



AUF DEM WEG ZUR SELBSTORGANISATION: EIN ÜBERBLICK ÜBER DIE DISKUSSION UND UMSETZUNG

AUF DEM WEG ZUR SELBSTORGANISATION

DR. URSULA MEYERHOFER FAHLBUSCH, WWW.MENSCHUNDZUKUNFT.COM

ABLAUF

1. Einordnung von Selbstorganisation
2. Wo wird Selbstorganisation erprobt?
3. Wie funktioniert „es“ nun wirklich?

HABEN SIE ERFAHRUNG MIT

- Selbstorganisiert?
- Agilem Arbeiten?

WESHALB DIE NEUE ARBEITSWELT?

- vuca: volatile, uncertain, complex, ambiguous
- Konkurrenz und Schnelligkeit steigen
- Erkenntnis über „Schwarmintelligenz“
- Produktivität \neq Beschäftigung

DIE ANTWORT AUF VUCA?

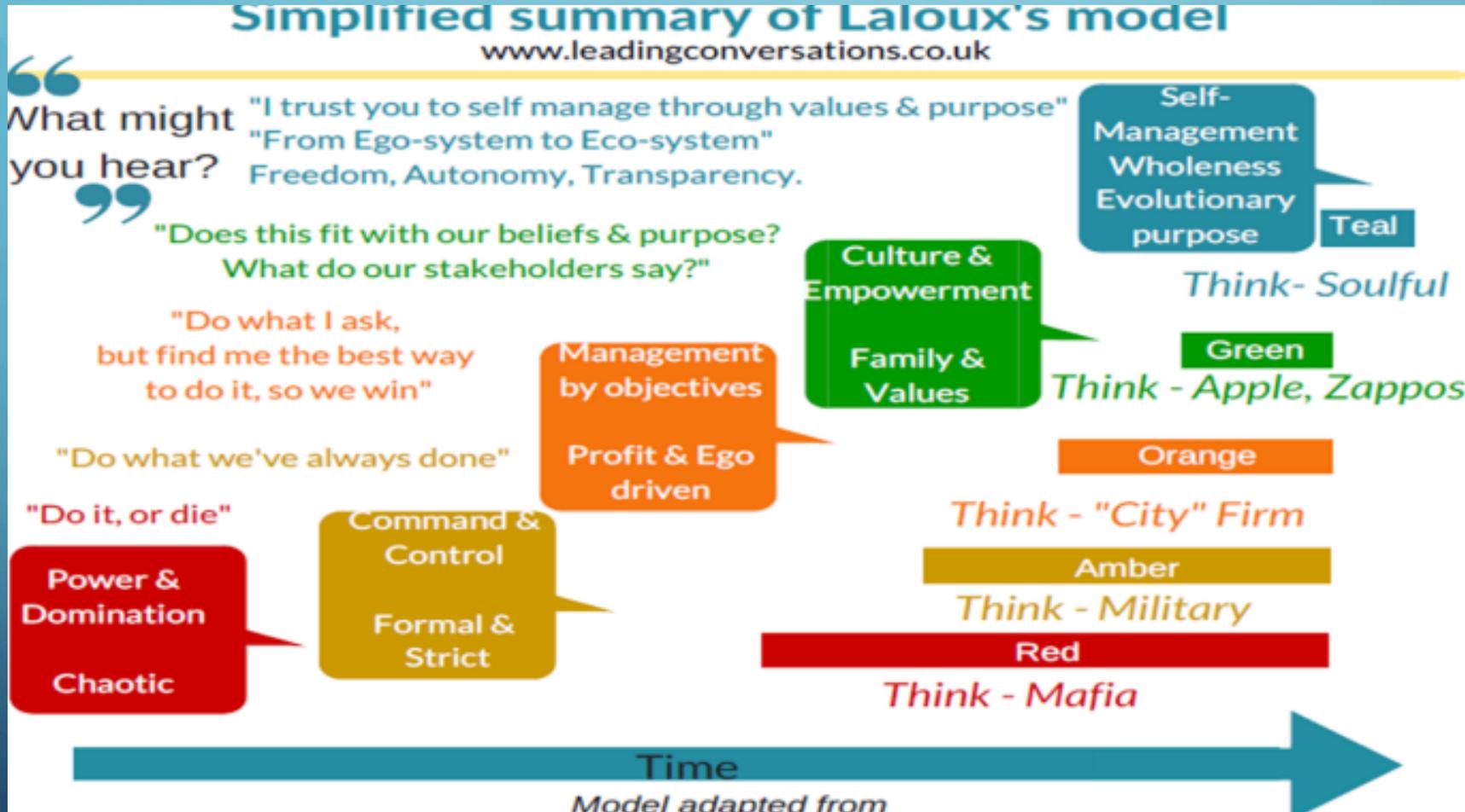
Agilität

Idee – Entwickeln – Anwenden – Prüfen

ZUR ERINNERUNG: AGILES MANIFEST 2001

- Individuen und Interaktionen > Prozesse/Werkzeuge
- Funktionierende Software > umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit Kunde > Vertrag
- Reagieren
 - nicht nur in der Software-Entwicklung!

WAS BITTE HEISST „GOING TEAL“



WEITERE GRÜNDE FÜR CHANGE:

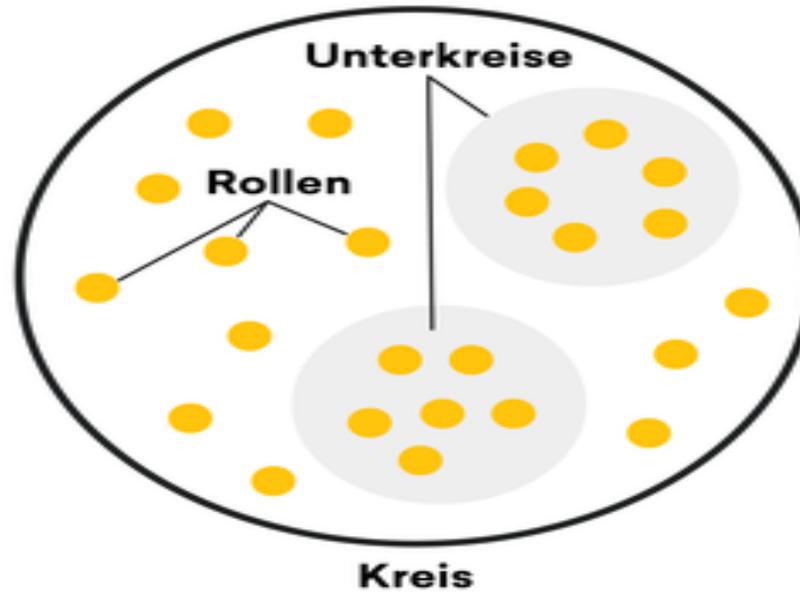
- neue, flexible und kollaborative Kommunikationsformen
- Consumer/Prosumer
 - Neue Businessmodelle
- Wissensmanagement ist Schlüssel für Innovation

KURZ:

Hierarchie

versus

Holokratie



NEU VS. ALT

New Work Praktiken	Old School Praktiken
beweglich	dauerhaftigkeit
reflektieren	delegieren, kontrollieren
Regularien	Top-Down-Entscheid
Totale Transparenz	Selektive Informaiton
Teamleistung	Einzelleistung
Lernen	Strafe
Wandel	Effizienz

2. AUF DEN WEGEN ZUR SELBSTORGANISATION

- Spotify
- SBB AG
- Freitag lab.ag
- Mobile Basel
- Spitex Zürich

Buurtzorg

Basler Versicherung DB AG

liip

haufe umantis

swisscom

und viele mehr...!

BRANDS



HOLACRACY® („volle Herrschaft“) 2007, B. Robertson: Kreis- und Rollenmodell mit jeweiligen Verbindungen unter den Kreisen (links) sowie einem differenzierten Regelwerk und mit eigener App GrassFrog

- **SOZIOKRATIE** („mit den Begleitern regieren“): Selbstorganisation in Kreisen und Konsent-Entscheidungen, bekannt durch Gerard Endenburg

UND DAS BRANDING....



The screenshot shows the GlassFrog website landing page. At the top left is the GlassFrog logo, which includes a small frog icon. To the right of the logo are four navigation links: PRODUCT, PRICING, GDPR, and CONTACT. The main heading is 'Holacracy® Made Easier' in a large, white, sans-serif font. Below the heading is a sub-headline: 'GlassFrog is the official software to support and advance your Holacracy practice.' There are two call-to-action buttons: a white button with a black border labeled 'LEARN MORE' and a solid teal button labeled 'START FOR FREE'. To the right of the buttons is a text block: 'FREE forever plan, includes **EVERYTHING** needed to run Holacracy®. ↗'. The background of the page is a blue-tinted image of people in a meeting.

GlassFrog  PRODUCT PRICING GDPR CONTACT

Holacracy® Made Easier

GlassFrog is the official software to support and advance your Holacracy practice.

[LEARN MORE](#) [START FOR FREE](#)

FREE forever plan, includes **EVERYTHING** needed to run Holacracy®. ↗

AUF DEM WEG ZUR SELBSTORGANISATION_AGILE BREAKFAST BASEL 13.2.20 URSULA MEYERHOFER
MENSCHUNDZUKUNFT.COM URMEY@BLUEWIN.CH

NOCHMAL: HISTORISCHE EINORDNUNG

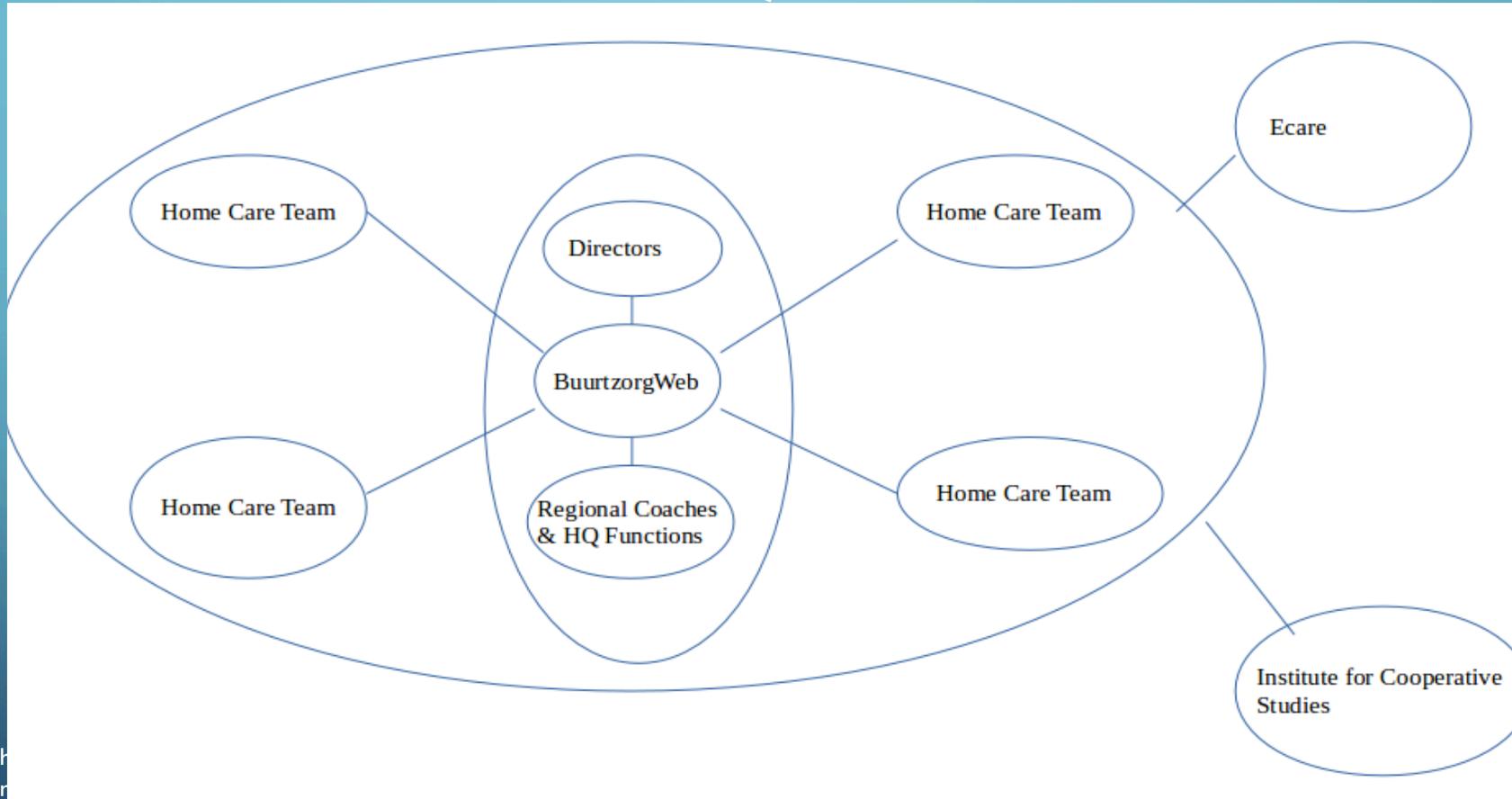
AKV Aufgaben Kompetenzen Verantwortungen
lean management
TQM total quality management
Kollegiale Führung

Ego- to Eco-System (Theory U) Claus Scharmer

Managing for Happiness/ Management 3.0 Jurgen Appelo

Managing for complexity / Pfirsich-Modell Nils Pflaeging

BEISPIEL 1: BUURTZORG, 7000 MA



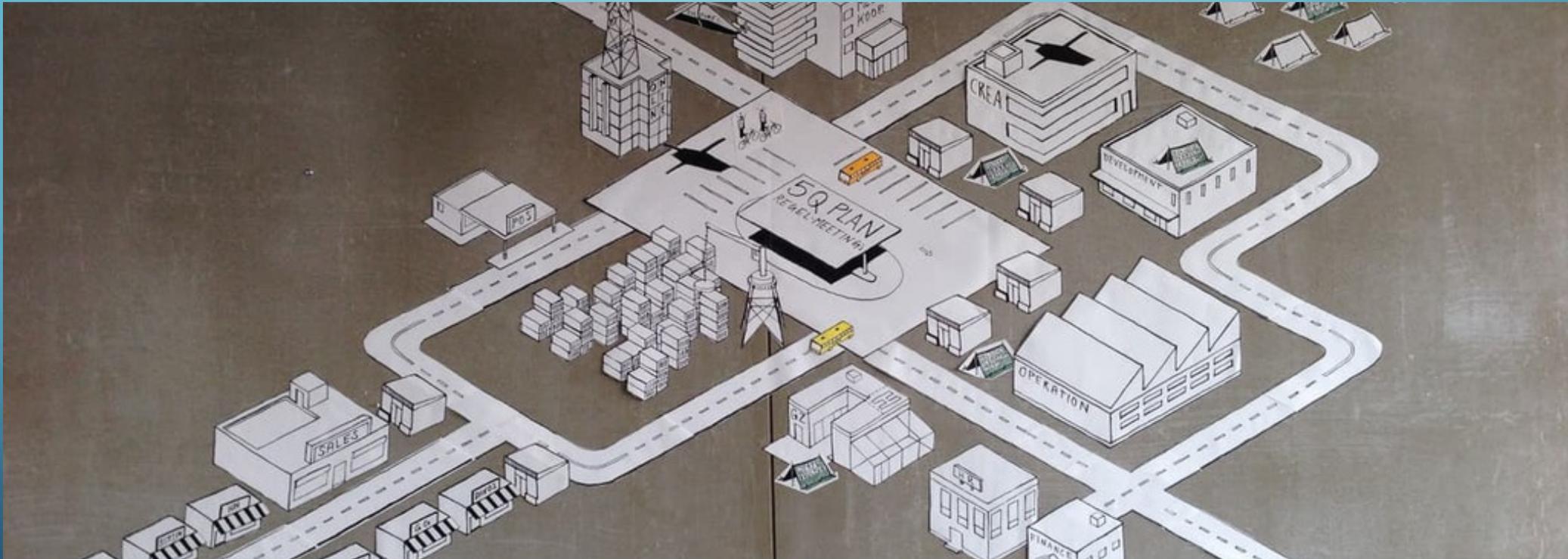
BEISPIEL 2: SPITEX ZÜRICH, 1000 MA

- grosse Teams (40 Personen)
- AKV / lean management
- e-Flow Redesign Software
- OE: Handlungsspielräume erweitern

https://medium.com/@Harri_Kaloudis/a-systematic-overview-of-the-literature-in-english-on-buurtzorg-nederland-part-b-the-buurtzorg-189a7e4704b0

AUF DEM WEG ZUR SELBSTORGANISATION_AGILE BREAKFAST BASEL 13.2.20 URSULA MEYERHOFER
MENSCHUNDZUKUNFT.COM URMEY@BLUEWIN.CH

BEISPIEL 3: FREITAG lab ag 200 MA



AUF DEM WEG ZUR SELBSTORGANISATION_AGILE BREAKFAST BASEL 13.2.20 URSULA
MEYERHOFER MENSCHUNDZUKUNFT.COM URMEY@BLUEWIN.CH

„AGILITÄT BEDEUTET IN DIESEM SINN NICHT NUR, DASS MITARBEITENDE MIT VERÄNDERUNGEN UMGEGHEN KÖNNEN. AGILITÄT BEDEUTET, DASS MITARBEITENDE VERÄNDERUNGEN SELBER INITIIEREN, UM UNS WEITERZUBRINGEN.»



BEISPIEL 4: SWISSCOM EVENT & MEDIA SOLUTIONS 60 MA

- Kultur-Arbeit untereinander zunächst vernachlässigt.
- Vorbild Holocracy – aber eigene Adaptionen

„Sensing tensions“ vernachlässigt

Gemeinsam begeistern wir Menschen



BEISPIEL 5: MOBILE BASEL 70 MA, 150 KLIENTINNEN

„Integral-evolutionäre
Organisation“ nach
Frédéric Laloux



3. WAS SICH ÄNDERT MIT SELBSTORGANISATION

- andere Führung
- andere Planung
- andere Mitarbeitendenbeurteilung
- anderes Organigramm
- andere Reward-Systeme (evtl.)



WAS SELBSTORGANISATION IST

- regelgeleitet, keine Basisdemokratie à la JEKAMI
- Es kann noch Hierarchie geben; nicht alle sind „gleich“
- geringere Lohnunterschiede
- Es kann auch Verlierer, Austritte geben

AGIL

SELBSTORGANISATION

Iteration	Retrospektiven
Iterationen werden wiederholt	PDCA
Inkrementalität	Inkrementalität
Kundenfokus	Mitarbeiter- u. Kundenfokus
Rollen	Rollen
Vision	Vision, Sinn
Visualisierungstools	Visualisierungstools
Manifest	Charta, Verfassung, Manifest, Ordnung

ORGANISATION GEMÄSS SELBSTORGANISATION

+		-
wohin (Vision)		Leitbilder, Policies
Entscheide durch Konsent		top-down
Entscheide durch verlinkte Kreise		top-down
zweckbezogene Kreise u. Teams		Funktionale Teams in Silos
Schulungen für Selbstorganisation		irgendwelche Fortbildungen
Coaching zur Verfügung stellen		alleine den Zielen hinterherhechten
totale Transparenz		restriktiv
Wertschätzung		Karriere
Feedback-Kultur		MAGs
nivellierte Lohnbänder		differenzierte Löhne, hohe Unterschiede

TEAM GEMÄSS SELBSTORGANISATION

+		-
Rollen, u.U. selbstgewählt		Stellenbeschriebe
Entscheide durch Konsent		top-down
werden geschult in SO		Teamentwicklung
zweckbezogen - wie		funktionale teams in Silos
dabei sein; nachfragen		besser wissen

FÜHRUNG GEMÄSS SELBSTORGANISATION

+		-
dienende Führung		disz., fachl., prozess. Führung
Feedback		MAGs
was – Auftrag klären		Mehrjahresplan als Orientierung
keine (mat.) Anreize		Wertschätzung
Lernfelder kreieren		wir haben es immer so gemacht
Schulungen		Fortbildungen
Retrospektiven		Kontrolle
nachfragen		besser wissen
Regeln einhalten		ChefIn weiss, was gut ist

BEISPIEL EINER VISION

Microsoft 2015

We believe in what people make possible. (...)

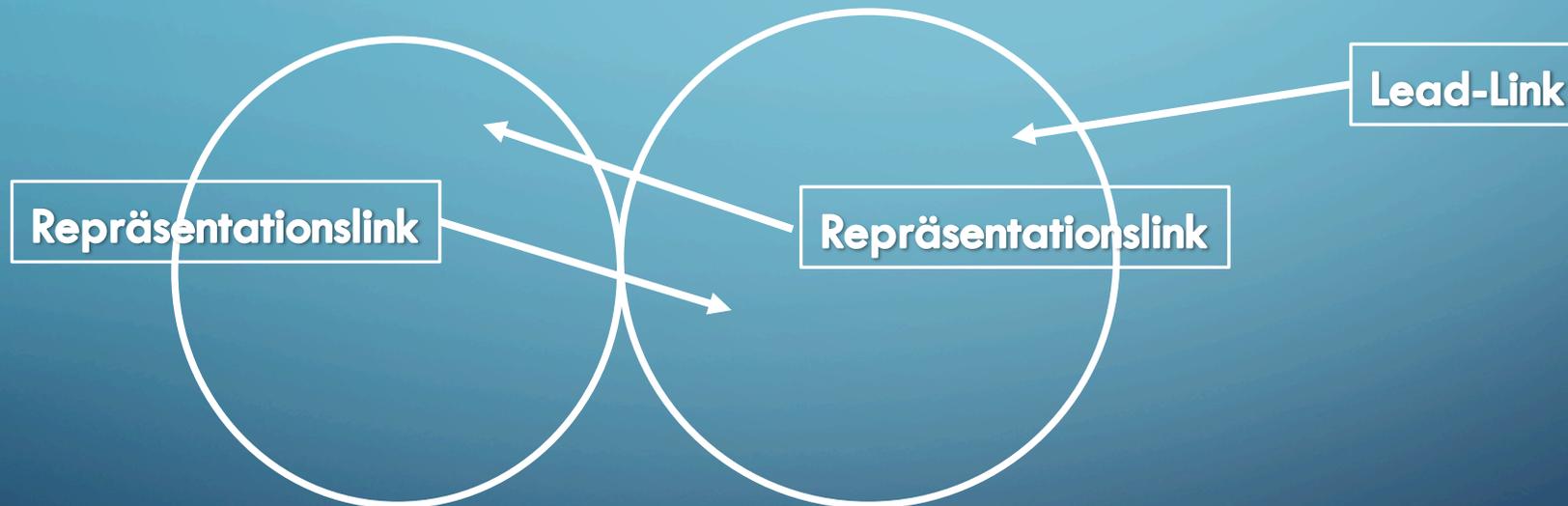
bis 2015

Our mission is to create a family of devices and services for individuals and businesses...

AUF DEM WEG ZUR SELBSTORGANISATION_AGILE BREAKFAST BASEL 13.2.20 URSULA MEYERHOFER
MENSCHUNDZUKUNFT.COM URMEY@BLUEWIN.CH

KONSENT & KREIS-LINKS

- Konsent: regelführt, moderatorenbegleitet, nur schwerwiegende Einwände
- Kreis-Links



MÖGLICHER START

- Führung (GL etc.) hat 100% commitment
- Vision/Sinn klären, Regeln annehmen
- externe Begleitung definieren f. Schulungen und Coaching
- u.U. Change-Team/Task Force einrichten
- PDCA ableiten, Prozesse koppeln

...

STOLPERSTEINE

- zu schnell „fertig“ sein wollen
- Glaubwürdigkeit stimmt nicht
- auf Schulungen/Coaching verzichten
- „Alle“ mitnehmen wollen
- “Kultur“-Arbeit wird unterschätzt

WEITERFÜHRENDE ABEND-SEMINARE

- **Workshop** 18.3. Neue Arbeitswelt
- **Workshop** 25.3. Team
- **Workshop** 22.4. Selbstführung
- **Workshop** 6.5. Organisation

[https://www.hkvbs.ch/Seminare/
Seminarreihe_Digitalisierung_und_ich](https://www.hkvbs.ch/Seminare/Seminarreihe_Digitalisierung_und_ich)

RESSOURCEN

- Frédéric Laloux, Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, 2015 (engl. 2014)
- Monika Frech, Christian Beinke, Greta Konrad, Thank god it's Monday!: wie wir die Arbeitswelt revolutionieren, 2017
- Brian Robertson, Holacracy, ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, 2016 (engl. erstmalig 2007 unter Leading Edge Organisation, dt. download unter „leading edge organisation“)
- Hermann Arnold, Wir sind Chef. Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert, 2016
- Barbara Strauch, Annewiek Reijmer, Soziokratie, Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen, 2018
- <https://masters-of-transformation.org/motcast/082/> Interview mit Pascal Dulex, FREITAG lab.ag

The background is a gradient of blue shades. In the corners, there are decorative white line-art elements resembling circuit boards or neural networks, with lines and small circles.

MERCI

VIEL SPASS UND FREUDE BEI IHREN SCHRITTEN IN
EINE NEUE ORGANISATION !

AUF DEM WEG ZUR SELBSTORGANISATION_AGILE BREAKFAST BASEL 13.2.20 URSULA MEYERHOFER
MENSCHUNDZUKUNFT.COM URMEY@BLUEWIN.CH