

IMPULSREFERAT SWISSICT ARBEITSWELTENKONFERENZ 2024

Mythen der Selbstorganisation

Ivo Bättig, Partner und Organizational Catalyst

21. März 2024

BITTE WÄHLEN – INVESTIEREN IN

**Künstliche
Intelligenz**

**Moderne / Agile
Organisationsform**

WIE SIEHT ARBEIT IN ZUKUNFT ÜBERHAUPT AUS?



**Künstliche
Intelligenz** **Moderne / Agile
Organisationsform**

Oder? Und?

FIRST THINGS FIRST

**Moderne / Agile
Organisationsform**

270 5 7 20



**Wir machen
Digitales menschlich.**

Unic in a nutshell

- Purpose: Wir machen digitales menschlich
- Leistungen: Experience Platforms, E-Commerce, Digital Marketing, Operations, New Work
- 1996 gegründet
- Inhabergeführt
- 38 Millionen Umsatz
- 280 Mitarbeitende
- 5 Standorte (Bern, Zürich, Karlsruhe, München, Wroclaw)
- Seit April 2017 selbstorganisiert (auf Basis Holacracy)

Künstliche
Intelligenz

Strategie

Nach-
haltigkeit

Spatial
Computing

Was auch
immer 😊

Moderne / Agile Organisationsform

EINIGKEIT

**Alle wollen
«agiler» werden.**

Warum überhaupt?

Zwei Gründe

1. Anpassungsfähigkeit

CHARLES DARWIN

«Es ist nicht die stärkste Spezies die überlebt, auch nicht die intelligenteste, sondern diejenige die am ehesten bereit ist sich zu verändern.»

2. Zufriedenheit

Reicht das?



Hohe
emotionale Bindung
zum Unternehmen

2020

17%

2022

13%

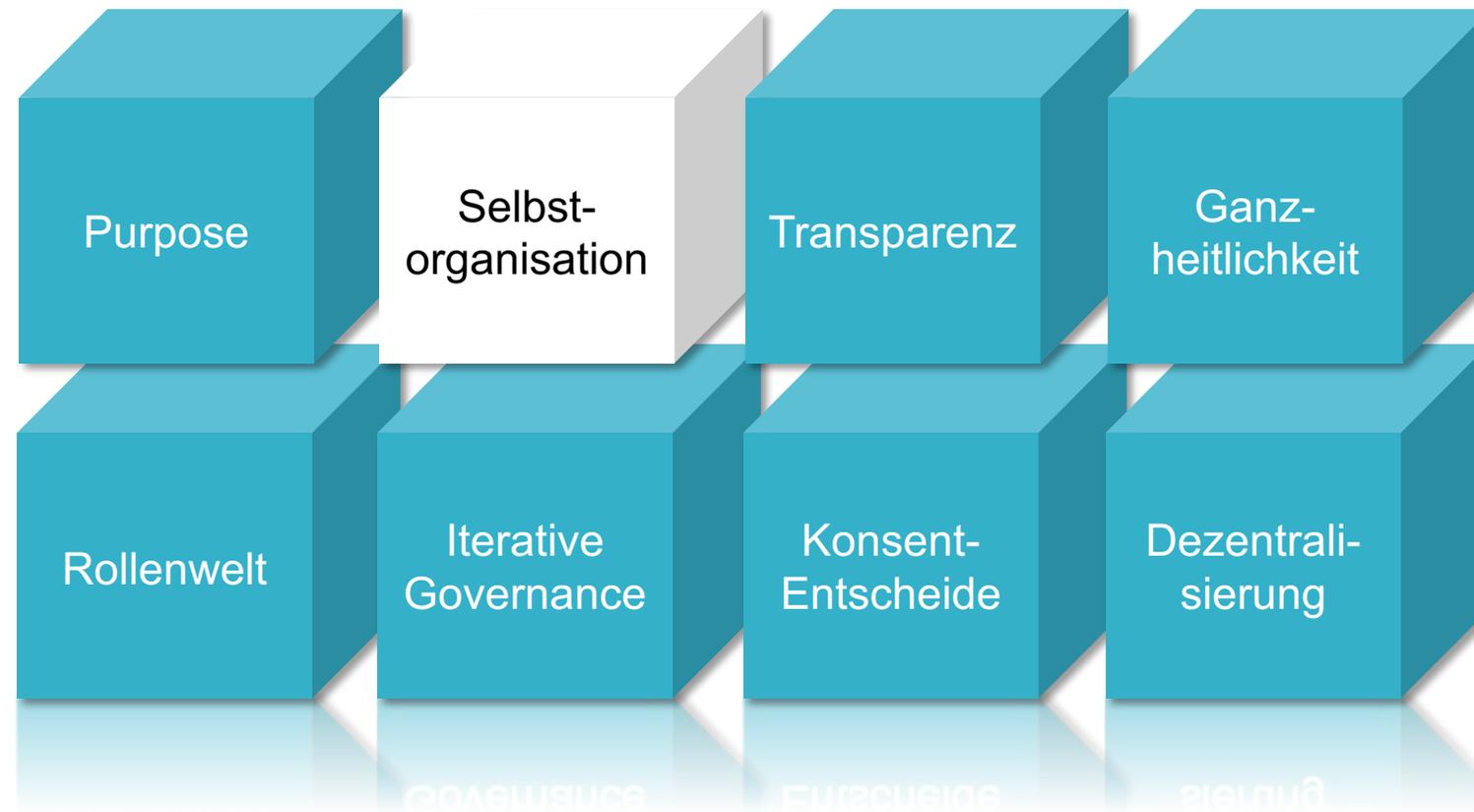


Wenig bis gar keine
emotionale Bindung
zum Unternehmen

83%

87%

Bausteine einer modernen / agilen Organisationformen



A scenic mountain landscape. In the foreground, there is a field of tall, green grass and some fallen logs. A dense forest of evergreen trees stretches across the middle ground. In the background, several mountain peaks are visible, with the central peak partially shrouded in mist or low clouds. The sky is blue with scattered white clouds.

6 Mythen

MYTHOS #1

**Selbstorganisation
ist nur ein Hype
und geht vorbei**

- 
- messbar
 - kontrollierbar
 - voraussagbar
 - effizient



Daraus resultierende Ansprüche an Organisationen, Teams, Chefs/Chefinnen, Mitarbeitende

Sei innovativer!

Fälle schnellere & bessere Entscheide!

Breche Silos runter!

Arbeite besser mit anderen zusammen!

Skaliere!

Vereinfache Strukturen!

Sei schneller!

Schütze was uns erfolgreich gemacht hat!

Fokussiere auf den Kunden!

Sei agiler!

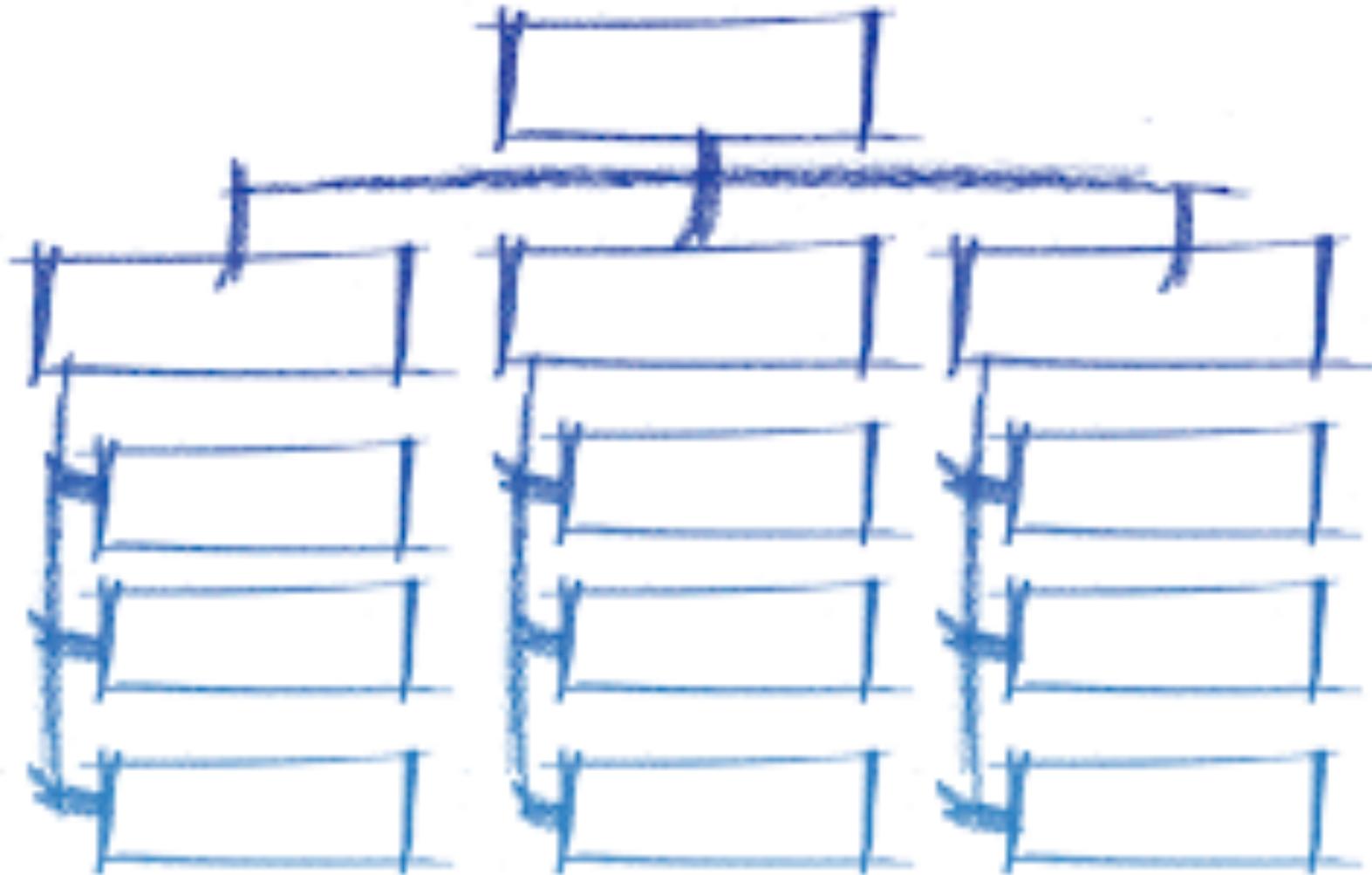
Ziehe Talente an und halte diese!

Ändere das Geschäftsmodell!

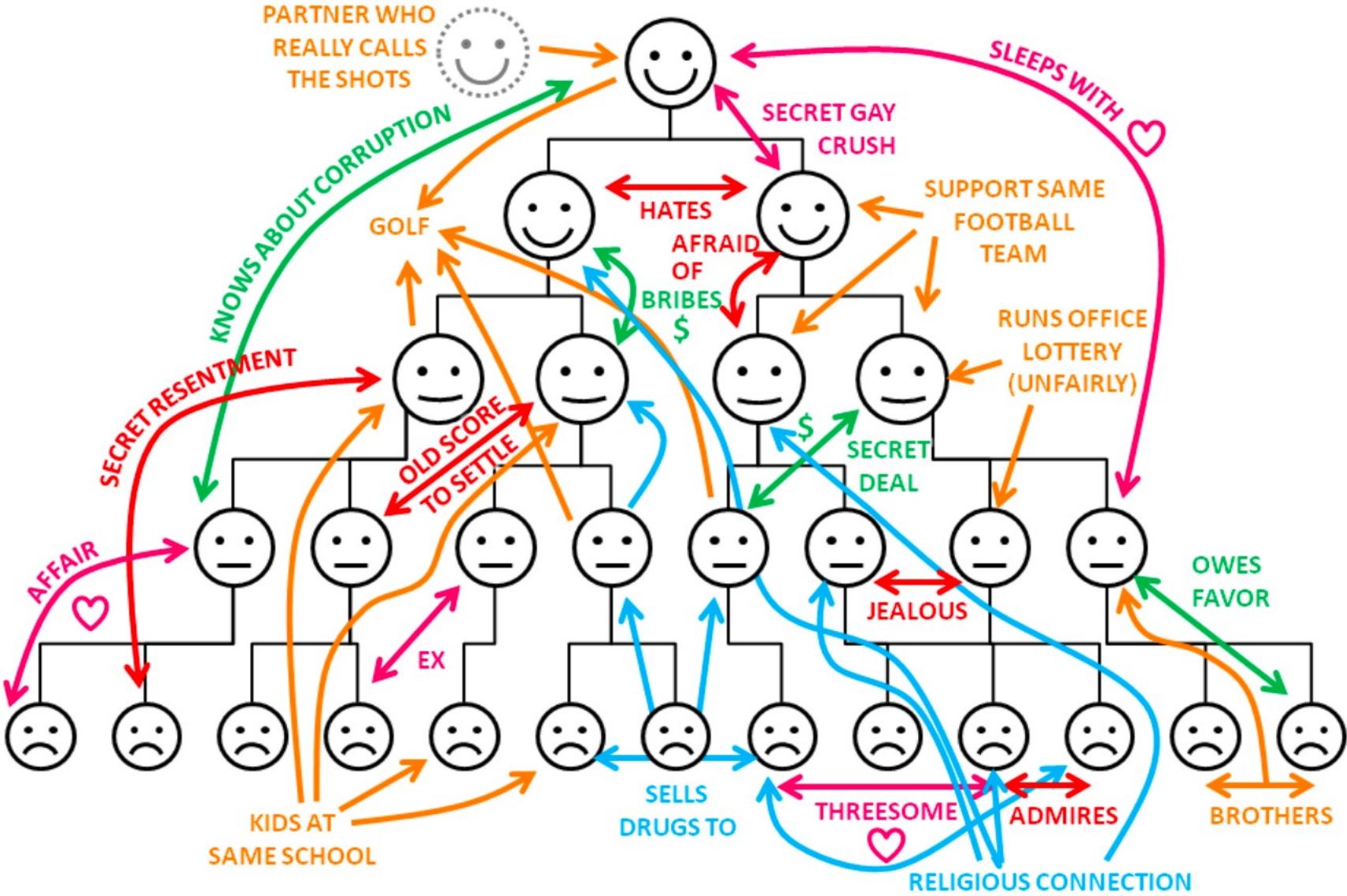
Transformiere die Kultur!



Der Wunsch



Die Realität?





ERFAHRUNG AUS DER PRAXIS #1

**Selbstorganisation ist kein
Hype, sondern eine
Voraussetzung für die
Anpassungsfähigkeit.**

MYTHOS #2

**In der Selbstorganisation
dürfen alle machen,
was sie wollen**

**Selbstorganisation
≠ keine Vorgaben**

**Rolle =
Struktur entlang
der Arbeit nicht
Köpfe**

**Laufende
Klärung von
Verantwortlich-
keiten**

**Spannungs-
basiertes
Arbeiten**

**Implizit ->
Explizit ->
Klarheit**

Rollenwelt



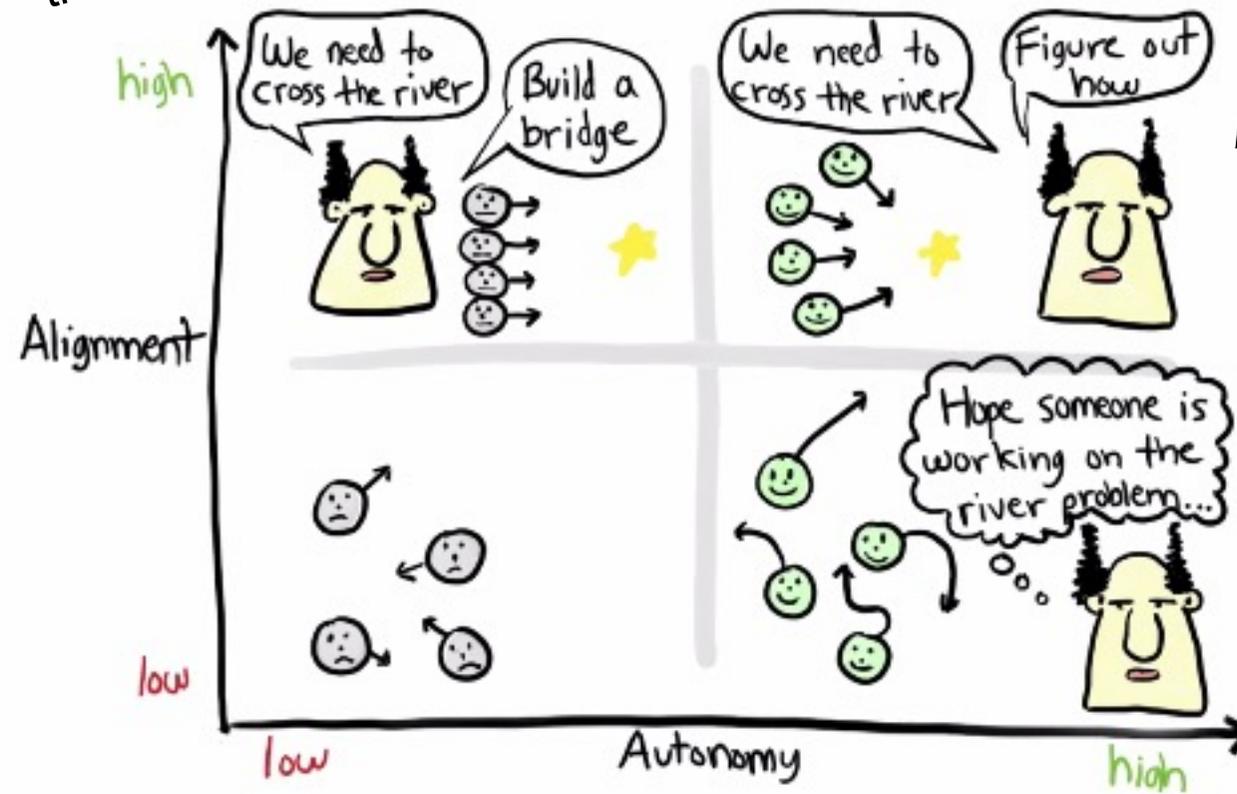
ERFAHRUNG AUS DER PRAXIS #2

**Selbstorganisation sorgt
für deutlich mehr
Klarheit.**

MYTHOS #3

**Wir müssen einfach
Chef:innen abschaffen**

Chef:innenwelt –
transaktionale Führung



Agile Organisation –
transformative Führung

Laissez faire

Chaos

ERFAHRUNG AUS DER PRAXIS #3

Selbstorganisation braucht Struktur, Orientierung.

(Aber keine Chef:innen)

MYTHOS #4

**Selbstorganisation heisst
“keine Führung”**

~~Selbstorganisation~~ Selbstüberlassung

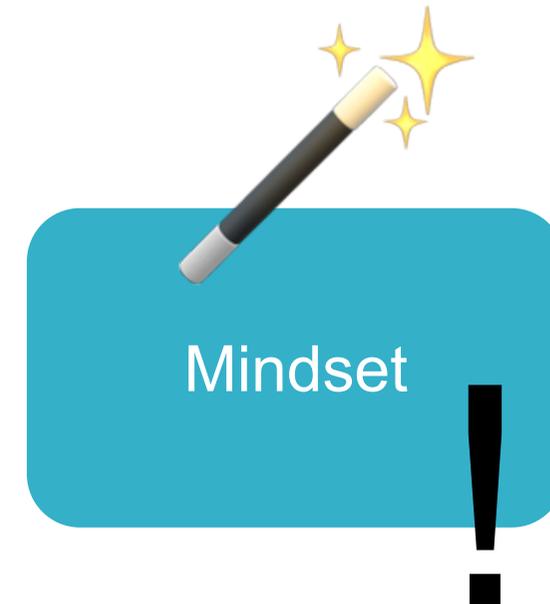
ERFAHRUNG AUS DER PRAXIS #4

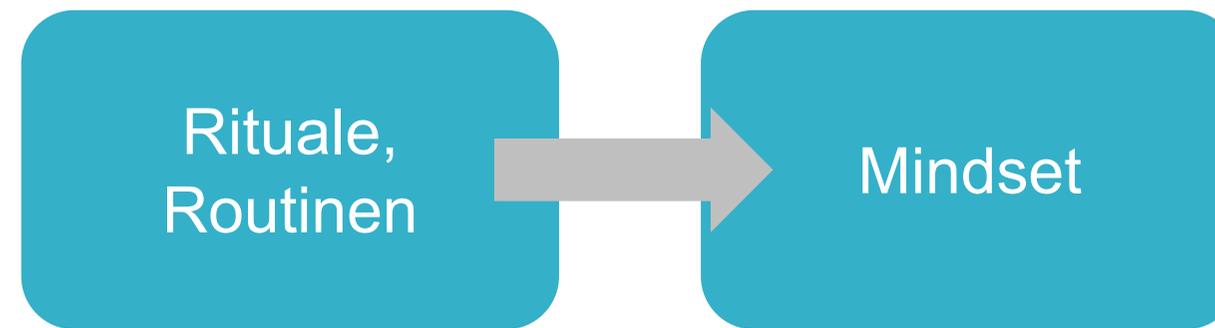
**Keine Chef:innen heisst nicht
keine Leadership.**

**(es gibt also Hoffnung
für heutige Chef:innen)**

MYTHOS #5

**Selbstorganisation braucht
einen anderen Mindset**





Veränderung muss spürbar sein

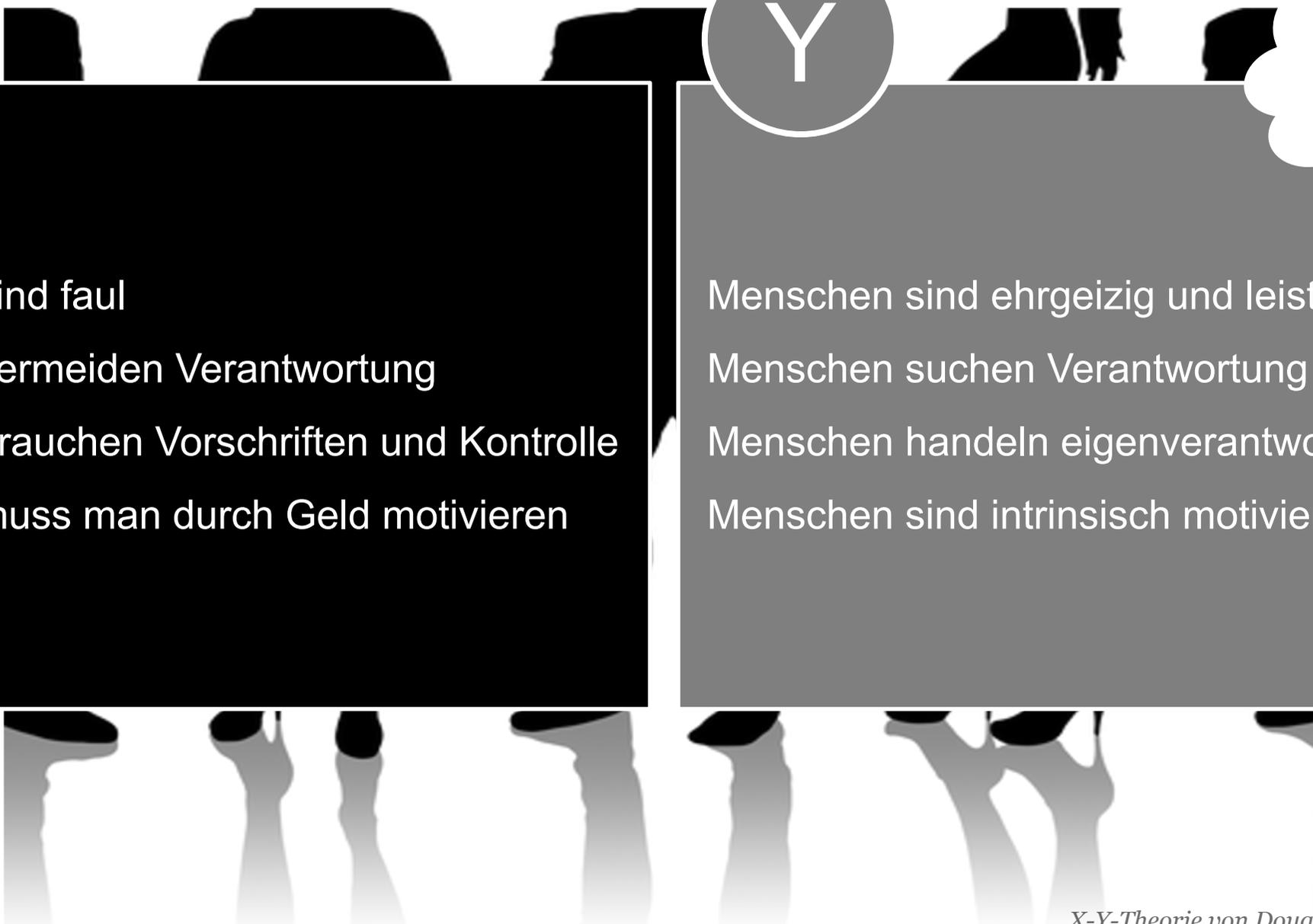
ERFAHRUNG AUS DER PRAXIS #5

**Neue Routinen und Rituale
führen zu einem
anderen Mindset.**

MYTHOS #6

Menschen können Selbstorganisation gar nicht

Eine Frage des Menschenbildes



X

Menschen sind faul
Menschen vermeiden Verantwortung
Menschen brauchen Vorschriften und Kontrolle
Menschen muss man durch Geld motivieren

Y

Menschen sind ehrgeizig und leistungsbereit
Menschen suchen Verantwortung
Menschen handeln eigenverantwortlich
Menschen sind intrinsisch motiviert

Und zu was
werden
Mitarbeitende
gemacht?!

Und wie wir selbstorganisiert sind..



ERFAHRUNG AUS DER PRAXIS #6

**Wie gut Menschen
Selbstorganisation
können ist abhängig
vom Umsystem.**

3 Empfehlungen

(illustriert mit künstlicher Intelligenz 😊)

EMPFEHLUNG #1

**Sorge für ein Umsystem,
welches Selbstorganisation
ermöglicht**

A child wearing a dark winter jacket and a knit hat with a pom-pom is walking away from the camera on a path covered in fallen autumn leaves. The background is a bright, hazy sun creating a bokeh effect of golden light spots. The overall mood is warm and hopeful.

EMPFEHLUNG #2

**Nutze die Macht der
kleinen Schritte
- für grosse Wirkung**



EMPFEHLUNG #3

**Machen ist wie wollen,
nur krasser – und lehrreicher**

Midjourney Prompt "Erstelle ein künstlerisch inspirierendes Bild, das die Kraft und Intensität des Handelns über das bloße Wünschen hinaus darstellt. Das Bild sollte eine dynamische Szene oder Komposition enthalten, in der eine Figur oder ein Symbol stark und entschlossen in Richtung eines klar definierten Ziels oder Traums voranschreitet. Der Vordergrund soll die Figur oder das Symbol in Aktion zeigen, wobei die Umgebung Herausforderungen oder Hindernisse darstellt, die überwunden werden. Im Hintergrund kann ein unscharfer Traum oder Wunsch sichtbar sein, um den Kontrast zwischen dem Wollen und dem Machen zu unterstreichen. Farben und Beleuchtung sollten verwendet werden, um einen starken emotionalen Kontrast zwischen der Klarheit und Festigkeit des Handelns im Vergleich zur Unschärfe und Passivität des bloßen Wünschens hervorzuheben --ar 16:9"

Leseempfehlungen

Lasst uns «echte» Transformation machen



<https://www.linkedin.com/pulse/lasst-uns-echte-transformation-machen-ivo-b%25C3%25A4ttig>

Begegnung mit Mythen zu Selbstorganisation



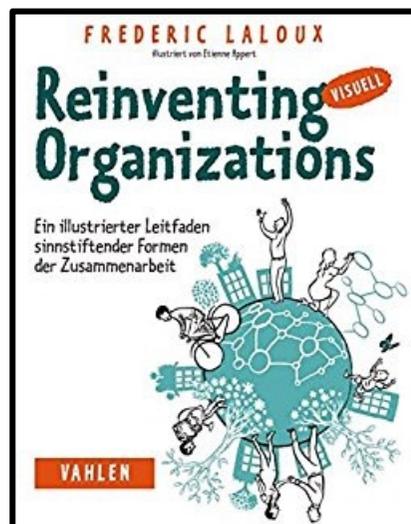
<https://www.linkedin.com/pulse/mythen-zu-selbstorganisation-ivo-b%C3%A4ttig/>

8 Schritte zur erlebbaren Agilität



<https://www.linkedin.com/pulse/8-schritte-zur-erlebbaren-agilit%C3%A4t-ivo-b%C3%A4ttig/>

Warum?



Wie?



<https://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/karriere/nun-muessen-manager-zeigen-ob-sie-auch-zum-leader-taugen/story/20735319>



<https://www.handelszeitung.ch/bilanz/manager-dammerung>

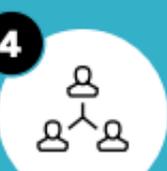
Warum und Wie



- Video-Book-Summary von „Holacracy - Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt“:
https://www.youtube.com/watch?v=oFmKsDf_CnI
- TEDx-Talk vom Gründer des Systems Brian Robertson:
<https://www.youtube.com/watch?v=tJxfJGo-vkI>
- Über Unic's Responsive Organisation Kompetenzen:
<https://www.unic.com/de/kompetenzen/unic/responsive-organisation>
- Zusammenstellung von Infos zu Holacracy:
<https://www.ivobaettig.com/holacracy.html>
- Berichte aus der Praxis:
 - https://www.xing.com/profile/Ivo_Baettig/articles
 - <https://www.linkedin.com/in/ibaettig/detail/recent-activity/posts/>
 - <https://twitter.com/iivv>

Video "The Responsive Organization" von Aaron Dignan:
<https://www.youtube.com/watch?v=iGrdt-8y7To&t=1523s>

8 Schritte zur erlebbaren Agilität

- **1 Überzeugung erlangen**
Überzeugung erlangen, dass es sinnvoll ist, Arbeit und Organisation anders zu leben.
- **2 Ziele definieren**
Zu Beginn klare Ziele definieren, was mit der geplanten Veränderung erreicht werden soll.
- **3 Sinn & Zweck finden**
Sinn & Zweck der Organisation finden, mit dem ich mich identifizieren kann.
- **4 Rollenstruktur definieren**
Arbeit in Rollen mit einem Purpose bündeln und Verantwortlichkeiten definieren.
- **5 Strukturanpassung regeln**
Prozess zur kontinuierlichen Anpassungen der Organisationsstruktur gestalten.
- **6 Operative Arbeit organisieren**
Meetingformate definieren, die Transparenz und rasche Thementriage ermöglichen.
- **7 Entscheidungsfindung definieren**
Vom Konsens- zum Konsentprinzip wechseln, damit Vorschläge häufiger umgesetzt werden.
- **8 Neue Regeln dokumentieren**
Neue Regeln dokumentieren, damit mehr Sicherheit und Orientierung im Veränderungsprozess gegeben ist.

1 Überzeugung erlangen

EntscheiderInnen, z. B. EigentümerInnen, GeschäftsleiterInnen oder TeamleiterInnen müssen davon überzeugt sein, dass es sinnvoll ist, Arbeit und Organisation in der heutigen volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt anders zu leben. Frederic Laloux hat mit seinem Buch «Reinventing Organizations» einen wichtigen Beitrag dazu geleistet. Bei der konkreten Umsetzung seiner Ideen können diese 8 Schritte unterstützen.

2 Ziele definieren

Das Ziel der geplanten Veränderung muss zu Beginn definiert werden. Ziele geben Orientierung und erinnern uns daran, warum wir das Ganze eigentlich machen. Um klare Ziele zu definieren, sollten vergangene positive und negative Erfahrungen in der Organisation beleuchtet werden.

3 Sinn & Zweck finden

Jetzt geht es darum, den Sinn & Zweck (Purpose) der Organisation oder des Teams zu definieren. Was ist unser Daseinszweck? Im Gegensatz zu Mission und Vision einer Organisation kann ich mich als Individuum mit dem Purpose identifizieren. Es geht zunächst nur um einen Startpunkt, denn der Purpose muss über die Zeit gefunden werden. Das heisst, ein Purpose kann und soll sich auch weiterentwickeln.

4 Rollenstruktur definieren

Die von der Organisation ausgeübte Arbeit wird in Rollen gebündelt. Diese haben einen Purpose, welcher sich vom übergeordneten Organisations-Purpose ableitet. Die Rollen haben zusätzlich Verantwortlichkeiten, welche Klarheit schaffen. Diese Verantwortlichkeiten werden als Erwartungen an die Rollen und nicht als Begrenzung deren Handlungsspielraumes verstanden. Dies ermöglicht mehr Selbstorganisation.

5 Strukturanpassung regeln

Nachdem in Schritt 4 die Kreis- und Rollenstruktur übernommen oder erarbeitet wurde, ist es wichtig zu definieren, wie, wann und durch wen sich diese Struktur verändern lässt. Die Idee ist es, einen kontinuierlicheren Veränderungsprozess zu gestalten, um die Organisation Schritt für Schritt weiterzubringen. Dies kann durch ein neues Meetingformat oder regelmässige Workshops geschehen.

6 Operative Arbeit organisieren

Die Arbeit soll in fixen, regelmässigen Meetings organisiert werden. An solchen Meetings werden Metriken und Projektupdates geteilt, was Transparenz schafft und die Orchestrierung des operativen Geschäfts ermöglicht. Idealerweise wird dazu ein entsprechendes Meetingformat definiert, mit welchem aktuelle Themen rasch und ohne grosse Diskussionen triagiert werden.

7 Entscheidungsfindung definieren

Ein Wechsel in der Entscheidungsfindung von Zustimmung-Maximierung zu Widerstands-Minimierung führt zu schnelleren und effektiveren Entscheidungen. Statt Konsens-Diskussionen in der Gruppe, in denen ich alle von meinen Ideen überzeugen muss, geht es beim Konsent darum, starke Einwände einzelner Personen in meinen Vorschlag einzubinden.

8 Neue Regeln dokumentieren

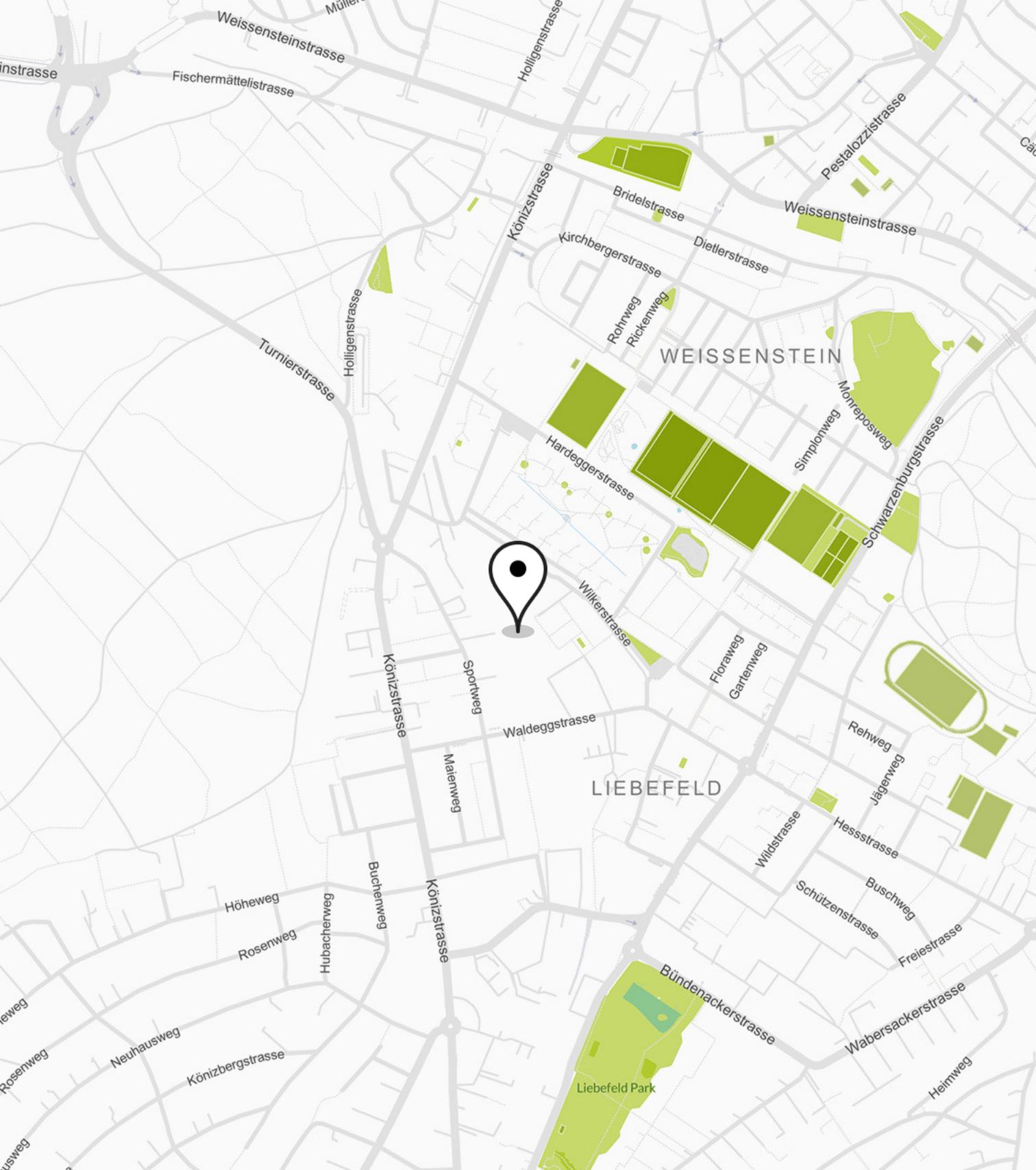
Es lohnt sich, die wichtigsten Regeln der neuen Art und Weise der Zusammenarbeit zu dokumentieren. Die Regeln sollten allen Organisationsmitgliedern zur Verfügung stehen, damit sich auch alle daran halten können. Dies bringt Sicherheit und Orientierung im Veränderungsprozess. Zudem muss geregelt werden, wie und wer diese Regeln ändern kann.

Gerne unterstützen wir dich bei deinen nächsten Schritten:

unic.fyi/responsive-org →

Vielen Dank.

Wir machen
Digitales menschlich.



Bern

Waldeggstrasse 42B

3097 Bern-Liebefeld

Schweiz

bern@unic.com

+41 31 560 12 12



Ivo Bättig

PARTNER

ivo.baettig@unic.com