren wird eine weitere Abnahme erwartet (Foster 2012).

Konventionelle Management- und Steuerungsmethoden, welche versuchen, Volatilität durch mehr Planung und Kontrolle entgegenzuwirken, stoßen oftmals an ihre Grenzen. Notwendig ist ein Loslösen von der Idee der vollständigen Kontrolle, Vorhersehbarkeit und Risikovermeidung (Freitag und Freitag 2016). Der Schlüssel des Erfolgs liegt im Umgang mit Komplexität und der schnellen Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen. Das Engagement der Mitarbeitenden sowie deren Kompetenzen bilden dafür die Grundlage (Hasebrook et al. 2019). Zur Erreichung dieser Herausforderungen sind in der Vergangenheit Organisationsmodelle entwickelt worden, sogenannte agile Organisationsformen, welche flexibler und dynamischer auf diese Umgebung reagieren sollen. Eine der bekanntesten Stimmen ist die von Frederic Laloux (2015), welcher in seinem Buch *Reinventing Organizations* Sinnstiftung, Selbstführung und Ganzheit als Grundlagen einer agilen Organisation ansieht.

Eine neue Generation von Mitarbeitenden kommt in den Arbeitsmarkt, die in einer digitalen Welt aufgewachsen ist und selbstbewusst Mitbestimmung und Gestaltungsmöglichkeiten fordert (Altherr 2019, S. 411–412). In der agilen Organisation sind selbstorganisierte, oftmals interdisziplinäre Expertenteams, ein wichtiger Grundpfeiler, welche gemeinsam Lösungen entwickeln (Freitag und Freitag 2016). Neue Formen der Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung sind aber keinesfalls Entwicklungen der jüngsten Zeit. Der niederländische Ingenieur und Unternehmer Gerard Endenburg entwickelte bereits in den 1970er-Jahren das Konzept der soziokratischen Kreisorganisation zur Steuerung von Unternehmen. An die Soziokratie angelehnt und weiter entwickelt ist die seit 2016 populär gewordene Holacracy nach Brian Robertson (Strauch und Reijmer 2018).

### 12.1.2 Problemstellung

Das schweizerische Gesundheitswesen ist im Wandel, denn gesellschaftliche, politische und technologische Entwicklungen führen zur stetigen Zunahme an Komplexität und erhöhen damit den Druck auf die Akteure.

Als die 3 größten Herausforderungen des Gesundheitswesens Schweiz 2019 galten, gemäß dem Gesundheitsportal Medinside, das Elektronische Patienten Dossier (EPD), der Fachkräftemangel, welcher sich durch die demografische Entwicklung der Gesellschaft weiter verschärfen wird, und das sogenannte Konzept des „Patient first“. Gemeint ist der kulturelle Wandel des immer besser informierten und anspruchsvolleren Patienten, was dazu führt, dass Behandlungspfade immer mehr Individualisierung und Berücksichtigung der Patientenbedürfnisse erfordern (Muller Healthcare Consulting 2019).

Die Herausforderung, einerseits erfolgreich und effizient zu sein und andererseits Innovationen zu fördern, wird als „Ambidextrie“ beschrieben. Das Beherrschen dieser Kompetenz und der damit verbundenen Herausforderungen, wird in der Change-Fitness-Studie 2018 als einer der größten Erfolgsfaktoren von Unternehmen beschrieben (Mutaree 2019). Hinzu kommen Veränderungen im Tarifsystem, neue Berufsbilder und eine neue Generation von jungen Mitarbeitenden mit anderen Bedürfnissen und Erwartungen gegenüber ihren Arbeitgebenden. Der Management-Forscher Henry Mintzberg beschreibt die Herausforderung von Führung einer Spitalorganisation folgendermaßen: „Im Vergleich zu einem Spital sieht die Führung jeder noch so komplizierten Unternehmung wie ein Kinderspiel aus“ (zitiert nach von Arx et al. 2019, S. 153).

Trotz steigender Wettbewerbsdynamik sind Spitäler zögerlich in Bezug auf die Weiterentwicklung ihrer Organisationsstrukturen. Ihre Strukturen sind oftmals hierarchisch und nach Fachdisziplinen organisiert, was dazu führt, dass Entscheidungswege lange und Veränderungen träge sind. Unter diesen Bedingungen haben Spitäler heute Mühe, sich anzupassen. „Als Konsequenz sind die Spitäler gefordert, schneller, anpassungsfähiger, flexibler, dynamischer und selbstorganisiert zu werden – oder kurz zusammengefasst: agiler“ (Herzog 2019).

In den letzten Jahren wurden die zunehmende Komplexität und der steigende Kostendruck auch im Schweizer Paraplegiker Zentrum (SPZ) immer deutlicher. Bei gleichbleibendem oder gar reduzierterem Personalschlüssel werden Prozesse aufwändiger, Patientensituationen komplexer sowie diplomiertes Pflegepersonal knapper. Obschon Lean Management im SPZ seit längerem verfolgt wird und Prozesse damit effizienter gestaltet worden sind, braucht es gänzlich neue Ansätze, um dem drohenden Fachkräftemangel entgegen zu wirken, ist es unter anderem Aufgabe der Führung, dafür zu sorgen, dass Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche es Fachpersonen ermöglichen, über einen langen Zeitraum im erlernten Beruf zu verbleiben. Das schweizerische Gesundheitsobservatorium (OBSAN) publizierte im Jahr 2016 Zahlen zum Berufsaustritt beim Gesundheitspersonal. Diese verdeutlichen ein dringendes Handeln. Die breit angelegte Strukturhebung von 2013 des Bundesamtes für Statistik hat ergeben, dass 45,9 % aller Pflegefachpersonen von einem Berufsaustritt betroffen sind.

Die in den Medien stark thematisierten agilen Organisationsformen werden als Teil der Lösung propagiert. Moderne Unternehmen, allen voran die IT-Branche zeigen, wie agile Methoden im Zeitalter der Arbeitswelt 4.0 angewendet werden können und so die eine Chance darstellen, die Arbeitswelt zu revolutionieren (Freitag und Freitag 2016). Diese neuen Arbeitsformen wie Selbstorganisation entsprechen zudem besser den Bedürfnissen der jüngeren Generationen und beeinflussen deren intrinsische Motivation positiv (Leutenegger 2016).

Moderne Unternehmen unterscheiden sich von traditionellen Unternehmen im Grad der Nutzung neuer Arbeitsformen, einem hohen Innovationsklima und fortgeschrittener Digitalisierung. Dabei zeigt sich, dass moderne Unternehmen verglichen mit traditionellen Unternehmen in verschiedenen Leistungsgrößen signifikant erfolgreicher sind, so auch im Bereich der Mitarbeitendenbindung +24 % und Unternehmensleistung +13 % (Bruch et al. 2017, S. 5).

### 12.1.3 Zielformulierung und Forschungsfragen

Ziel dieser Arbeit ist es, aus Erfahrungen von anderen Branchen und Organisationen zu lernen und Erkenntnisse daraus ins Gesundheitswesen und speziell auf das Schweizer Paraplegiker Zentrum Nottwil zu übertragen. Mittels Expertenaussagen sollen die grundsätzliche Eignung sowie Anreize und Barrieren agiler Organisationsformen im Gesundheitswesen untersucht werden. Der Fokus liegt dabei auf der Selbstorganisation. Konkrete Handlungsempfehlungen sollen als Grundlage für einen erfolgreichen Change erarbeitet werden.

Auf Basis der dargelegten Problemstellung und der daraus abgeleiteten Zielen wurden folgende Forschungsfragen und Thesen zur Prüfung aufgestellt:

#### **Forschungsfrage 1**

*Eignet sich Selbstorganisation als Arbeitsform in Spitälern und welcher Nutzen entsteht aus dieser Art der Zusammenarbeit?*

##### **These 1.1**

*Selbstorganisation ist eine Arbeitsform, die sich auch für das Gesundheitswesen und konkret Spitäler eignet.*

##### **These 1.2**

*Selbstorganisierte Teams haben einen positiven Effekt auf Mitarbeiterzufriedenheit, Patientenzufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Teams.*

#### **Forschungsfrage 2**

*Was sind Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Einführung selbstorganisierter Teams?*

##### **These 2.1**

*Für die erfolgreiche Einführung von Selbstorganisation braucht es eine offene und vertrauensvolle Unternehmenskultur.*

## **These 2.2**

*Klare Rollendefinitionen und Verantwortlichkeiten sind die Grundvoraussetzung für eine funktionierende Zusammenarbeit in der Selbstorganisation.*

---

## **12.2 Neue Arbeitswelt**

Die moderne Arbeitswelt ist im Wandel. Wie und wo wir in Zukunft arbeiten, wird durch neue Technologien, agile Arbeitsformen, mobile und flexible Arbeitsplätze sowie andere Entwicklungen beeinflusst. Das Internet hat das Verständnis von Arbeit und auch die Rolle des Menschen im Arbeitsprozess und in der Wirtschaft verändert (Genner et al. 2017, S. 3). In den nachfolgenden Unterkapiteln werden Aspekte und Treiber dieser neuen Arbeitswelt vertieft.

### **12.2.1 Arbeitswelt 4.0**

Die Geschichte der industriellen Revolution, vgl. Abb. 12.1, beeinflusste die Entwicklung und Nutzung von Technologien und damit auch die Arbeit an sich grundlegend (Bruch und Block 2017, S. 14). Die erste industrielle Revolution ist geprägt von der weitreichenden Nutzung von Dampfmaschinen. Die vermehrte Nutzung von elektronisch angetriebenen Maschinen löste diese ab und leitete die zweite industrielle Revolution ein. Eine fortschrittliche Weiterentwicklung der Automatisierung durch selbstgesteuerte Software, wird wiederum als dritte industrielle Revolution beschrieben (Genner et al. 2017, S. 3). Die vierte industrielle Revolution zeichnet sich durch fortschreitende Digitalisierung bzw. digitale Transformation aus. Sie beschreibt den Wandel von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen bis hin zur Transformation von kompletten Geschäftsmodellen unter Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien mit dem Ziel, effektiv und effizient Wert zu schaffen (Becker und Ulrich 2013).

### **12.2.2 VUCA-Welt**

Die Herausforderungen, welche im Zusammenhang mit zunehmender Digitalisierung auf Unternehmen zukommen, werden häufig unter dem Begriff „VUCA-Welt“ zusammengefasst. In Tab. 12.1 wird die Bedeutung des Begriffs „VUCA“ beschrieben.

Unter Volatilität wird in diesem Zusammenhang die rasante Veränderung von Rahmenbedingungen verstanden, wodurch die Planbarkeit sinkt und mehr Unsicherheit resultiert. Mit zunehmender Digitalisierung und Automatisierung in der Arbeitswelt 4.0 werden komplizierte, kalkulierbare Aufgaben von Robotern übernommen. Was bleibt ist Komplexität, die sich durch Mehrdeutigkeiten und voneinander abhängigen Ursachen und Wir-



**Abb. 12.1** Von der industriellen Revolution zur digitalen Transformation. (Quelle: von Krapf 2018, S. 8)

**Tab. 12.1** VUCA Welt

<b>V</b>	<b>Volatilität</b>	Mehr und schnellere Veränderungen
<b>U</b>	<b>Unsicherheit</b>	Abnehmende Zukunftssicherheit
<b>K</b>	<b>Komplexität</b>	Vielzahl an Entscheidungsfaktoren, die voneinander abhängig sind
<b>A</b>	<b>Ambiguität</b>	Mehrdeutigkeit, es gibt keine einzig richtige Antwort

**Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Krapf 2018**

kungsprinzipien auszeichnet, sie lässt sich nicht standardisieren und ist weder objektivierbar noch vorhersehbar (Krapf 2018, S. 14).

### 12.2.3 Agilität

Tom Peters (Peters und Austin 1986) und Rosabeth Moss Kanter (1985) beschreiben den Begriff Agilität im Unternehmenskontext zum ersten Mal in den 1980er-Jahren. Gemeint ist die Eigenschaft von Unternehmen, adaptiv auf Veränderungen im Marktumfeld reagieren zu können. Agilität wird als Gegenentwurf zu bürokratischem Denken und Handeln verstanden, ob projektbasiert oder auf das gesamte Unternehmen bezogen spielt dabei keine Rolle. Die Ziele der Agilität bleiben dieselben:

- eine höhere Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen („Reagieren“),
- eine verbesserte Fähigkeit zur Selbstveränderung („Lernen“),
- die Stärkung der Innovationskraft („Innovieren“).

Veränderungsträge Machtstrukturen mit langen Entscheidungswegen werden von Selbstorganisation und Eigenverantwortung in netzwerkartigen Strukturen verdrängt. Die Gestaltung einer intensiven Teamzusammenarbeit ist dabei Kern der Agilität. Werte wie Vertrauen, Transparenz und Respekt spielen eine zentrale Rolle. Die agilen Teams arbeiten mit raschen Feedbackschleifen, hoher Fehlertoleranz und einem starken Fokus auf hoher und nachhaltiger Wertschöpfung (Altherr 2019, S. 416–418).

In einer Unternehmung gibt es 3 Gestaltungsfelder zur Steigerung der Agilität. Die Struktur und Führungsebene, Werte und Kompetenzen sowie die Arbeitsweisen und Prozesse. Agile Strukturen und Führung unterstützen einen raschen und auf den Kunden ausgerichteten Entscheidungsprozess. Teams sind selbstorganisiert und interdisziplinär, um einen End-to-End View sicherzustellen. Agile Werte und Kompetenzen verankern das neue Paradigma im individuellen Verhalten, um so in der Gruppe eine homogene, agile Kultur sicherzustellen. Agile Praktiken und Methoden stellen ein iteratives und inkrementelles Vorgehen sicher, um aus Feedback und Praxiserfahrung rasch zu lernen und das Risiko von Irrtümern zu minimieren. Unter einer agilen Organisation versteht man auch eine lernende Organisation (Krapf 2018).

Ein in diesem Zusammenhang oft genannter Trend ist das sogenannte „New Work“. Das Zukunftsinstitut beschreibt 12 Megatrends, welche als größte Treiber des Wandels Gesellschaft und Wirtschaft maßgeblich beeinflussen. Dabei nimmt der Megatrend „New Work“ Bezug auf die Art der zukünftigen Zusammenarbeit. „Die Digitalisierung wirft den Menschen auf sein Menschsein zurück – vor allem im Arbeitsleben. Wenn Maschinen künftig bestimmte Arbeiten besser verrichten können als der Mensch, beginnen wir, über den Sinn der Arbeit nachzudenken (Zukunftsinstitut 2018). Der Begriff „New Work Transformation“ wird als umfassende Entwicklung von hierarchischen hin zu netzwerkartigen Formen der Zusammenarbeit in der Arbeitswelt 4.0. verstanden. Digitalen Technologien sind dabei eine notwendige Unterstützung, stehen inhaltlich aber nicht im Zentrum. Bei der New Work Transformation geht es vielmehr darum, Prozesse neu zu gestalten und neue Arbeitsformen voranzutreiben, wie z. B. flexible Arbeitszeiten, fluide Teams, mobile Office, individualisierte Arbeit, virtuelles Arbeiten und Desk Sharing (Bruch et al. 2016, S. 13). Kulturwandel und ein neues Führungsverständnis sind dabei unabdingbar (Bruch und Block 2017, S. 15).

---

## 12.3 Organisationsmodelle und Methoden

Die zunehmende Digitalisierung und die damit in Zusammenhang stehende steigende Komplexität in der Arbeitswelt sowie die New Work Transformation erfordern neue Arten der Zusammenarbeit. Nachfolgend werden die gängigsten und für das Gesundheitswesen relevantesten Organisationsmodelle der Zukunft vorgestellt.

### 12.3.1 Selbstorganisation

Als wichtige Kompetenz des agilen Arbeitens wird die Selbstorganisation von Personen, Teams und Organisationen betrachtet. Unter dem Begriff der Selbstorganisation wird die eigenständige Strukturierung und Ordnung von Prozessen in einem System verstanden oder auch selbstgesteuertes Lernen und selbstorganisierte Teamarbeit (Pfister und Müller 2019, S. 40). Bockelbrink, Priest und David (2019) definieren Selbstorganisation folgendermaßen: „Alle Aktivitäten und Prozesse, durch die ein Team seine tägliche Arbeit ohne externen Einfluss, aber im Rahmen, der durch Governance vorgegebenen Grenzen, selbst organisiert. In jeder Organisation und in jedem Team koexistieren Selbstorganisation und externer Einfluss.“

Wheatley und Kellner-Rogers beschreiben Selbstführung in ihrem Buch *Simpler Way* wie folgt: „Selbstorganisation ist kein überraschendes, neues Merkmal in der Welt. Es ist die Art und Weise, wie sich die Welt seit Milliarden von Jahren selbst geschaffen hat. Selbstorganisation steht am Anfang allen menschlichen Handelns. So arbeiten wir, bis wir den Prozess unterbrechen, um zu versuchen, uns gegenseitig zu kontrollieren“ (Wheatley und Kellner-Rogers 1998). Bei der Selbstorganisation werden beispielsweise pyramiden-

artige Hierarchiestrukturen durch Teams, eingebettet in Unterstützungsfunktionen, ersetzt. Essenziell dabei ist, dass nicht nur Strukturen verändert werden, sondern auch grundlegende Organisationsprozesse neu definiert und geregelt werden. So zum Beispiel die Praktiken der Entscheidungsfindung, der Informationsfluss, die Investitionen, die Leistungsbewertung und die Vergütung (Laloux 2015, S. 99).

### 12.3.2 Evolutionäre Organisation

Frederic Laloux beschreibt in seinem Buch *Reinventing Organizations – Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit* die Grundlagen einer integralen Organisationsentwicklung und sagt: „In Organisationen ist Raum für Energie, Kreativität und Innovation“ (Laloux 2015, S. 28). Dazu hat er 12 Organisationen untersucht, die erfolgreich „anders“ sind. Diese werden evolutionäre Organisationen genannt und haben 3 gemeinsame Prinzipien: die Selbstorganisation, die Ganzheitlichkeit und der evolutionäre Sinn.

#### Selbstorganisation

Das Selbstmanagement beschreibt die Steuerung durch kollegiale Beziehungen. Macht-hierarchien lösen sich auf und werden durch flexible natürliche Hierarchien ersetzt, indem Rollenübernahmen durch Teammitglieder erfolgen. Je nach Fähigkeiten und Motivation übernehmen Mitarbeitende Rollen. Rollen, die nicht mehr benötigt werden, lösen sich auf. Der Fokus liegt auf Empowerment, intrinsische Motivation steigt durch eine gute Beziehung zu Kollegen und das Engagement für die Sache rückt ins Blickfeld.

Die zentralistische Führung wird durch Selbstmanagement ersetzt. Macht wird auf das gesamte Team verteilt, was dazu führt, dass die Organisation insgesamt stärker wird. Durch die wachsende Teilhabe nimmt die Verantwortung des Einzelnen zu, Probleme können nicht mehr auf die Führung oder andere Teammitglieder projiziert werden. Zudem werden Unterstützungsfunktionen auf ein Minimum reduziert. Die Entscheidungskompetenz im Bereich Personal, Finanzen oder Qualitätskontrolle verbleiben im operativen Team. Entscheidungen werden mittels Beratungsprozess, bei dem alle Betroffenen mit einbezogen werden, getroffen. Dies ist jedoch nicht gleichzusetzen mit einer Konsensentscheidung. Vielmehr wird der Rat aller von der Entscheidung betroffenen Personen eingeholt, bevor ein Entscheid gefällt wird. Der evolutionäre Grundsatz basiert darauf, dass den Mitarbeitenden zugetraut werden kann, selbst die besten Entscheidungen zu treffen. Dazu können zwar Berater beigezogen werden, die Entscheidung wird jedoch im Team selbst getroffen.

#### Ganzheitlichkeit

Durch die Ganzheitlichkeit wird die ganze Person in die Arbeit mit einbezogen, mit all ihren Kontextfaktoren. Dies stärkt die Authentizität der Mitarbeitenden, indem sie so sein können wie sie sind und mit allem was sie prägt. Titel, Konkurrenzdenken, Selbstdarstel-

lung und andere Faktoren der Dominanz und Absicherung werden unbedeutend. Karriere ist nicht mehr von Macht, Verdrängung und Hierarchie geprägt. Informationen werden transparent geteilt. Konflikte werden durch zeitnahes Feedback und kollektive Intelligenz verhindert und gelöst. Es werden konstruktive Lösungsstrategien geschaffen, ähnlich der kollegialen Beratung.

### **Evolutionärer Sinn**

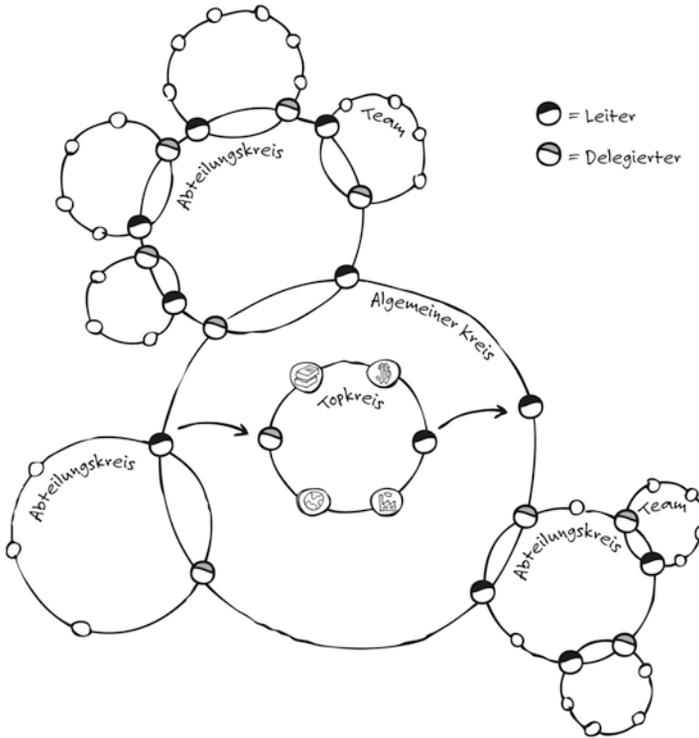
Die Organisation entwickelt sich selbst, passt sich an und wächst. Der Fokus liegt anstatt auf Einzelleistungen auf Teamleistungen und honoriert diese. Die Beurteilung der individuellen Leistung ist ein Teamprozess und erfolgt nicht durch eine Führungskraft. Evolutionäre Organisationen erweitern dabei die Verantwortung auf alle Interessensgruppen, wie z. B. Investoren, Kunden, Mitarbeitende und Zulieferer, mit dem Ziel erfolgreich zu sein. Vertrauen und Offenheit für Entwicklungen der Organisation lösen Kontrolle und Vorhersagen ab.

### **12.3.3 Soziokratie**

Obschon soziokratische Konzepte fast alle modernen Organisationen inspiriert haben, war die Soziokratie außerhalb der Niederlande bis vor Kurzem weitestgehend unbekannt. Der Begriff Soziokratie ist abgeleitet aus dem lateinischen *socius* (Begleiter) und dem griechischen *kratein* (regieren). Der Ursprung des Begriffs findet sich beim französischen Sozialphilosophen Auguste Comte und geht ins Jahr 1851 zurück. Im Jahr 1926 gründete der holländische Reformpädagoge Kees Boeke, welcher als Vater der Soziokratie gilt, eine Schule, die auf dem Konsentprinzip beruhte, und verstand Soziokratie als Weiterentwicklung der Demokratie. Entgegen dem Konsensprinzip gilt der Grundsatz, dass solange kein Teilnehmer einen schwerwiegenden und begründeten Einwand gegen einen Vorschlag vorbringen kann, die Entscheidung gültig ist. Dieses Prinzip gibt dem Einzelnen mehr Macht, indem Argumente zählen und nicht die Mehrheit. Soziokratie ist nicht nur auf Unternehmen begrenzt, sondern lässt sich überall anwenden, wo Menschen ein gemeinsames Ziel verfolgen und dafür gemeinschaftliche Entscheidungen treffen (Strauch und Reijmer 2018).

Die Struktur der Soziokratie, siehe Abb. 12.2, gliedert sich in miteinander verbundene Kreise. Innerhalb dieser Kreise werden autonome Entscheidungen getroffen. Dabei trägt jede Person im Kreis zur Lösungsfindung bei und entscheidet gleichwertig mit allen anderen über den nächsten Schritt. Das Kreisprinzip bündelt Leiten, Ausführen und Messen. Die doppelte Kopplung sichert dabei die Kommunikation und Mitbestimmung, indem je 2 Mitglieder eines Kreises auch Mitglieder des nächsthöheren Kreises sind.

Ein weiteres Prinzip ist die offene Wahl. Hierbei werden alle Rollen und Funktionen in den Kreisen anhand eines festgelegten Ablaufs durch das Team bestimmt. Der Ablauf ähnelt einer politischen Wahl (Strauch und Reijmer 2018). Gerard Endenburg übertrug 1970



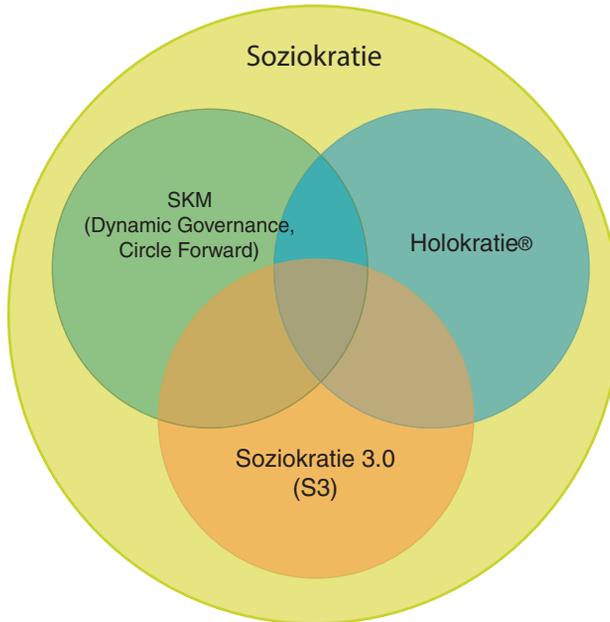
**Abb. 12.2** Soziokratische Kreisstruktur. (Quelle: Strauch 2015)

die Idee der Soziokratie auf sein Unternehmen und entwickelte daraus die „soziokratische Kreisorganisationsmethode (SKM)“. Aus dem ursprünglichen Konzept der Soziokratie sind im Laufe der Zeit 3 Formen weiterentwickelt worden, siehe Abb. 12.3, letztere ist die Holakratie von Brian Robertson aus dem Jahr 2015 (Bockelbrink et al. 2019).

Die Soziokratie ist ein Instrument und beschreibt, wie Macht gesteuert werden kann. Auf Basis von Gleichwertigkeit, Transparenz und Feedback werden Entscheidungen in Organisationen getroffen (Altherr 2019, S. 419). Führungskräfte geben Macht ab und Verantwortung wird geteilt, indem Mitarbeitende Verantwortung übernehmen. Dies führt zu einer Entlastung von Führungspersonen (Strauch und Reijmer 2018).

### 12.3.4 Soziokratie am Beispiel von Buurtzorg

Ein Beispiel für die erfolgreiche praktische Umsetzung von selbstorganisierten Teams im Gesundheitswesen ist der niederländische Pflegedienst Buurtzorg, bei dem heute über 14.000 Beschäftigte in Eigenregie für enorme Effizienz im Pflegedienst sorgen (Brandes 2018).



**Abb. 12.3** Drei Formen der Soziokratie: S3, SCM und Holakratie. (*SCM* sociocratic circle-organization method; *SKM* Soziokratisches Kreismodell. Quelle: Bockelbrink et al. 2019, S. 15)

„Buurtzorg“ bedeutet Sorge um die Nachbarschaft und bezeichnet ein in Holland seit über 10 Jahren etabliertes Modell für die ambulante, ganzheitliche Pflege und Betreuung. Profis arbeiten eng mit dem sozialen Umfeld einer Person zusammen und organisieren sich dabei selbstständig in rund 850 Teams von jeweils maximal 12 Personen. Durch die Kooperationsidee weist das Modell deutlich tiefere Kosten als die Konkurrenz aus. Eine Studie der Fachhochschule Nordwestschweiz hat untersucht, inwiefern sich das niederländische Modell Buurtzorg auf schweizerische Verhältnisse übertragen lässt. Deutlich geworden ist dabei, dass eine direkte Übertragung nicht sinnvoll wäre, da vor der Einführung die Idee an die rechtlichen, kulturellen und sozialen Rahmenbedingungen der Schweiz und der einzelnen Kantone angepasst werden müsste. In einer Studie aus dem Jahr 2014 formuliert die Ökonomin Mascha Madörin, dass ihrer Meinung nach „das schweizerische Pflegewesen im Vergleich zu den Niederlanden unterfinanziert und überreguliert sei ... bestehende[n] Tarifsysteme seien demnach ‚überstandardisiert‘ und zu rigide“ (Cavedon et al. 2018, S. 13).

Buurtzorg zeichnet sich insbesondere durch eine größere Verantwortung und Kontrolle der Pflegekräfte über die Versorgung der pflegebedürftigen Menschen aus. Alle operativen Fragen im Alltag werden selbstständig durch das Team angegangen. Dabei spielt die Vertrauensbasis eine wichtige Rolle (Cavedon et al. 2018). Christina Brunn-schweiler, CEO Spitex Zürich Limmat, sagt dazu: „Bei einer Spitex liegen Fachkompe-

tenz und pflegerisches Wissen bei den Mitarbeitenden an der Basis. Also müssen wir sie stärken, damit sie ihre Verantwortung besser wahrnehmen können. Dazu müssen Standards und Werte definiert werden, welche als Eckpunkte dienen“ (Radtko 2018). Das Konzept des Coachings ist im Buurtzorg-Modell ein wichtiges Führungsinstrument. Coaches bieten den Teams Support an und vermitteln die Philosophie, die Kultur und die Arbeitsweise von Buurtzorg. Sie begleiten in Prozessen der Teamentwicklung und helfen, Kompetenzen im Bereich der Problemlösung und Selbststeuerung zu stärken. Dabei nehmen sie jedoch keine hierarchische Stellung ein. Dies bedeutet ein anderes Verständnis von Führung und Management. Führungspersonen sollen nicht mehr entscheiden, vielmehr geht es darum, Team-Entscheidungen zu ermöglichen (Cavedon et al. 2018).

---

## 12.4 Agile Organisationen

Selbstorganisation verursacht immer wieder Missverständnisse und führt zur Annahme, dass es keine Führung und Hierarchie mehr gibt und jeder machen kann, was er will. Entgegen dieser Annahme benötigt Selbstorganisation klare Regeln und Verantwortlichkeiten, und auch Führung ist essenziell bei einer erfolgreichen Selbstorganisation. Gloger und Rösner beschreiben ihre Erfahrungen im Umgang mit Selbstorganisation folgendermaßen: „Ich hatte zu sehr an die Kraft der Selbstorganisation geglaubt. Ich wusste nicht, dass Selbstorganisation ohne Führung zum Scheitern verurteilt ist“ (Gloger und Rösner 2017, S. 4).

Nachdem Buurtzorg in den Niederlanden eine Erfolgsgeschichte darstellt und bereits in einigen Spitex-Organisationen der Schweiz Anwendung findet, sind erst zögerlich Versuche von selbstorganisierten Teams in Spitälern im Gange. In der Studie von Terese Bondas, welche die Auswirkungen von selbstorganisierten Pflorgeteams untersucht, werden durchwegs positive Effekte beobachtet. So werden eine verbesserte Kommunikation, bessere Strukturen, Anstieg an persönlicher Stärke, Teamsolidarität und Arbeitszufriedenheit beschrieben. Außerdem habe diese Art der Zusammenarbeit positive Auswirkungen auf die allgemeine Gesundheit, Begeisterungsfähigkeit und Stolz gegenüber der eigenen Organisation. Selbstorganisation ist eine flexible und zielgerichtete Organisationsform, welche entlang normaler bürokratischer Prozesse Chancen ergreift, Probleme löst und Resultate erzielt (Bondas 2018).

Dieses Potenzial klingt vielversprechend und würde den Spitälern, sowie spezifisch auch dem SPZ, helfen, auf innovative Art und Weise neue Wege zu beschreiten und Herausforderungen der Zukunft anzugehen.

In den nachfolgenden Unterkapiteln soll dargelegt werden, welche Charakteristika eine agile Organisation aufweist und was mögliche Herausforderungen sein könnten, auch spezifisch in Bezug auf das Gesundheitswesen.

### 12.4.1 Agile Mindset

Für ein agiles Mindset reichen weder das theoretische Wissen über agile Arbeitsmethoden und Strukturen noch das Wissen darüber, dass flexible Rollen statische Stellen ablösen sollten. Im Alltag zeigt sich ein agiles Mindset darin, dass agiles Verhalten zur Routine und Selbstverständlichkeit geworden ist und keiner Anstrengung mehr bedarf. Folgende Grundsätze gelten dabei:

Autorität wird nicht verliehen, sondern erworben. Kollektive Intelligenz schlägt Einzelleistungen und Fehler werden als Lernchance verstanden. Das Team ist lernbegierig und der Kundennutzen steht im Fokus des Tuns. Werte werden gelebt und Vision und Mission haben Substanz, ohne belanglose Floskeln zu sein. Dabei werden agile Prozesse konsequent umgesetzt (Kaspar 2019).

Die Praxis zeigt, dass das Selbstbild von Führungskräften oft deutlich agiler ist als das Fremdbild. Dies kann erschwerend auf dem Weg hin zur agilen Organisation sein, da das grundsätzliche Bewusstsein der Veränderung fehlt.

#### Kultur

Im Gegensatz zu traditionellen Organisationen, wo Strategie und Ausführung das wichtigste sind, steht in modernen Organisationen die Unternehmenskultur im Zentrum. Ganz nach dem Motto „Kultur siegt immer über Strategie“ (Drucker, zitiert in Laloux 2015).

Dabei verstehen Geschäftsführer ihre wichtigste Aufgabe in der Förderung der gemeinsamen Kultur und Werte. Die Personalentwicklung nimmt dabei eine zentrale Rolle ein. Eine starke, gemeinsame Kultur bewahrt agile, dezentrale Organisationen vor dem Auseinanderfallen. Mitarbeitende orientieren sich statt an Regeln und Absprachen, an gemeinsamen Werten. Es wird ihnen Wertschätzung entgegengebracht und die Führung vertraut darauf und bestärkt das Team darin, dass sie die richtigen Entscheidungen treffen (Laloux 2015, S. 33–34).

#### Leadership

Die Frage, ob Management und Führung notwendig sind, hat sich in traditionellen Organisationen bislang nie gestellt. Element einer agilen Führung ist Zusammenarbeit in Bezug zu einem gemeinsamen Ziel. Die Bedeutung von Führung ist nach wie vor „führen, leiten, bewerkstelligen, etwas schaffen“, daran hat sich nichts verändert. Jedoch sind die Aufgaben und der Führungsstil anders (Gloger und Rösner 2017). Das Schlagwort für Führungskräfte heißt „Servant Leaders“. Das sind Führungspersonen, die ihren Mitarbeitenden zuhören, sie ermutigen, motivieren und entwickeln. In einem innovativen Unternehmen werden Manager durch 360°-Feedback beurteilt und nicht von oben eingesetzt, sondern durch Mitarbeitende „gewählt“, nachdem mögliche Bewerbende interviewt wurden (Laloux 2015, S. 33).

„Führung als Managementfunktion schafft Rahmenbedingungen, die Menschen dazu einladen, bei einem Vorhaben mitzugestalten“ (Gloger und Rösner 2017, S. 47).

Dabei benötigen Mitarbeitende von Führungspersonen ein Coaching hinsichtlich Arbeitsmodell, Rollenverständnis und emotionale Sicherheit (Czeppel 2019). In einer von

großen Marktforschungsunternehmen durchgeführten Befragung nannten Führungskräfte folgende zentralen Schwerpunkte bei der Führung und aktiven Gestaltung in der digitalen Transformation: Mehr Eigenverantwortung anstatt Controlling, statt hierarchisch orientierte Führung mehr Führung auf Augenhöhe, Coaching von Mitarbeitenden sowie Unterstützung im Umgang mit Leistungsdruck durch Erhöhung der Transparenz. Durch Stärkung der Eigenverantwortung soll sich die Kultur des Vertrauens etablieren (Majkovic und Negri 2019). MetaBeratung und das Global Center for Digital Business Transformation haben in ihrer Studie die Kernkompetenzen agiler Führung identifiziert. Demnach sind Agile Führungskräfte bescheiden, anpassungsfähig, engagiert und visionär mit Interesse an Trends. Hinzu kommen Verhaltensweisen wie ständiges Beobachten der Umwelt, sachkundige und evidenzbasierte Entscheidungsfindung sowie schnelles Agieren ohne Anspruch auf Perfektion hinzu (Metaberatung & Global Center for Digital Business Transformation 2017).

#### 12.4.2 Expertenorganisation Spital

Expertenorganisationen wie Universitäten, Spitäler, industrielle Forschungs- und Produktentwicklungsorganisationen, Kompetenzzentren oder strategische Stäbe müssen sich im Rahmen ihrer Leistungserbringung und Legitimation nicht nur mit einer Vielfalt an Expertentypen, sondern auch mit heterogenen Umfeld- und Stakeholdererwartungen auseinandersetzen. Unterschiedliche Rationalitäten und Funktionslogiken erschweren dabei das Managen und Führen in Expertenorganisationen. Daraus können Spannungen zwischen Experten und Managern in der Zusammenarbeit resultieren (Kels und Kaudela-Baum 2019, S. 25).

Internationale Untersuchungen haben gezeigt, dass Spitäler pluralistische Organisationen sind. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass die Beteiligten unterschiedliche Sichtweisen, Bedürfnisse, Ansprüche, Werte und Erwartungen haben. Gemäß Conrad (2013) sind die Bereiche Medizin, Pflege, Diagnostik und Verwaltung weitgehend getrennt und zunehmende Spezialisierung fördert dezentrale Entscheidungsstrukturen (Battegay 2013). Für die Führung bedeutet das, Ideen und Probleme miteinander zu verbinden, und so zumindest einzelne Bedürfnisse der jeweiligen Interessengruppen bearbeitbar zu machen. Es entstehen enorme Spannungsfelder, welche sehr herausfordernd sein können.

In der Literatur werden Experten als hoch spezialisiert beschrieben, die zur Ausübung ihrer Fachexpertise keine Anleitung oder Instruktion durch das Management benötigt. Dies hat einen hohen Autonomieanspruch dieser Expertengruppen zur Folge. Aus der Sicht von Experten besitzt das Management daher oftmals keine Legitimation, sich in Prozesse der Fachexpertise einzumischen (von Arx et al. 2019, S. 154–156). Rüegg und Sturm beschreiben ein durch Zeitmangel bedingtes Kommunikationsdefizit zwischen Berufsgruppen und Hierarchien sowie die dadurch entstandene Gefahr von „Operativen Inseln“ (Rüegg-Sturm 2008, S. 1414).

### **Das Schweizer Paraplegiker Zentrum Nottwil**

Das Schweizer Paraplegiker Zentrum Nottwil ist Europas größte Klinik für Akutmedizin, Rehabilitation und Integration von querschnittsgelähmten Menschen. Das Schweizer Paraplegiker Zentrum erbringt mit 1250 Fachpersonen circa zwei Drittel der jährlich in der Schweiz geleisteten Pflage tage für Para- und Tetraplegiker. Die Organisationsstruktur des SPZ beinhaltet 6 Prozessgruppen, kombiniert mit einer Linienorganisation, was einer Matrixorganisation entspricht.

In vielen Belangen hat das SPZ in der Vergangenheit eine Vorreiterrolle eingenommen, wie beispielsweise bei der elektronischen Patientendokumentation, welche seit über 10 Jahren etabliert ist, bei der Einführung der interprofessionellen Teams oder beim Shared-Governance-Prinzip in der Führungsstruktur des Pflegedienstes. Shared Governance enthält bereits einige Elemente agiler Arbeitsweise, wie eine gemeinsame Entscheidungsfindung basierend auf den Prinzipien von Partnerschaft, Gleichberechtigung und Mitverantwortung aller Beteiligten (Swihart und Porter-O'Grady 2006).

Die 5 Unternehmenswerte der Schweizer Paraplegiker Stiftung, welche sich durch alle Tochtergesellschaften ziehen, lauten Vertrauen, Wertschätzung, Zusammenarbeit, Ergebnisorientierung und Vorreiterrolle (Schweizer Paraplegiker Gruppe 2019). Dabei wird das Schweizer Paraplegiker Zentrum im Jahr 2020 einen besonderen Fokus auf Vertrauen, Zusammenarbeit und Vorreiterrolle legen, indem diese Werte in den Unternehmenszielen aufgegriffen werden. Dies bietet eine gute Grundlage, im Bereich der Selbstorganisation einen Anstoß zu machen, denn hierbei sind alle 3 Werte zentral.

### **12.4.3 Herausforderungen**

Agile Arbeitsweisen fördern zunehmend eine Entgrenzung von Freizeit und Arbeit. Dies kann zu einer starken Überforderung von Mitarbeitenden führen, da Grenzbereiche der Erreichbarkeit und Flexibilität überschritten werden (Bruch und Block 2017). In der Studie von Genner et al. (2017) nennen die Hälfte der Teilnehmenden gesundheitliche Auswirkungen wie Verschlechterung des Schlafs durch permanente Erreichbarkeit in der Arbeitswelt 4.0. Um hier einen entsprechenden Ausgleich zu schaffen, arbeitet das moderne HRM verstärkt an einem betrieblichen Gesundheitsmanagement, wo Mitarbeitende präventiv auf diese Herausforderungen vorbereitet werden (Bruch et al. 2017).

Das World Economic Forum definierte im Jahr 2018 unter anderem folgende Skills, welche in naher Zukunft an Bedeutung gewinnen werden: Kontinuierliches Lernen, kritisches Denken, komplexe Problemlösungsfähigkeiten, emotionale Intelligenz und Kreativität (Centre for the New Economy and Society 2018). Die sogenannten „Digital Natives“ wachsen bereits mit diesen neuen Anforderungen auf, die Arbeitswelt besteht jedoch aus unterschiedlichen Generationen mit teilweise weniger ausgeprägtem Selbstverständnis für diese neuen Entwicklungen. Um diese Mitarbeitende nicht zu überfordern, muss eine enge Begleitung stattfinden, bei der neue Skills erlernt werden können.

## 12.5 Methodische Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Fragestellungen und Überprüfung der Thesen (vgl. Abschn. 12.1.2) wurde nebst einer Literaturrecherche, ein qualitatives, exploratives Vorgehen gewählt. Dabei wurden die Thesen mittels Experteninterviews geprüft, wobei die Experten aus unterschiedlichen Unternehmungen und Branchen stammten. Die aus den Befragungen gewonnenen Daten wurden anschließend einer strukturierenden, qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) unterzogen. Im nachfolgenden Kapitel wird die methodische Vorgehensweise detaillierter erläutert.

### 12.5.1 Datenerhebung

Selbstorganisation ist ein Thema, welches in jüngster Zeit sehr populär geworden ist, jedoch noch wenig erforscht wurde, speziell im Bereich des Gesundheitswesens. Zu diesem Zweck wurden Expertenbefragungen als geeignete Methode der Datenerhebung erachtet, um mit einem deduktiven Ansatz (Döring und Bortz 2016) die Theorie zu überprüfen und Rückschlüsse konkret auf das Spitalwesen zu ziehen.

Insgesamt wurden mithilfe eines Leitfadens 9 teilstrukturierte Experteninterviews durchgeführt und mittels Audioaufnahmegerät aufgezeichnet. Zusätzlich sind, anhand eines kurzen biografischen Fragebogens, Informationen zum Hintergrund der Interviewpartner erhoben worden, um spezifischere Aussagen über die Stichprobe zu ermöglichen.

Der Leitfaden wurde bei der Ausarbeitung bereits in 4 Hauptkategorien unterteilt, vgl. Tab. 12.2, die später als Grundlage der Inhaltsanalyse genutzt wurden (Mayring 2015). Bei der Festlegung der Kategorien wurde geschaut, welche Themen in der Theorie als zentral beschrieben werden und gleichzeitig Bezug zu den Forschungsfragen und den gebildeten Thesen nehmen. So haben sich die Kategorien „Methoden und Modelle“, „Kultur und Leadership“, „Umsetzung“ und „Auswirkungen“ ergeben. Diese 4 Hauptkategorien ließen sich durch die Analyse inhaltlich wiederum in Unterkategorien unterteilen. Bei „Methoden und Modelle agiler Arbeitsweise“ lag der Fokus auf der Selbstorganisation gemäß den Konzepten von Laloux (2015), Formen der Soziokratie und exemplarisch als erfolgreiches Praxisbeispiel Buurtzorg. Diese erschienen als geeignet für eine mögliche Anwendung im Gesundheitswesen und wurden in der Literatur oft beschrieben.

### 12.5.2 Stichprobe

Die empirische Datenerhebung wurde mittels 9 Experteninterviews in 6 unterschiedlichen Unternehmungen durchgeführt. Insgesamt wurden 12 Personen für ein Interview angefragt, wovon 9 zugesagt haben. Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, dass unterschiedliche Branchen (Gesundheitswesen, Industrie und IT) und unterschiedliche Methoden der Selbstorganisation vertreten sind.

**Tab. 12.2** Kategoriensystem des Leitfadens

Hauptkategorie (HK)	Unterkategorie (UK)
HK1: Methoden/Modelle	UK1.1: Verständnis von agilem Arbeiten UK1.2: bekannte Methoden, Konzepte oder Beispiele UK1.3: eigene Methode, welche nicht zugeordnet werden kann. UK1.4: Eignung der Methode für andere Organisationen
HK2: Kultur & Leadership	UK2.1: Kultur UK2.2: Leadership UK 2.3: Individuum
HK3: Umsetzung	UK3.1: Vorgehensweise UK3.2: Rahmenbedingungen UK3.3: Herausforderungen
HK4: Auswirkungen	UK4.1: Ziel UK4.2: positive Effekte/Chancen UK4.3: negative Effekte/Risiken

Als Experten werden in der qualitativ, explorativen Sozialforschung Menschen verstanden, die entweder im Umgang mit Probanden Erfahrung haben, oder die über den Forschungsgegenstand besondere und umfassende Erfahrung haben (Atteslander 2010, S. 141). In diesem Kontext bedeutet das, dass Personen als Experten betrachtet werden, welche sich intensiv in der Theorie und Praxis mit dem Thema der Selbstorganisation beschäftigt haben oder Führungsperson und Mitarbeitende, die Selbstorganisation als Arbeitsweise im Alltag erlebt haben. Die unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungen sind bewusst gewählt, sodass aus einer Breite von Erfahrungen, Erfolgsfaktoren abgeleitet werden können. Ein theoretisches Wissen der befragten Personen war dabei nicht zwingend erforderlich.

### 12.5.3 Datenanalyse

Nachfolgend wird die detaillierte methodische Herangehensweise erläutert.

Die Audioaufzeichnungen wurden anhand einfacher Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2018) transkribiert, mit Fokus der inhaltlichen Wiedergabe des Gesagten. Anhand der strukturierenden, qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring ist das Datenmaterial anschließend analysiert und ausgewertet worden. „Eine inhaltliche Strukturierung will Material zu bestimmten Themen, zu bestimmten Inhaltsbereichen extrahieren und zusammenfassen“ (Mayring 2015, S. 99).

Mayring bietet dafür ein klar definiertes Ablaufmodell. Dieses ermöglicht eine systematische, für andere nachvollziehbare, intersubjektiv überprüfbare und übertragbare Analyse (Mayring 2015, S. 61). Aufgrund der im Vorfeld ausgearbeiteten Kategorien wird eine deduktiv strukturierende Kategorienanwendung als Grundform des Interpretierens angewendet.

## 12.6 Auswertung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den Expertenbefragungen zusammengefasst, interpretiert und zusammen mit den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche dazu genutzt, die Forschungsfragen zu beantworten.

### 12.6.1 Ableitungen auf die Forschungsfragen

#### Forschungsfrage 1

Die 1. Forschungsfrage, *Eignet sich Selbstorganisation als Arbeitsform in Spitälern und welcher Nutzen entsteht aus dieser Art der Zusammenarbeit?*, kann bejaht werden, zumindest der 1. Teil der Frage.

Zwar muss zuvor der Begriff „Selbstorganisation“ geklärt werden, jedoch zeigt diese Unklarheit zugleich die Vielfältigkeit des Begriffs. Ein genauer Blick auf verschiedene Ansätze von Selbstorganisation zeigt ein sehr unterschiedliches Verständnis und viel Interpretationsspielraum in der Umsetzung. „Die Selbstorganisation“ existiert somit nicht, dies wird verdeutlicht durch die Expertenaussagen. Dabei wird Selbstorganisation meist in Verbindung mit Agilität und im Zusammenhang mit Frederic Laloux's *Reinventing Organizations*, der Soziokratie und deren Ableitung Holacracy genannt. Das aus dem ambulanten Gesundheitssektor bekannte Beispiel Buurtzorg aus Holland ist ebenfalls weitgehend bekannt. Gemeinsam haben die verschiedenen Ansätze das Ziel einer möglichst großen Hierarchiefreiheit und Verteilung von Verantwortung auf klare Rollen im Team. Das Verantwortungsbewusstsein der Teammitglieder und die Identifikation mit dem Unternehmen soll damit gestärkt werden. Stärken einzelner Teammitglieder werden besser genutzt und das Team wird dynamischer durch kurze Entscheidungswege. Klare Rollenmodelle und Regeln der Zusammenarbeit, Entscheidungsfindung sowie Konfliktlösung bilden die Grundlage.

Zwar kennen die meisten Experten diese bekannten Methoden, dennoch werden sie in der Praxis meist nur als Orientierungspunkte gesehen. Praktisch alle haben ihre eigene, für sich passende, Methode entwickelt bzw. abgewandelt. Einzelne Elemente der Selbstorganisation finden in den Organisationen der Experten zwar Anwendung, werden aber nicht als solche benannt, da sie sich über viele Jahre selbst entwickelt haben. Dadurch dass es eine Art „fließendes“ Modell sei, passe es sich laufend den neuen Bedingungen an. Einzig die Methode Holacracy lässt durch ihr klar definiertes Regelwerk kaum Spielraum für Individualitäten zu, was einerseits ein Vor- zugleich aber auch Nachteil darstellen kann.

Um abschließend nochmals die Forschungsfrage aufzugreifen, lässt sich sagen, dass Selbstorganisation eine Arbeitsform ist, welche auch im Gesundheitswesen und konkret in Spitälern Anwendung finden kann. Nebst der Literatur haben eine Mehrheit der befragten Experten diese These gestützt und sind der Meinung, dass es kaum Organisationen gäbe, wo eine selbstorganisierte Arbeitsweise nicht möglich sei. In welcher Form Selbstorgani-

sation dabei zum Tragen komme, müsse jede Organisation aber für sich selbst definieren. Die Literatur unterstreicht jedoch viele damit verbundene positive Effekte.

Mehrere Führungspersonen beschreiben in den Experteninterviews, dass für sie durch die Befähigung von Mitarbeitenden in der Selbstorganisation mehr Freiheit und eine bessere Work-Life-Balance resultiert sei. Lösungen für immer wiederkehrende, ermüdende Themen konnten nun im Team selbst erarbeitet werden und auch sogenannte „ungeliebte Aufgaben“ konnten eher abgegeben werden. All dies hätte zu einer bedeutenden Zunahme der Arbeitszufriedenheit bei den Führungspersonen geführt.

Zudem werden in der Selbstorganisation folgende Effekte von den befragten Experten beobachtet: Schlankere Prozesse, mehr Effizienz, Nachhaltigkeit und Kreativität, eine Magnetwirkung in einem Umfeld des Fachkräftemangels und eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit durch befriedigende, sinnstiftende Arbeit. Das Commitment der Mitarbeitenden zum Ergebnis und die Identifikation mit der Organisation steigen. Mitarbeitende werden selbst zum „Leader“, denken unternehmensorientierter und ökonomischer und entwickeln sich selbst weiter. Der Lerneffekt in diesem System sei zudem viel größer als im trägen, hierarchischen System.

## **Forschungsfrage 2**

Bei der 2. Forschungsfrage geht es um Erfolgsfaktoren. Konkret, *Was sind Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Einführung selbstorganisierter Teams?*

Kulturelle Aspekte werden bei der Einführung von Selbstorganisation von praktisch allen befragten Personen als wichtigen Erfolgsfaktor genannt, genauso wie die Haltung des Managements, denn der Ansatz muss gezwungenermaßen Top-down sein. Dabei werden Vertrauen, Transparenz und klare Kommunikation als Grundvoraussetzung mehrfach genannt. Gemäß den Experten gehe es um ein anderes Menschenbild und darum, dass man davon ausgehen sollte, dass Menschen gute Arbeit machen wollen und man ihnen zutrauen kann, gute Entscheidungen zu treffen. Eine Fehler- bzw. Lernkultur sei hierbei zwingend notwendig, die Mitarbeitenden müssen auch Fehler machen dürfen, um daraus zu lernen. Damit einher ist es ebenso wichtig, eine gut etablierte Feedbackkultur im Unternehmen zu haben. Darüber hinaus brauche es Offenheit für Neues sowie Mut, nicht immer perfekt sein zu wollen.

Zwei Interviewpartner sagen, dass sie im Grunde dann einen guten Job machen würden, wenn sie sich selbst in ihrer Funktion als Vorgesetzte abgeschafft hätten und die einzelnen Mitarbeitenden so befähigt wurden, dass sie selbstständig agieren können. Das Management und die Führung nehmen in diesem Change-Prozess hin zur Selbstorganisation eine zentrale Stellung ein und lenken. Denn sie sind es, die dem Team Macht geben. Führungspersonen selbst müssen überzeugt sein, mit gutem Beispiel vorzugehen und ihre Passion durch viel Überzeugungsarbeit auf andere übertragen. Kollegialität und das Vertrauen des Teams sind dabei essenziell. Als zentrale Führungsaufgabe werden die Förderung der Autonomie im Team, das Empowerment und die Entwicklung der Mitarbeitenden sowie das Motivieren, Begleiten und Coachen des Teams genannt. Teamentwicklung als wichtiger Begleitprozess soll sichergestellt werden. Diese Art des Führens erfordert eine

Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverständnis, der eigenen Rolle und Fähigkeiten. Gegebenenfalls werden neue Skills benötigt. Der Begriff „Servant Leadership“ bekommt in diesem neuen, agilen Führungsverständnis eine zentrale Bedeutung.

Wie auch immer die Rolle der Führungsperson konkret aussehen mag in der Praxis. Die Experten haben mehrmals darauf hingewiesen, dass es weiterhin übergeordnete Rollen brauchen wird, welche einen Überblick haben. Das Team wird nicht in der Lage sein, für alles die Verantwortung zu tragen, einen klaren Rahmen ihrer Entscheidungskompetenz gilt es festzulegen. Speziell wenn es um existenzielle, finanzielle oder auch rechtliche Aspekte geht. Dafür wird es auch künftig klare Verantwortlichkeiten benötigen. Auch im Bereich des Konfliktmanagements kann eine gewisse Autorität vonnöten sein.

Nebst guter Führung braucht es auch die Bereitschaft und Offenheit eines jeden Einzelnen, sich darauf einzulassen. Die Eigenverantwortung wahrzunehmen, um miteinander an der bestmöglichen Lösung zu arbeiten, sind Grundvoraussetzungen agilen Arbeitens. Das kann auch mal persönlichen Verzicht bedeuten für die Erreichung des Ziels der Gruppe. Man nimmt dabei eine Rolle ein und nicht eine Funktion.

Im Idealfall werden Mitarbeitende von Beginn an in den Einführungsprozess mit eingebunden, eine Mehrheit empfiehlt während der Einführungsphase einen Coach zu engagieren, um den Prozess zu begleiten. Das Risiko, dass Mitarbeitende sich „Sicherheitsnetzte“ spannen und in alte Muster zurückfallen, ist groß und führt zu einem viel kleineren Lerneffekt.

Für Teams, welche bereits einen hohen Grad an Selbstständigkeit aufweisen, ist der Übergang in die Selbstorganisation einfacher. Es wird aber immer wieder beschrieben, dass Selbstorganisation auch überfordern kann, da nicht alle Personen damit umgehen könnten oder über die notwendigen Skills verfügen. Zur Erlangung dieser Skills brauchen Mitarbeitende die Unterstützung des Managements.

Widerstände gehören genauso wie bei den meisten Change-Projekten mit dazu. Hierbei kann hilfreich sein, wenn Beteiligte von ihren Erfahrungen erzählen, gemäß dem Schneeball-Prinzip. Es ist wichtig, dass die Leute verstehen, um was es geht. Mehrfach wird auf die Wichtigkeit gewisser Barrieren oder Regeln hingewiesen, die in einer bestimmten Form definieren, in welchem Rahmen sich ein Team bewegen kann oder auch darf. Regeln geben Sicherheit und vermitteln Ankerpunkte, an denen sich die Mitarbeitenden orientieren können. Experten haben in den Interviews von Verwirrung und unklaren Prozessen berichtet, welche viele zeitintensive Diskussionen und Klärungen erfordert haben. Daher gilt, je klarer die Strukturen und Prozesse, desto reibungsloser die Einführung.

Der geeignete Zeitpunkt für die Einführung der Selbstorganisation zu finden, wird als nicht unerheblich betrachtet. Gleichzeitig sollen nicht zu viele andere Großprojekte am Laufen sein. Es braucht Zeit und muss über Jahre wachsen können. Die Implementierung erfordert ein gewisses Budget an zeitlichen und ggf. auch finanziellen Ressourcen. Zudem kann es zu einer Produktivitätseinbuße kommen, dies muss berücksichtigt werden. Zwei Experten beschreiben eine ziemlich „radikale“ Vorgehensweise aufgrund einer guten Gelegenheit und 2 andere hatten sich für eine Methode entschieden, welche keine andere Vorgehensweise als eine komplette Reorganisation zulässt. Die Mehrheit war aber der

Meinung, dass eine schrittweise Implementierung grundsätzlich eher zu bevorzugen sei. Dabei brauche es ständige Anpassungen und Weiterentwicklungen.

Das Ziel und die Erwartungen, welche durch Selbstorganisation erreicht werden wollen, sollten zu Beginn klar sein. So sagt ein Interviewpartner, sie hätten die Risiken abgeschätzt und gemerkt, dass sie vergleichsweise wenig zu verlieren hätten und die Kosten seien kalkulierbar gewesen.

### **12.6.2 Weitere Ableitungen**

Nebst Chancen und positiven Effekten wird in den Interviews auch Bezug auf negative Effekte und Risiken genommen.

So kann, wie bereits erläutert, der Begriff „Selbstorganisation“ auch zu Verwirrung führen. Speziell Führungspersonen fühlen sich rasch angegriffen und sehen ihre Daseinsberechtigung infrage gestellt. Bei genauerem Erklären sind Führungspersonen zwar leicht zu begeistern, der ganzen Tragweite der Veränderung sind sich aber nur die wenigsten bewusst. Dies kann zu großen Widerständen führen. Unabhängig von der Rolle, wird es immer Menschen geben, die sich weder in der Selbstorganisation zurecht finden wollen noch können. Gleichzeitig verhindert Selbstorganisation die Chance einer klassischen Karriere und mindert damit die Wettbewerbsfähigkeit außerhalb des selbstorganisierten Systems. Dies könnte hemmende Auswirkungen auf Motivation und Stellenbesetzungen haben.

Ein weiteres Risiko wird im zu starken Auseinanderdriften von heterogenen Teams durch mangelhafte Regelung von Schnittstellen gesehen. Zur Sicherstellung des Informationsflusses oder der Entscheidungsfindung könnte man sich in einer „Meeting-Flut“ verlieren. Eine gewisse Gefahr der „Silobildung“ bestehe. Um den Überblick nicht zu verlieren, brauche es übergeordnete Rollen, die alle Teams wieder zusammenfügen.

Aber nicht nur Teams können überfordert sein, auch für Kunden ist die agile Arbeitsweise unter Umständen neu. Jemand beschreibt, dass ihre Arbeitsweise darauf basiert, gemeinsam mit dem Kunden eine Lösung zu entwickeln, ohne das Ziel zu kennen. Damit bekommt der Kunde keine Garantie für das, was er sich vorstellt. Dies sei für einige schwierig.

---

## **12.7 Handlungsempfehlungen**

Nachfolgend werden die aus den Ergebnissen abgeleiteten 10 Handlungsempfehlungen genauer beschrieben. Diese sind aus Sicht des SPZ zu betrachten, es lassen sich jedoch auch Ableitungen auf das Gesundheitswesen tätigen. Gleichzeitig stellt die Nummerierung eine Priorisierung dar, wobei eine Priorisierung teilweise nicht eindeutig vorgenommen werden kann.

### 12.7.1 Gemeinsames Verständnis

„Selbstorganisation“ ist ein vielseitig verwendeter Begriff unter dem ganz Unterschiedliches verstanden wird. Das Schaffen eines einheitlichen, gemeinsamen Verständnisses darüber, was Selbstorganisation ist, und was es eben nicht ist, ist der 1. Schritt. Dadurch können Missverständnisse, aber auch Ängste und Widerstände vermieden werden, innerhalb wie auch außerhalb des Teams sowie der Organisation. Dieses gemeinsame Verständnis legt den Grundstein für eine erfolgreiche Einführung von Selbstorganisation.

### 12.7.2 Rahmenbedingungen

Die Durchbrechung von bisherigen (bewährten) Strukturen bringt auch Risiken mit sich. In vielen Fällen wird die Selbstorganisation in einem laufenden Betrieb eingeführt, in welchem gewisse Zielvorgaben erreicht werden müssen. Entscheidet man sich für einen Change Richtung Selbstorganisation, so ist es ratsam, wie bei anderen Change-Projekten auch, vorab die Rahmenbedingen zu klären. Beispielsweise die Klärung des besten Startzeitpunktes, Zeithorizontes, Ressourceneinsatzes und Budgets usw. Zudem ist es wichtig, während des Change-Projekts auch die anderen Projekte zu berücksichtigen und allenfalls Anpassungen der Ziele vorzunehmen. Dadurch beugt man einer Überlastung des Systems vor und erhöht die Erfolgchancen bei der Einführung von Selbstorganisation.

### 12.7.3 Selbsteinschätzung

Der „Selbstorganisations-Readiness“-Fragebogen (Lübbers und Johannsen 2018) ist ein Instrument zur Feststellung, in welchen Aspekten der Organisation/des Bereichs/des Teams bereits gute Voraussetzungen für die Einführung von selbstorganisatorischen Elementen herrschen und in welchen Aspekten, welcher Bereich vor der Einführung noch gestärkt werden sollte. Dies bietet eine gute Grundlage für den Start und gibt dem Unternehmen eine neutrale Ausgangslage.

### 12.7.4 Zielfestlegung

Durch eine klare Zielfestlegung und Klärung der Erwartungen wird verhindert, dass Frust und Enttäuschungen entstehen. Die selbstorganisierte, agile Art der Zusammenarbeit birgt viel Potenzial und kann helfen, die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt zu bewältigen. Jedoch ist es nicht die Lösung aller Probleme. Jede Organisation oder Organisationseinheit sollte sich damit auseinandersetzen, was sie mit dieser neuen Art der Zusammenarbeit erreichen will und ob es überhaupt Sinn macht, bewährte Strukturen zu durchbrechen.

Dies hilft auch dabei, die Organisation mit einzubinden und allfällige Missverständnisse zu beseitigen.

### **12.7.5 Führungsverständnis**

Führungspersonen müssen auf dem Weg zur Selbstorganisation ihr eigenes Führungsverständnis reflektieren und ggf. daran arbeiten, ein agiles, für Selbstorganisation förderliches Führungsverständnis zu entwickeln. Servant Leadership ist dabei prägend, begleitet von Mut und Experimentierfreude. Die Literatur zeigt, dass die Einführung der Selbstorganisation ausschließlich über Top-down gelingen kann. Führungspersonen nehmen eine entscheidende Rolle ein, welche maßgeblich über das Gelingen entscheidet. Die Schaffung eines neuen, einheitlichen Führungsverständnisses ist daher unumgänglich, um die neue Organisationsform umsetzen zu können. Man könnte diese beispielsweise in einer Leadership-Charta festhalten. Es gilt hierbei zu beachten, dass auch Führungspersonen auf diesem Weg begleitet werden müssen, nicht alle können den Wandel und das neue Führungssystem gleich anwenden.

### **12.7.6 Klare „Spielregeln“**

Selbstorganisation hat nichts mit Regelfreiheit und Chaos zu tun. Transparenz, klare Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Spielregeln gilt es festzulegen. Je nach gewählter Methode können diese bereits vorgegeben oder selbst im Team erarbeitet werden. Je einfacher und klarer sie sind, desto besser. Empfohlen wird klar, dass diese Regeln und Rollen unter Mitwirkung des Teams entstehen. Dadurch wird die Identifikation gestärkt und das Potenzial und Know-how der einzelnen Mitarbeitenden bestmöglich genutzt. Themenbereiche, die geklärt werden müssen, sind beispielsweise die Entscheidungsfindung, Konfliktlösung, Sitzungsstruktur und -kultur sowie Umgang mit Fehlern. Diese können in einem Handbuch zusammengefasst werden, um die Regeln zu kommunizieren und zu verteilen.

### **12.7.7 Priorisierung**

Das Team definiert selbst, welche Elemente von Selbstorganisation in welcher Priorität eingeführt werden. Dies wirkt sich einerseits positiv auf die Motivation der Beteiligten aus, andererseits kann niemand besser beurteilen, welche Bedürfnisse am ehesten einem Team entsprechen und wovon es am meisten profitieren kann. Um die Mitarbeitenden und eine Organisation nicht zu überfordern, sollten klare Rahmenbedingungen und Strukturen im Vorfeld definiert worden sein. Diese sollen Orientierungen geben, sowohl während als auch nach der Einführungsphase.

### 12.7.8 Inkrementelle Einführung

Selbstorganisation ist mehr als ein gemeinsamer Entscheidungsfindungsprozess. Vielmehr ist es ein Paradigmenwechsel, welcher auf allen Ebenen verinnerlicht und gelebt werden muss. Dabei hat sich gezeigt, dass eine „Step-by-step“-Vorgehensweise zu empfehlen ist. Es soll zwar ein zuvor festgelegter Zeitplan befolgt werden. Jedoch bekommen das Team und die einzelnen Mitarbeitenden die Zeit, sich mit der Thematik schrittweise vertraut zu machen und dabei Begeisterung und Ideen zu entwickeln. Dies begünstigt einen positiven Verlauf des Changes. Die Literatur wie auch die Aussagen der Experten haben gezeigt, dass das Risiko bei einer radikalen Veränderungsstrategie größer ist, wobei der Zeitpunkt des Changes hier eine ebenso entscheidende Rolle einnehmen kann. Demnach soll genau abgeschätzt werden, mit wie viel Veränderung ein Team oder eine Organisation umgehen kann, dies gilt es individuell zu beurteilen.

### 12.7.9 Teameinheiten

Aus der Literatur kam genauso wie aus den Expertenbefragungen hervor, dass Teameinheiten eine gewisse Anzahl Mitarbeitende nicht über- oder unterschreiten sollten. Im Gesundheitswesen besteht häufig die Gefahr der Überschreitung, da Teams gerade im stationären Bereich oftmals relativ groß sind. Es zeigt sich, dass eine optimale Teamgröße zwischen 5–12 Personen liegt. Diese Größe stellt sicher, dass Entscheidungsprozesse nicht träge werden und gleichzeitig genügend Personen zur Verfügung stehen, dass innerhalb des Teamgefüges unterschiedliche Rollen eingenommen werden können und Verantwortung geteilt wird.

### 12.7.10 Evaluation

Der Übergang in die Selbstorganisation ist ein kontinuierlicher Prozess, welchen es immer wieder zu überprüfen und anzupassen gilt. Durch veränderte Anforderungen oder Teamkonstellationen können sich die Struktur, Rollen aber auch Regeln verändern. Beispielsweise kann nicht jede Rolle von jedem Teammitglied eingenommen werden, dies aufgrund individueller Stärken und Schwächen, welche optimal genutzt werden wollen. Auch können neue Herausforderungen die Schaffung bzw. Eliminierung einzelner Rollen oder Bereiche erfordern.

---

## 12.8 Fazit und Ausblick

Auf Basis der bearbeiteten Literatur und der durchgeführten Forschung soll in diesem abschließenden Kapitel ein Fazit gezogen werden sowie ein kurzer Ausblick auf weitere Forschungsfelder getätigt werden.

Im Rahmen dieser Arbeit ist klar geworden, dass es nicht „die Selbstorganisation“ gibt. Vielmehr ist es eine Haltung und ein Führungsverständnis in der agilen Arbeitswelt 4.0, die helfen soll, die zunehmende Komplexität zu bewältigen und gleichzeitig die Bedürfnisse und das Potenzial der Mitarbeitenden stärker zu berücksichtigen. Dabei braucht es Mut, Innovationsfreudigkeit und die Bereitschaft, Risiken einzugehen.

Diese Arbeit beantwortet nur ansatzweise die Frage, wie sich Organisationsstrukturen in Spitälern entwickeln müssen, um den Herausforderungen der Zukunft begegnen zu können und gleichzeitig die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu integrieren. Es ist ein wichtiges Thema, welches durch Entwicklungen in den letzten Jahren mehr Aufmerksamkeit bekommt. Der Wandel und die Digitalisierung mit ihren Auswirkungen betreffen zunehmend auch das Gesundheitswesen. Im Rahmen dieser Arbeit kann gesagt werden, dass Selbstorganisation eine gute Möglichkeit ist, wie die Zusammenarbeit in Spitälern besser gestaltet werden kann. Selbstorganisation kann sich positiv auf die Mitarbeitendenzufriedenheit, Patientenzufriedenheit, Produktivität, Arbeitsqualität sowie auf das Verantwortungsbewusstsein und die Identifikation mit dem Unternehmen auswirken. Darüber hinaus werden ineffiziente Prozesse durch kürzere Entscheidungswege schneller optimiert.

Trotzdem ist Selbstorganisation nicht die Lösung für alle Probleme, im Gegenteil, es werden neue Herausforderungen hinzukommen. Jedes Team sollte für sich überlegen, welche Methode sich am besten für ihre Situation eignet und darauf aufbauen. Der Change zur selbstorganisierten Arbeitsweise braucht Geduld und Zeit. Es gilt die Mitarbeitenden mit der Thematik vertraut zu machen, um das neue Rollenverständnis und die neuen Arbeitsweisen verinnerlichen können. Somit legt man eine gute Basis, wie sich ein Team in der Selbstorganisation ständig weiterentwickeln kann. Eine enge Begleitung durch Führungspersonen ist dabei unabdingbar, genauso wie klare Rahmenbedingungen und Skills der Mitarbeitenden.

In dieser Arbeit wurde der Fokus auf die Ebene der einzelnen Teams gelegt. Um übergeordnete Empfehlungen zu machen, welche die ganze Organisation betreffen, bräuchte es weitere Forschung. Zu klären wären ebenfalls rechtliche Aspekte, wenn Entscheidungen gemeinsam gefällt werden, braucht es trotzdem klare Verantwortlichkeiten, welche auch in der Selbstorganisation sichergestellt werden müssen.

---

## Literatur

- Altherr, M. (2019). Die Organisation der Selbstorganisation. Die Notwendigkeit neuer Organisationsformen in wissensintensiven Organisationen. In P. Kels & S. Kaudela-Baum (Hrsg.), *Experten Führen – Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung* (S. 411–426). Wiesbaden: Springer Gabler.
- von Arx, W., Endrissat, N., & Jacobs, C. D. (2019). Leadership in Schweizer Spitälern – Führung im Spannungsfeld von Grenzen und Paradoxien. In P. Kels & S. Kaudela-Baum (Hrsg.), *Experten Führen – Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung* (S. 153–177). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (13. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt.
- Battegay, E. (2013). Multimorbidität und chronische Krankheiten prägen zusehends den ärztlichen Alltag. *Schweizerische Ärztezeitung*, 94, 460–461.
- Becker, W., & Ulrich, P. (Hrsg.). (2013). *Geschäftsmodelle im Mittelstand*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bockelbrink, B., Priest, J., & David, L. (2019). Soziokratie 3.0 – Ein Praxisleitfaden [PDF]. [https://sociocracy30.org/\\_res/practical-guide/S3-Praxisleitfaden.pdf](https://sociocracy30.org/_res/practical-guide/S3-Praxisleitfaden.pdf). Zugegriffen am 03.11.2019.
- Bondas, T. (2018). Self-organizing Development Teams for Innovative Nursing Care. *Nurs Admin Q*, 42, 269–277.
- Brandes, U. (2018). *Social Energy – Für die Gestalter der neuen Arbeitswelt. Ein Inspiratorial*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Bruch, H., & Block, C. (2017). Top Management zwischen Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0 [PDF]. Institut für Führung und Personalmanagement Universität St. Gallen (HSG). [https://www.alexandria.unisg.ch/253026/1/HSG\\_Studie\\_NewWork\\_010617.pdf](https://www.alexandria.unisg.ch/253026/1/HSG_Studie_NewWork_010617.pdf). Zugegriffen am 01.11.2019.
- Bruch, H., Block, C., & Färber, J. (2016). Arbeitswelt im Umbruch – Von den erfolgreichen Pionieren lernen. [http://interchange-michalik.com/wp-content/uploads/2016/06/Trendstudie\\_Neue\\_Arbeitswelt.pdf](http://interchange-michalik.com/wp-content/uploads/2016/06/Trendstudie_Neue_Arbeitswelt.pdf). Zugegriffen am 01.11.2019.
- Bruch, H., Färber, J., & Block, C. (2017). HRM 4.0. Personalarbeit der Zukunft [PDF]. [http://interchange-michalik.com/wp-content/uploads/2016/06/Trendstudie\\_Neue\\_Arbeitswelt.pdf](http://interchange-michalik.com/wp-content/uploads/2016/06/Trendstudie_Neue_Arbeitswelt.pdf). Zugegriffen am 03.11.2019.
- Cavedon, E., Minnig, C., & Zängl, P. (2018). Das holländische Buurtzorg-Modell: Selbstorganisation in der ambulanten Pflege. Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser. *Curaviva*, 18, 12–15.
- Centre for the New Economy and Society. (2018). The future of jobs report [PDF]. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>. Zugegriffen am 14.11.2019.
- Conrad, C. B. (2013). Organisation Krankenhaus – Balanceakt zwischen Spezialisierung und Koordination. In A. Goepfert & C. B. Conrad (Hrsg.), *Unternehmen Krankenhaus* (S. 107–122). Stuttgart: Georg Thieme.
- Czeppel, A. (2019). Die Tücken des Selbstmanagements. *Organisationsentwicklung*, 2, 56–59.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Foster, R. N. (2012). Creative Destruction Whips through Corporate America [PDF]. [https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2016/08/creative-destruction-whips-through-corporate-america\\_final2015.pdf](https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2016/08/creative-destruction-whips-through-corporate-america_final2015.pdf). Zugegriffen am 21.10.2019.
- Freitag, K., & Freitag, M. (2016). Was versteht man unter agiler Führung? *Organisationsentwicklung*, 2, 69–73.
- Genner, S., Probst, L., Huber, R., Werkmann-Karcher, B., Gundrum, E., & Majkovic, A.-L. (2017). Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Zürich: ZHAW Institut für Angewandte Psychologie. [https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/1861/1/2017\\_Genner\\_IAP\\_Studie\\_ZHAW.pdf](https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/1861/1/2017_Genner_IAP_Studie_ZHAW.pdf). Zugegriffen am 15.10.2019.
- Gloger, B., & Rösner, D. (2017). *Selbstorganisation braucht Führung – Die einfachen Geheimnisse agilen Managements* (2. Aufl.). München: Carl Hanser.
- Hasebrook, J., Kirmße, S., & Fürst, M. (2019). Wie Organisationen erfolgreich agil werden: Hinweise zur erfolgreichen Umsetzung in Zusammenarbeit und Strategie. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26810-7>
- Herzog, M. (Sept 2019). Clarity on Healthcare. Erfolgsfaktor Agilität – das Gesundheitswesen von Morgen [PDF]. <https://home.kpmg/ch/de/home/themen/2019/09/clarity-on-healthcare.html>. Zugegriffen am 12.10.2019.
- Kaspar, D. (2019). Agiles Mindset. <https://www.lead-agile.ch/de/digital-leadership/agile-methoden/agiles-mindset/>. Zugegriffen am 02.11.2019.
- Kels, P., & Kaudela-Baum, S. (2019). Führungsbeziehungen in Expertenorganisationen gestalten: Navigation zwischen Selbst- und Organisationsbezug. In P. Kels & S. Kaudela-Baum (Hrsg.),

- Experten Führen – Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung* (S. 17–30). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krapf, J. (2018). Digitale Transformation: Grundkonzepte, Trends und Implikationen [PPT-Präsentation, Berner Fachhochschule Wirtschaft]. <https://cug.bfh.ch/ws/casdohs/Documents/>.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerstützung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations – Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen.
- Leutenegger, D. (2016). Evolutionäre Organisationsformen und deren Auswirkungen auf die intrinsische Motivation der Generation Y (Bachelor-Thesis, Bachelor of Science in Betriebsökonomie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften). <https://digitalcollection.zhaw.ch/handle/11475/1252>. Zugegriffen am 04.11.2019.
- Lübbers, S., & Johannsen, J. (2018). Selbsteinschätzung – „Selbstorganisations-Readiness“. <https://www.system-worx.com/mediathek/handbuch-und-fragebogen-selbstorganisations-readiness>. Zugegriffen am 12.11.2019.
- Majkovic, A.-L., & Negri, C. (2019). Psychologie des Führens in der Arbeitswelt 4.0. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (S. 1–8). Berlin: Springer.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Weinheim/Basel: Beltz.
- MetaBeratung & Global Center for Digital Business Transformation. (2017). Arbeit 4.0: Management und Führung im digitalen Zeitalter. <http://www.marktmeinungsmensch.de/studien/arbeit-4-0-management-und-fuehrung-im-digitalen-ze/#>. Zugegriffen am 19.11.2019.
- Moss-Kanter, R. (1985). *Change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*. New York: Free Press.
- Muller Healthcare Consulting. (Dez. 2019). Die drei grössten Herausforderungen des Schweizer Gesundheitswesens 2019. <https://www.medinside.ch/de/post/die-drei-groessten-herausforderungen-des-schweizer-gesundheitswesens-2019>. Zugegriffen am 23.11.2019.
- Mutaree. (2019). Change-Fitness-Studie 2018 – Ambidextrie: mit beiden Händen Organisationen verändern [PDF]. [https://www.mutaree.com/downloads/Change-Fitness-Studie\\_2018\\_Infogramm.pdf](https://www.mutaree.com/downloads/Change-Fitness-Studie_2018_Infogramm.pdf). Zugegriffen am 28.10.2019.
- Peters, T., & Austin, N. (1986). *Leistung aus Leidenschaft. Über Management und Führung*. Hamburg: Hoffmann & Campe.
- Pfister, A., & Müller, P. (2019). Psychologische Grundlagen des agilen Arbeitens. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (S. 33–50). Berlin: Springer.
- Radtke, M. (2018). „Es gibt eine gewollte Verlagerung an die Basis“ [Interview]. <https://www.medinside.ch/de/post/es-gibt-eine-gewollte-verlagerung-an-die-basis>. Zugegriffen am 10.10.2019.
- Rüegg-Stürm, J. (2008). Operation gelungen, Patient gestorben. Glückliche und weniger glückliche Wege zu einer besseren Kosteneffizienz von Spitälern. *Schweizerische Ärztezeitung*, 89(33), 1413–1416.
- Schweizerische Gesundheitsobservatorium (OBSAN). (2016). Berufsaustritte von Gesundheitspersonal [PDF]. <https://www.obsan.admin.ch/de/publikationen/berufsaustritte-von-gesundheitspersonal>. Zugegriffen am 23.10.2019.
- Schweizer Paralegiker-Gruppe. (2019). Personalpolitik [Weisung] (16.04.2019). Intranet SPZ.
- Strauch, B. (2015). Soziokratie Einführungstraining Januar 2015, Augsburg. <https://www.unavision.eu/wiki/pages/viewpage.action?pageId=27295811>. Zugegriffen am 30.11.2019.
- Strauch, B., & Reijmer, A. (2018). *Soziokratie – Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen*. München: Franz Vahlen.
- Swihart, D., & Porter-O’Grady, T. (2006). *Shared governance: A practical approach to reshaping professional nursing practice*. Danvers: HCPro.

Wheatley, M. J., & Keller-Rogers, M. E. (1998). *A simpler way*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Zukunftsinstitut. (2018). Megatrends. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>. Zugegriffen am 15.11.2019.

**Odermatt, Sandra** (EMBA Ökonomie und Management im Gesundheitswesen). Aktuell tätig als Abteilungsleiterin im Schweizer Paraplegiker Zentrum Nottwil. Arbeitet in verschiedenen Projekten, unter anderem im Bereich der digitalen Transformation und Arbeitswelt 4.0, mit. Vertreterin des Bereichs Pflege im Geschäftsausschuss Human Resources.

Bachelor Studium in Pflege an der Berner Fachhochschule für Gesundheit und nach einigen Jahren praktischer Erfahrung im Bereich der Akut- und Rehabilitationspflege, Executive Master of Business Administration an der Berner Fachhochschule für **Wirtschaft**.

**Eric, Postler**. Konsekutives Masterstudium der Berner Fachhochschule mit der Vertiefung Corporate/Business Development. Aktuell Leiter des CAS Digitale Organisation an der Berner Fachhochschule und Unternehmer mit der Softwarefirma Substring ([www.substring.ch](http://www.substring.ch)).

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

