

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

AUF DEM WEG ZUR SELBSTORGANISATION

DR. URSULA MEYERHOFER FAHLBUSCH, [WWW.MENSCHUNDZUKUNFT.COM](http://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?

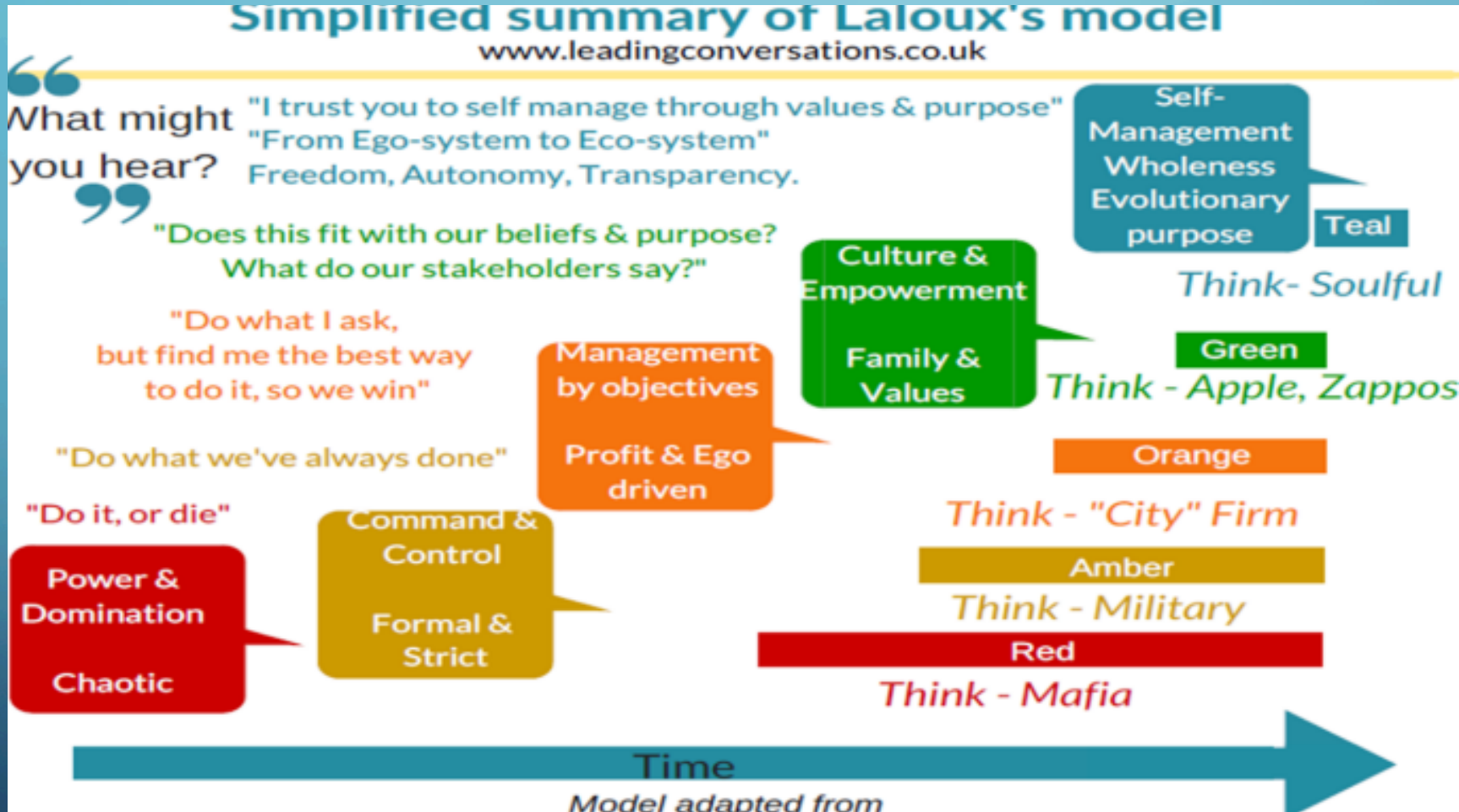
## Agilität

**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

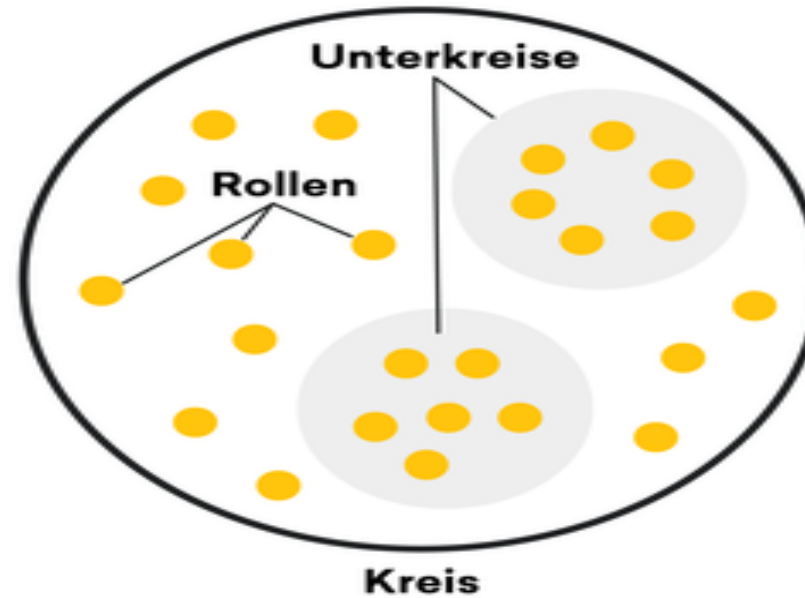


KURZ:

## 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 that says "LEARN MORE" and a solid teal button that says "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®. ↗

# NOCHMAL: HISTORISCHE EINORDNUNG

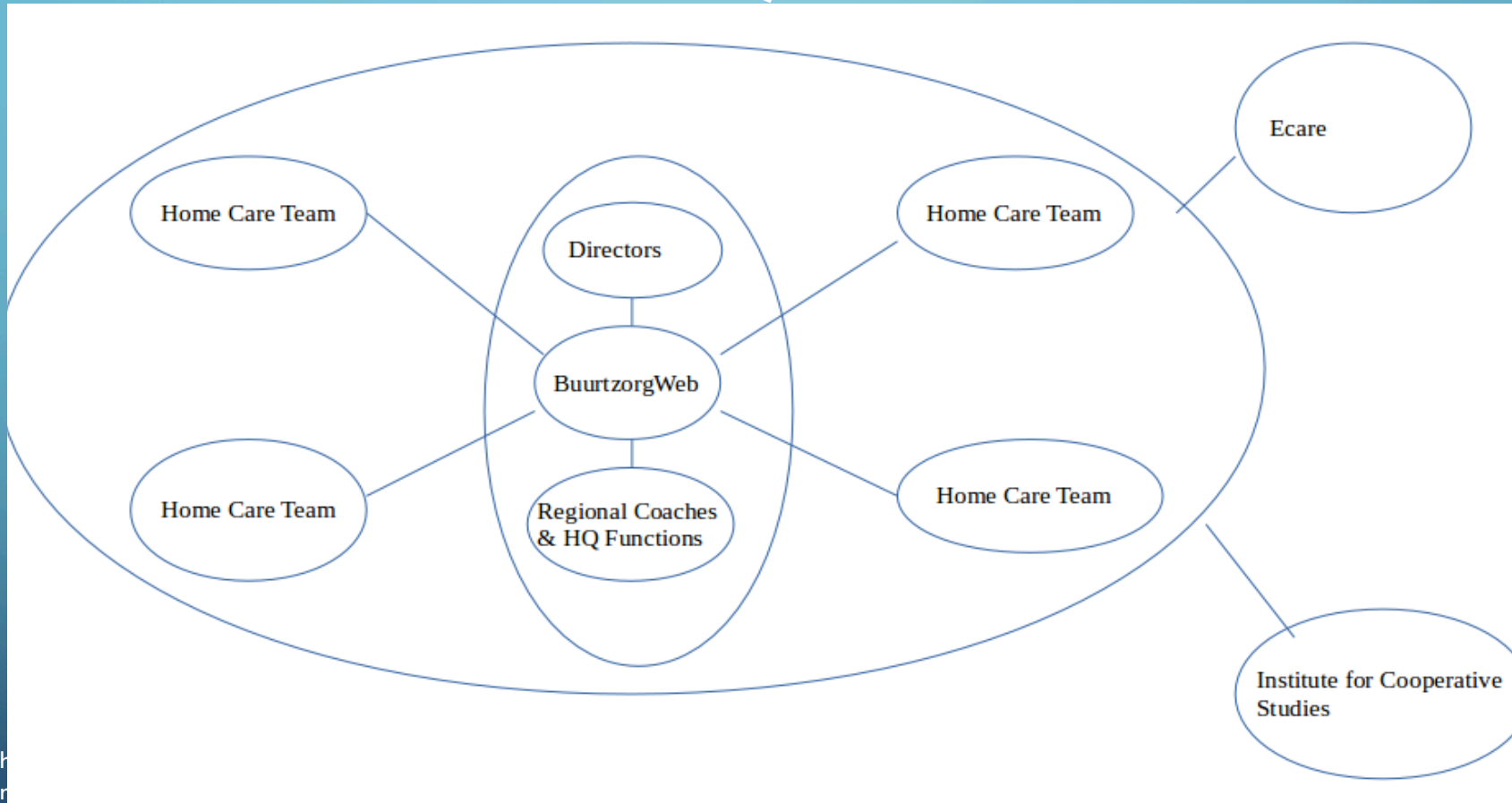
AKV Aufgaben Kompetenzen Verantwortungen  
lean management  
TQM total quality management  
Kollegiale Führung

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

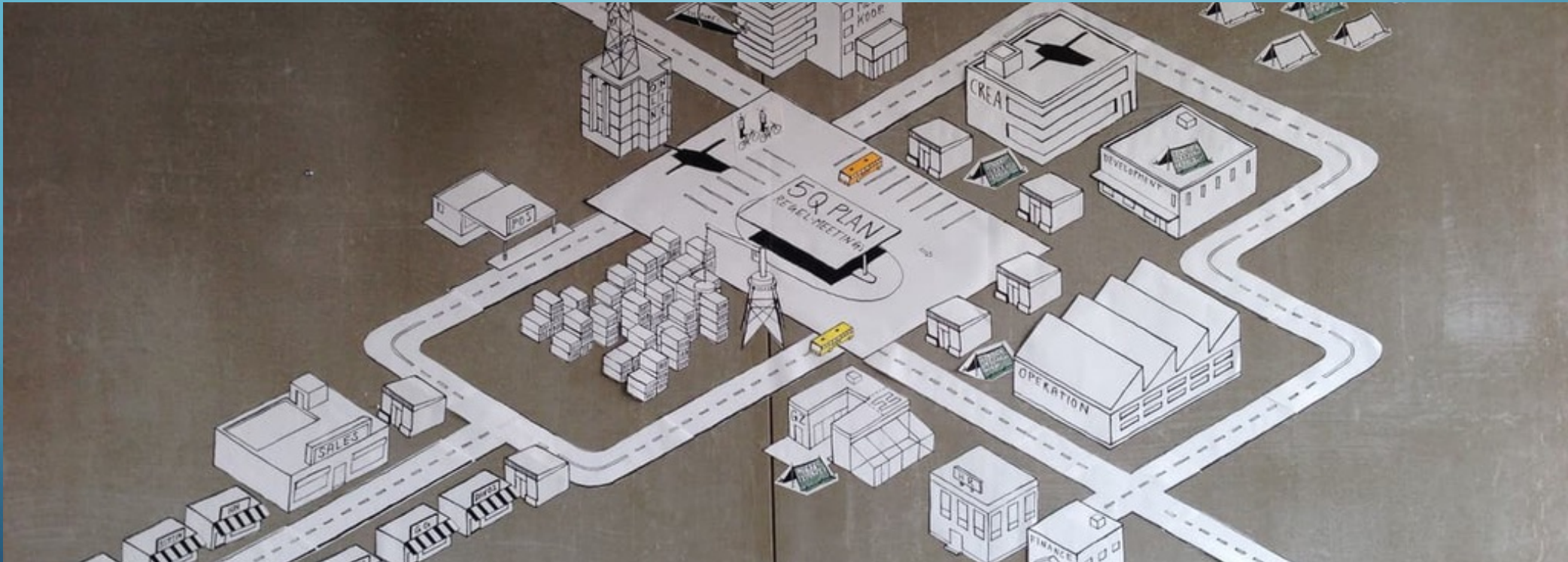
- grosse Teams (40 Personen)
- AKV / lean management
- e-Flow Redesign Software
- OE: Handlungsspielräume erweitern

[https://medium.com/@Harri\\_Kaloudis/a-systematic-overview-of-the-literature-in-english-on-buurtzorg-nederland-part-b-the-buurtzorg-189a7e4704b0](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. (...)**

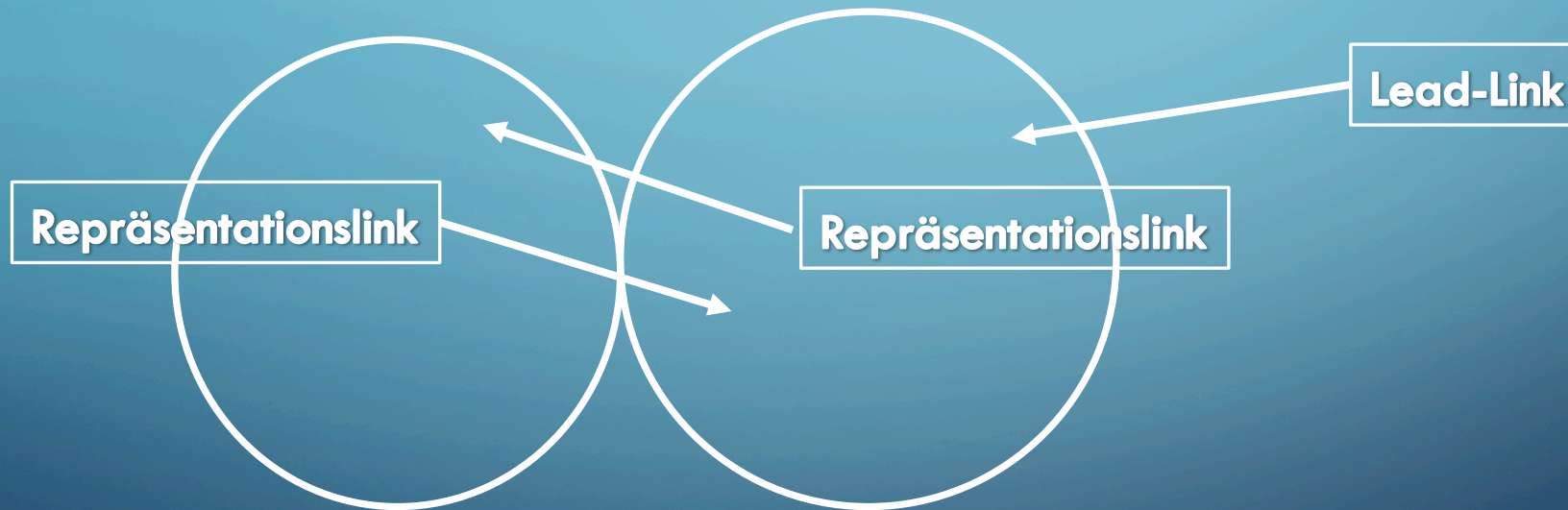
bis 2015

**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 lines resembling a circuit board or network diagram, with small circles at the end of the lines.

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