



CNO ACADEMY 2021

New Work konkret mit Selbstorganisation

Ivo Bättig, Unic Partner & Organizational Catalyst / Dominik Bolten, Roche Implementation Lead

Bern, 25. Oktober 2021



**Machen ist wie wollen,
nur krasser.**

Ivo Bättig, 47

PARTNER, ORGANISATIONAL CATALYST

#referent #transformation #network

”



Dominik Bolten

16 years with Roche

46 years old

3 girls



#engineering

#realestatemanagement

#orgdevelopment

Aufbau



Aufbau





Warum New Work?

Es scheint ein Thema zu sein...



...und an Literatur dazu fehlt es nicht



IVO BÄTTIG

**«Die Digitale Transformation braucht
mehr als bloss neue Technologien.**

**Wer Themen wie Organisation, neue Modelle der
Zusammenarbeit und Unternehmenskultur
vernachlässigt wird keinen Erfolg haben.»**

CHARLES DARWIN

«Nicht die stärksten oder die intelligentesten Spezies werden überleben, sondern diejenigen, die sich am schnellsten anpassen»



Damals

Ziel: alles so ... wie möglich zu machen

- messbar
- kontrollierbar
- voraussagbar
- effizient

Und das hat auch funktioniert:

- Unternehmen sind gewachsen
- Lebensstandard ist gestiegen
- Manager waren Helden

UND DANN...

**... kam diese Globalisierung, Mobilität,
das Internet, das Mobile, dieses
exponentielle Wachstum, diese
Disruption, diese Digitalisierung, die
Komplexität, und noch viel mehr...**



Daraus resultierende Ansprüche an Organisationen, Teams und deren Chefs

Sei innovativer!

Fälle schnellere & bessere Entscheide!

Breche Silos runter!

Arbeite besser mit anderen zusammen!

Vereinfache Strukturen!

Sei schneller!

Skaliere!

Fokussiere auf den Kunden!

Schütze was uns erfolgreich gemacht hat!

Sei agiler!

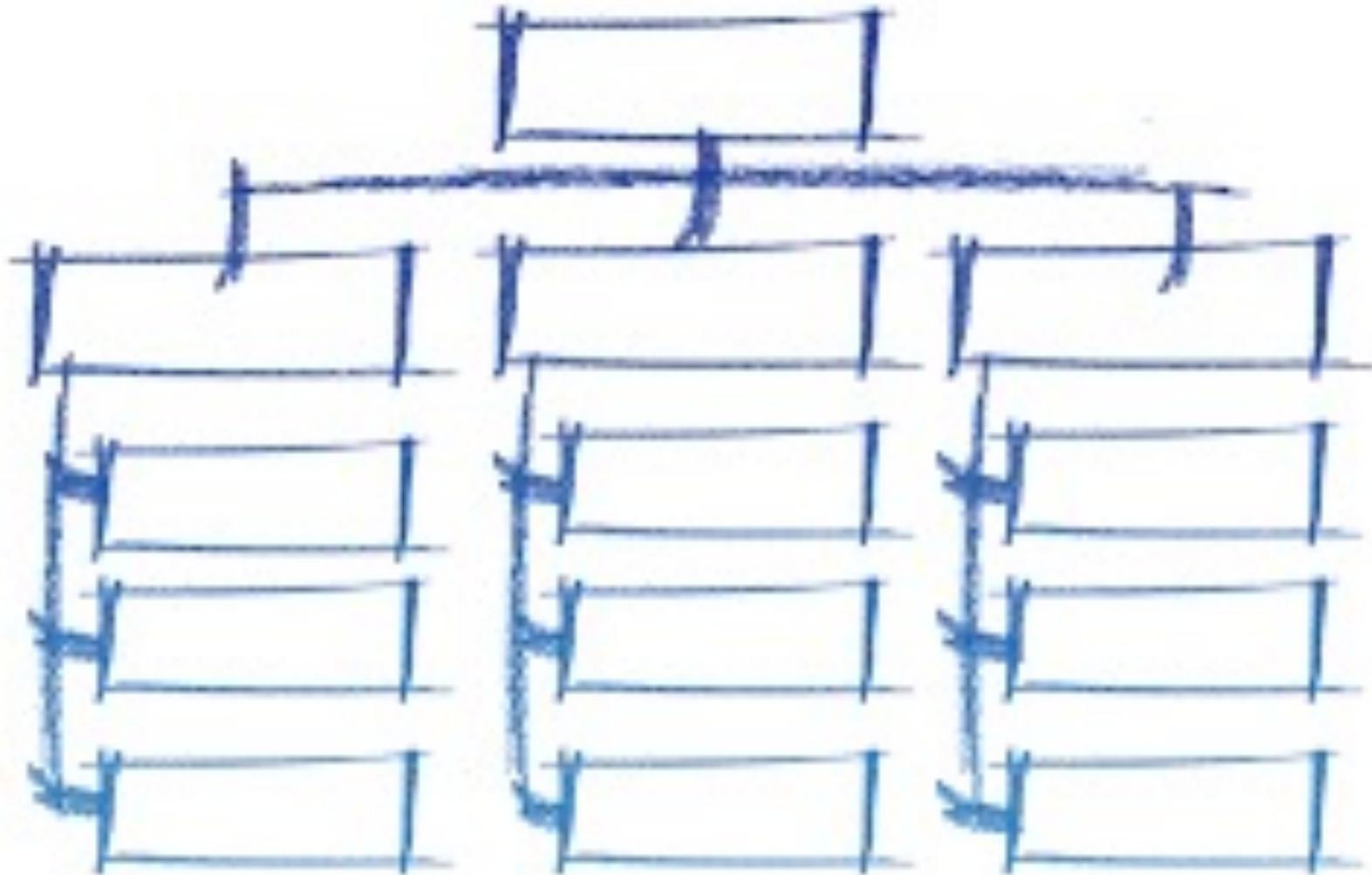
Ziehe Talente an und halte diese!

Ändere das Geschäftsmodell!

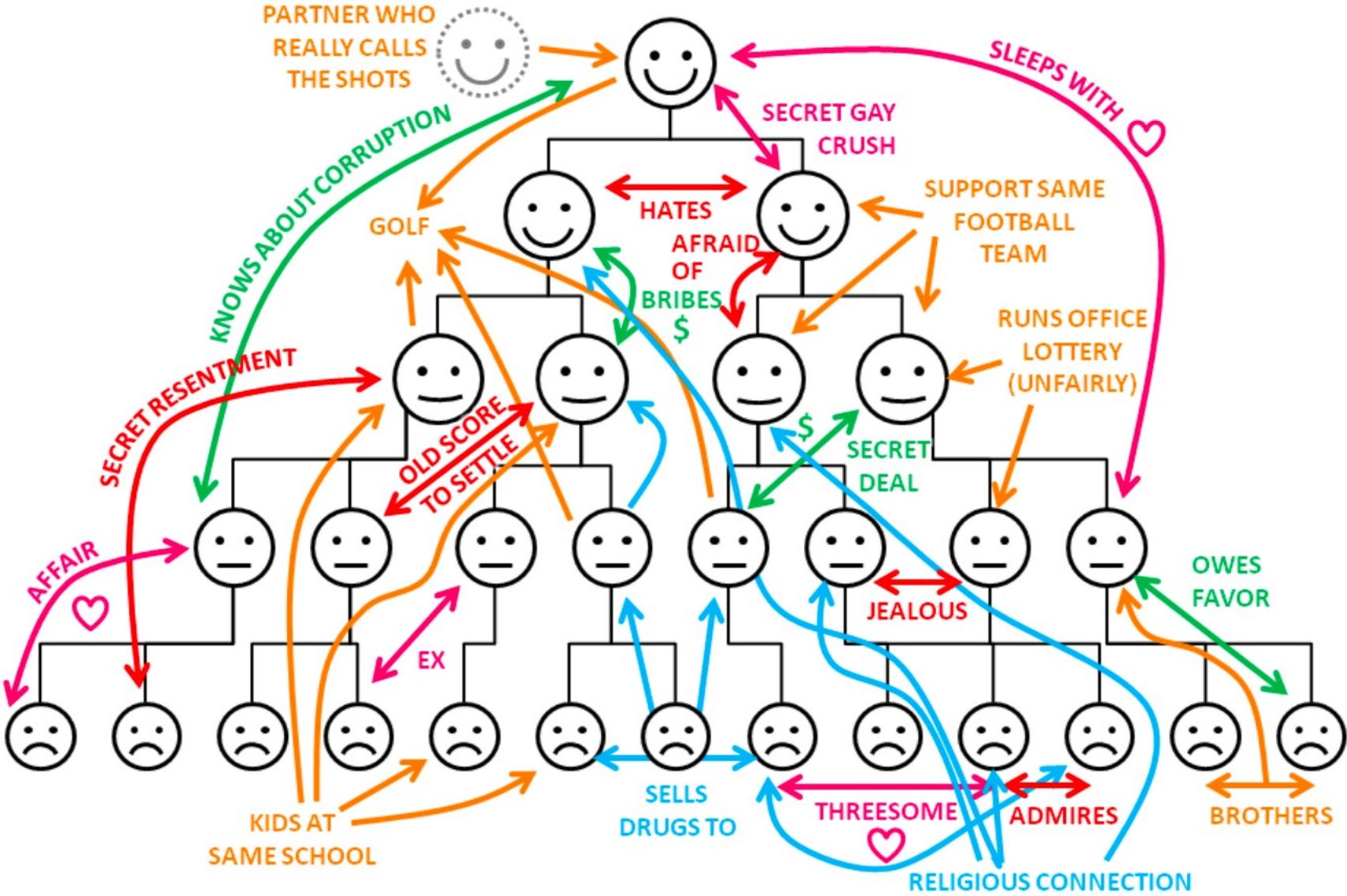
Transformiere die Kultur!



Der Wunsch



Die Realität?







Menschenbild



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?



Bausteine von Selbstorganisation aus unserem Alltag

what where

when why

how who

Sinn & Zweck

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

**«Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht
Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben
zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre
sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.»**

**Bündelung
von Arbeit**

Rollen & Kreise

Organisationsstruktur

Role & Soul

**Sinn &
Zweck und
Verantwort-
lichkeiten**

**Veränderung
der
Organisations-
struktur**

Prozess

**Schnelle und
kontinuierliche
Anpassung**

**Selbst-
ständiges
Handeln**

Transparenz

Regeln für die tägliche Arbeit

**Alle dürfen
(fast) alles**

**Struktur &
Disziplin**

Sensorium
aller
Mitarbeitenden

Spannungen & Vorschlag

Potential
oder
Problem

Umwandlung
von Energie
in positive
Veränderung

Per se gültig

**Konsens
Konsent**

Durchschnitt

**Integration
von
Minderheits-
bedürfnissen**

Konsent

**Zustimmungs-
Maximierung
vs.
Widerstands-
Minimierung**

**Nicht alle
müssen den
Entscheid gut
finden**



Handwritten text in a historical script, likely Latin or German, covering the top half of the document. The text is dense and appears to be a formal decree or legal document.

Dokumentation der neuen Regeln

Handwritten signature or name in the bottom right corner of the document, possibly reading 'David Pappas'.

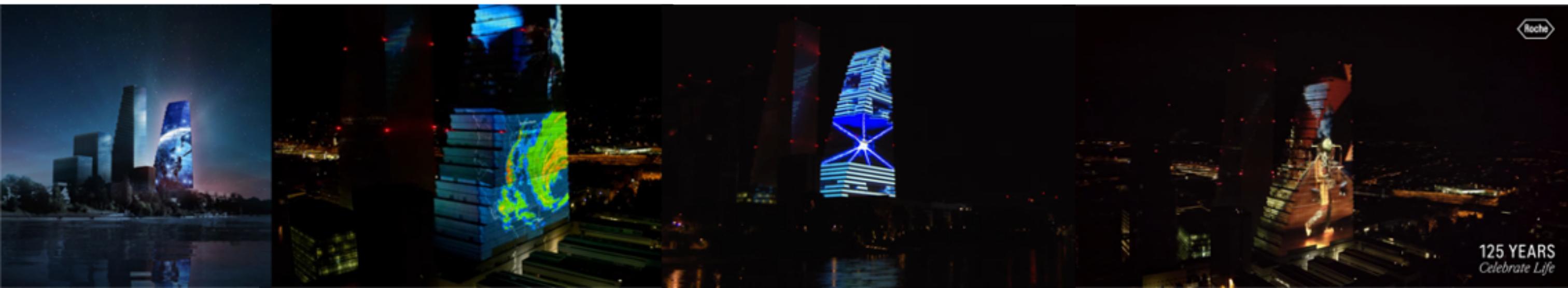


Aufbau



Transformation im Bereich Real Estate Management am Roche Standort Basel / Kaiseraugst

Dominik Bolten, 25. Oktober 2021 am CNO Panel 2021



Unser Kerngeschäft

Der Standort Basel & Kaiseraugst

Transformation



*Doing now
what patients
need next*



*“Roche has faced and weathered many challenges in its nearly 125 years. The solidarity and community we experience now in the fight against COVID-19 will **significantly increase our collaboration**, and there is no doubt that we will come out of this even stronger.”*

Severin Schwan
Roche CEO

Our global footprint

Leverage innovation across the world

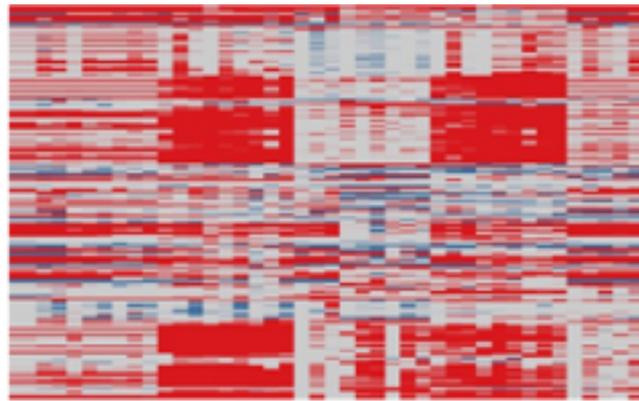


We are **101,465** employees, working as one across functions, across companies, and across the world in over **150** countries.

As a global company we focus on pharmaceuticals, diagnostics and increasingly health insights.

Roche-Gruppe: Was uns einzigartig macht

Innovation in der medizinischen Praxis und der Patientenversorgung



**Wissenschaftliche
Kompetenz**

37+15

37 Wirkstoffe erhalten
FDA-Status eines Therapie-
durchbruchs

15 Diagnostika für COVID-19
lanciert



Personalisierte Medizin

Nr. 1

im Bereich Biotechnologie
Marktführer bei In-vitro-
Diagnostiklösungen mit
umfassendem Lösungsspektrum



**Kultur der
Zusammenarbeit**

70+

länderspezifische
Zugangspläne für Patientinnen
und Patienten weltweit



**Nachhaltige
Wertschöpfung**

125

Jahre lang verbinden wir
Geschäft und Wissenschaft zur
Steigerung der Lebensqualität

Unser Kerngeschäft

Der Standort Basel & Kaiseraugst

Unsere Transformation

Hauptsitz in Basel und Kaiseraugst

Einer der grössten Standorte weltweit



- Sitz der **Konzernleitung und der Konzernfunktionen** sowie Hauptsitz der beiden Divisionen **Pharma** und **Diagnostics**
- Globale Leitung von **Forschung und Entwicklung**, Produktion und Marketing
- **Rund 11'280 Mitarbeitende in FTE** (ohne Lernende und Praktikanten)



- Pharma-Forschung: **Zentrales Nervensystem, Onkologie, Infektionskrankheiten, Seltene Krankheiten, Ophthalmologie, Immunologie**
- Pharma-Produktion
- Kaiseraugst: **IT Innovation-Center, Produktion, Aus- und Weiterbildungszentrum**
- Hohe Wertschöpfung durch Zusammenspiel von **Forschung, Entwicklung, Produktion, Marketing**³⁸

Roche Real Estate Management

Basel & Kaiseraugst Facts and Figures



11'300 * Mitarbeitende
Basel +
Kaiseraugst

1 Mio. m²

NGF
Basel +
Kaiseraugst

CHF 4 Mrd

Investition
bis 2023

8 Laufende
BIM-Projekte

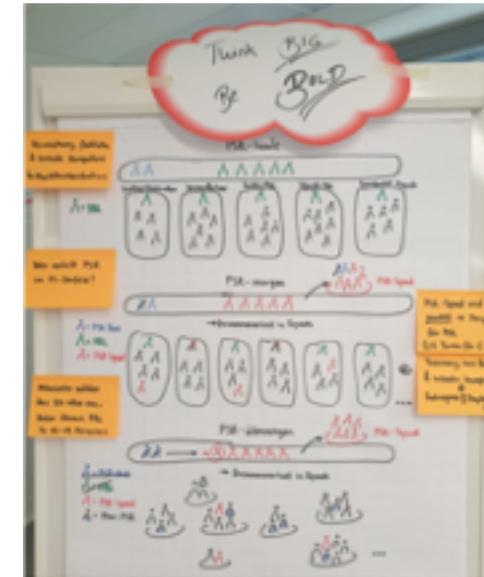
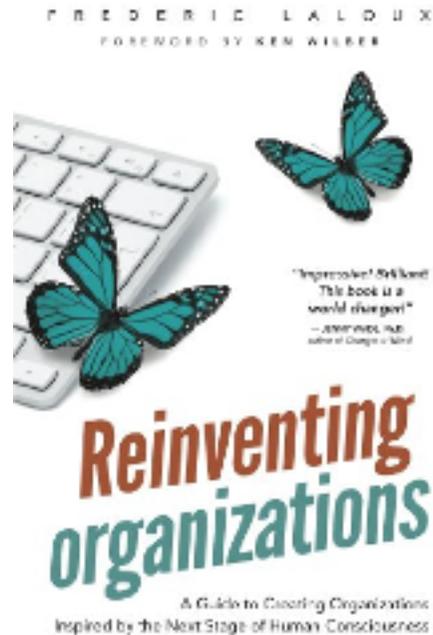
Unser Kerngeschäft

Der Standort Basel & Kaiseraugst

Unsere Transformation

Transformation im Real Estate Management Basel & Kaiseraugst

Entwicklung eines eigenen Prinzipien-basierten Organisationsmodells



Self-Management

Pyramids are replaced by self-managing teams, making everyone more powerful.



Wholeness

People can truly be themselves at work, focus on their contributions and growth.

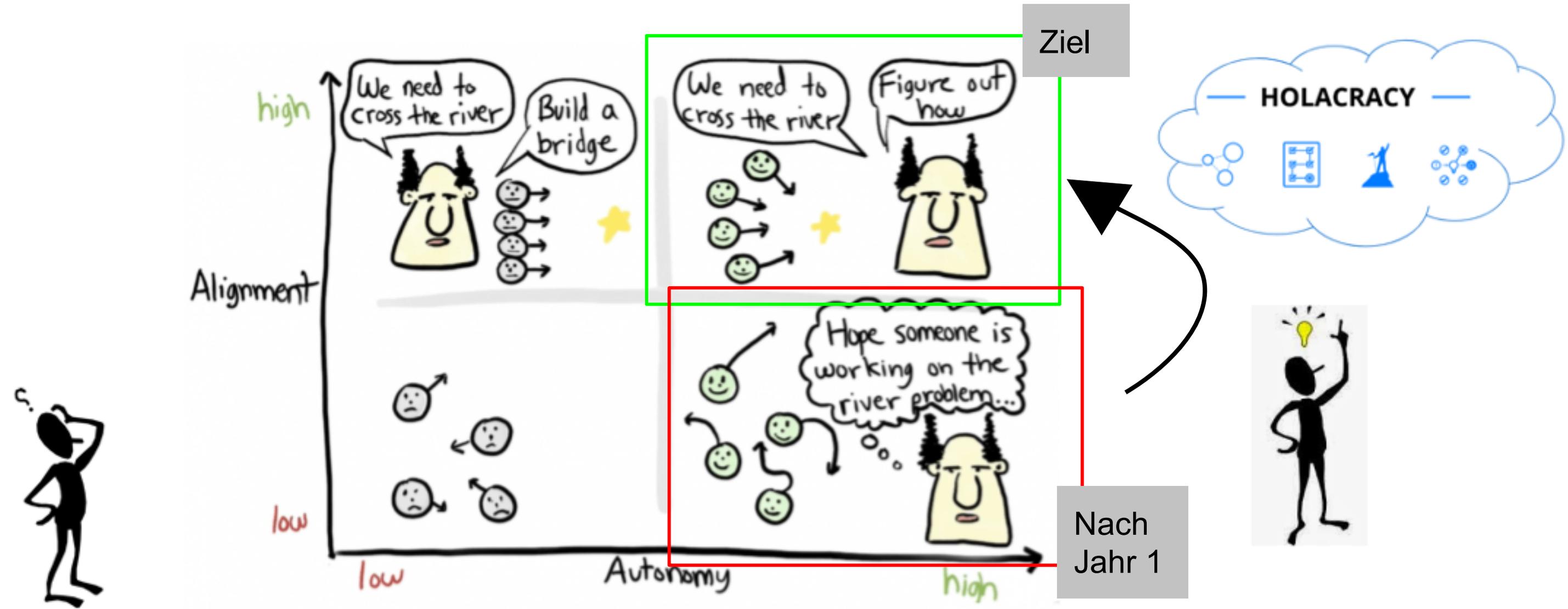


Evolutionary Purpose

Energy is unlocked when personal & organizational purposes are aligned.

Erkenntnisse nach 1 Jahr im "neuen" Organisationsmodell

Hohe Autonomie bei verloren gegangenen Alignment



Quo vadis
Organisationsmodell?

Was zeichnet Holacracy aus?



**Flexibel
anpassbare Org-
Struktur**



*Anpassung in kleinen
Schritten gemäss
Bedürfnissen des
Umfeld*



**Neue Meeting
Formate**



*Abstimmung über
verbindliche
Kooperationsregeln
und Meetingprozesse*



**Hohe Autonomie von Teams
& Personen unter
Beibehaltung der Klarheit**



*Klarheit durch
thematische Ausrichtung
der Kreise um die Arbeit
autonom u. gleichzeitig
aufeinander abgestimmt
gestalten zu können*



**Integrative
Entscheidungs-
findung**



*Alle Rollen im Kreis
gleichberechtigt in die
Entscheidungen
einbezogen
Ziel: nicht die perfekte
Lösung, sondern ein*

Doing now what patients need next

Wir machen Digitales menschlich.

Wir sind eine Digitalagentur in der Schweiz und
in Deutschland. Seit 1996.



FACTS & FIGURES

35

Millionen CHF Umsatz

FACTS & FIGURES

250

Mitarbeitende an 5 Standorten

Unsere Standorte



Karlsruhe

München

Zürich

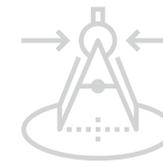
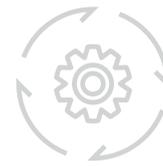
Bern

Wrocław

UNSERE KOMPETENZEN

**Wir schaffen
digitale Lösungen,
die begeistern**

Full-Service Agentur



Verstehen

Gestalten

Bauen

**Prüfen &
verfeinern**

**Launch &
Weiterentwicklung**

**Seit April 2017
selbstorganisiert mit
Holacracy**

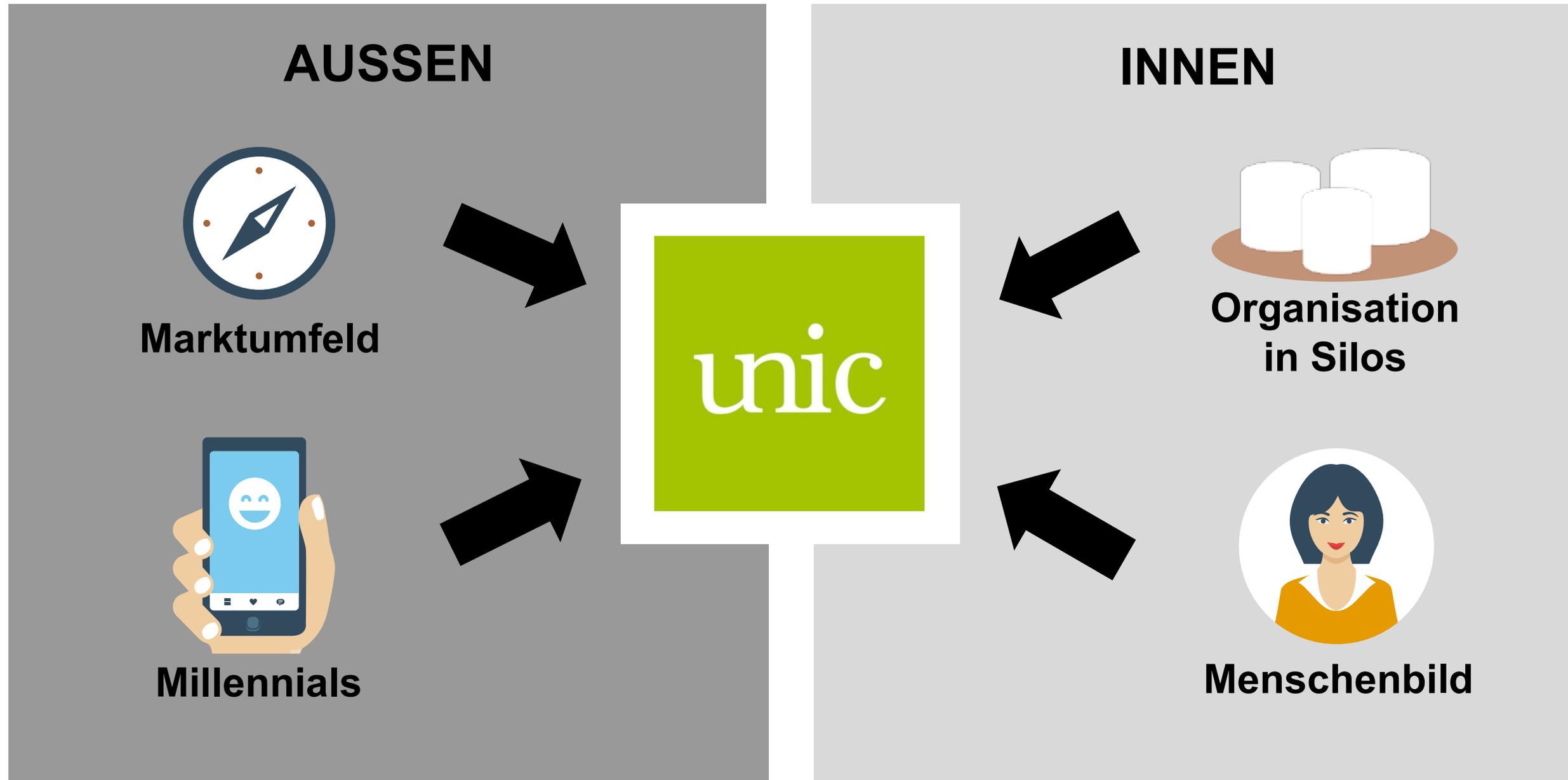
DER URSPRUNG

**Wie ist es dazu
gekommen?**

Das Unic Strategie-Modell



Wirkung von 4 Kräften



Ziele

Netzwerk
> Silo

Mehr *interdisziplinäre & flexible Zusammenarbeit* innerhalb und mit anderen Organisationen

Agilität
> Vorausplanung

Einen *kontinuierlichen und schnellen Veränderungsprozess*

Moderne
> traditionelle
Organisationsform

Ein *attraktiver und moderner Arbeitgeber*, der Talente anzieht

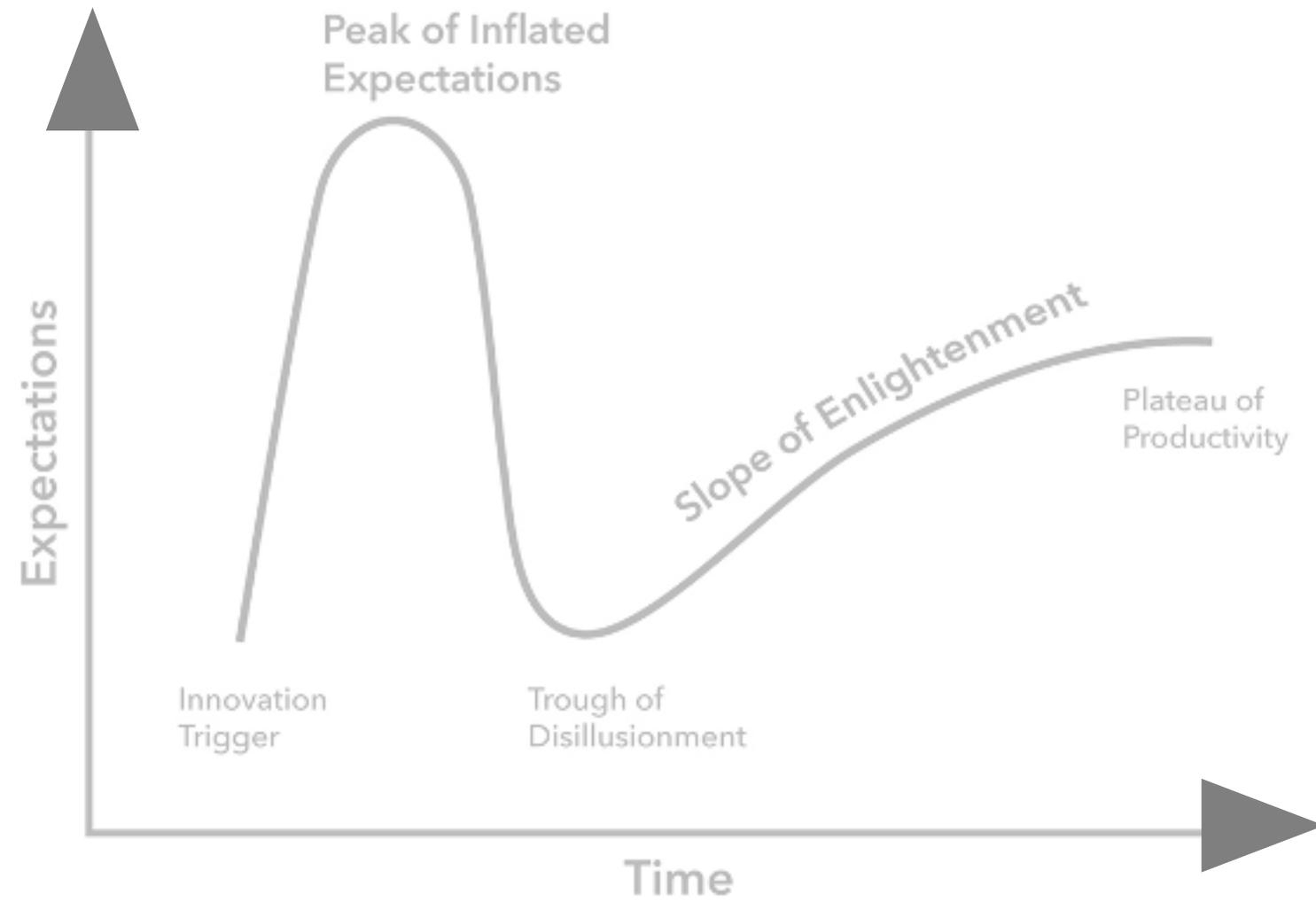
Befähigung & Selbstständigkeit
> Kontrolle & Steuerung

Nutzen der Mitarbeiter-Power durch mehr *Selbstverantwortung und Transparenz*



**Was sind die
Erfahrungen?**

Hype Cycle







Lernen und verlernen

...UND NICHT DER PFAD DER MAXIMAL KURZFRISTIGEN GEWINNSTEIGERUNG

Längere Reise



Keine Führungskräfte heisst nicht keine Leadership

TIEFE ÜBERZEUGUNG DAMIT ZWEIFEL NICHT ZU GROSS UND DIE DISZIPLIN ZU KLEIN

Es braucht das Commitment des Top-Management



Erhöhtes Tempo durch Schutz der Vorschläge



Deutlich erhöhte Markt- und Kundenorientierung





Kleine Schritte, grosse Wirkung

Aufbau



Reflexion

- *Besprechung in dreier Teams und teilen der Erkenntnisse im Plenum*
- Kenne ich diese Herausforderungen aus meinem Arbeitsalltag?
- Könnte ich mir vorstellen Selbstorganisation bei mir in der Firma/Team zu machen?
- Was wären die Hürden und wie würden sich diese abbauen lassen?

Vielen Dank.

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 erste Schritte zur agilen/responsiven Organisation

<https://www.linkedin.com/pulse/8-erste-schritte-zur-agilenresponsiven-organisation-ivo-b%C3%A4ttig/>

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



Die Experten



Ivo Bättig
Hat sein Berufsbild als COO abgeschafft. Coach nun andere Firmen in die neue Arbeitswelt.

GAME OVER

Warum der klassische Manager nicht mehr gefragt ist

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



ALPHA DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

Nun müssen Manager zeigen, ob sie auch zum Leader taugen



funktioniert eine Firma mit 250 Angestellten, in der es keine Chefs und keine Untergebenen mehr gibt? Ivo Bättig hat bei der Digitalagentur die Transformation von fünf Hierarchiestufen zum holokratischen Organisationsmodell geleitet. Seit der Umstellung wird weniger geplant, kontrolliert und mehr dezentral entschieden.

er: Mathias Morgenthaler
e. Sie waren Teil der Geschäftsdel... Digitalagentur Umc. Seit knapp gibt es dort keine Chefs und kei... men mehr. Was hat Sie veran... nische Hierarchie abgeschaf...

Wie haben Sie dies geändert?
Ich war in der Funktion als COO... Leistung des operativen... Beh. Das hie...

Bei der Holocracy-Organisationsform, die wir eingeführt haben, gibt es klare Prozesse und Ziele. Die Macht, selbstständig Entscheidungen zu fällen, wird statt auf wenige Köpfe auf die gesamte Organisation in Form von verschiedenen Rollen verteilt. Es gibt somit kein Entschuldigungskonzept. Je nach Projekt entscheiden sich andere Leute. So gibt es keine... tanz mehr, die von der IT... bis zur Anschaffung...

Ivo Bättig: «Wir Führungskräfte... besseren Lösung...

<https://desktop.12app.ch/articles/16200048>

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

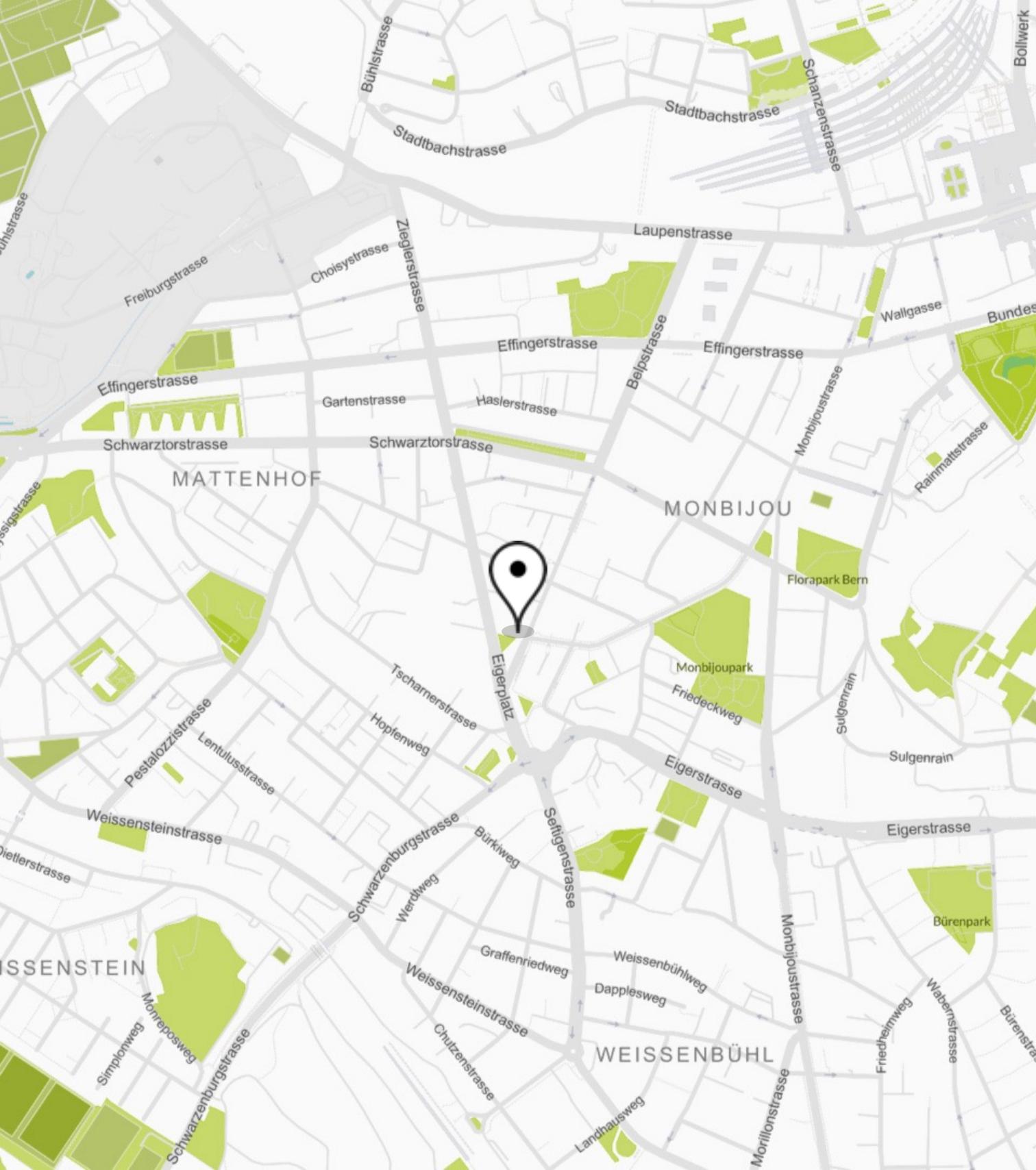
Ein Wechsel in der Entscheidungsfindung von Zustimmung-Maximierung zu Widerstands-Minimierung führt zu schnelleren und effektiveren Entscheidungen. Statt Konsens-Diskussionen in der Gruppe, in denen ich alle von meinen Ideen überzeugen muss, geht es beim Konsent darum, starke Einwände einzelner Personen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



Bern

Belpstrasse 48

3007 Bern

Schweiz

bern@unic.com

+41 31 560 12 12



Ivo Bättig

PARTNER

ivo.baettig@unic.com