



b

borisgloger consulting GmbH

---

## Humanocracy – die Weiterentwicklung von Agilität?

Agile beyond IT | 27.04.2021

Christoph Schmiedinger

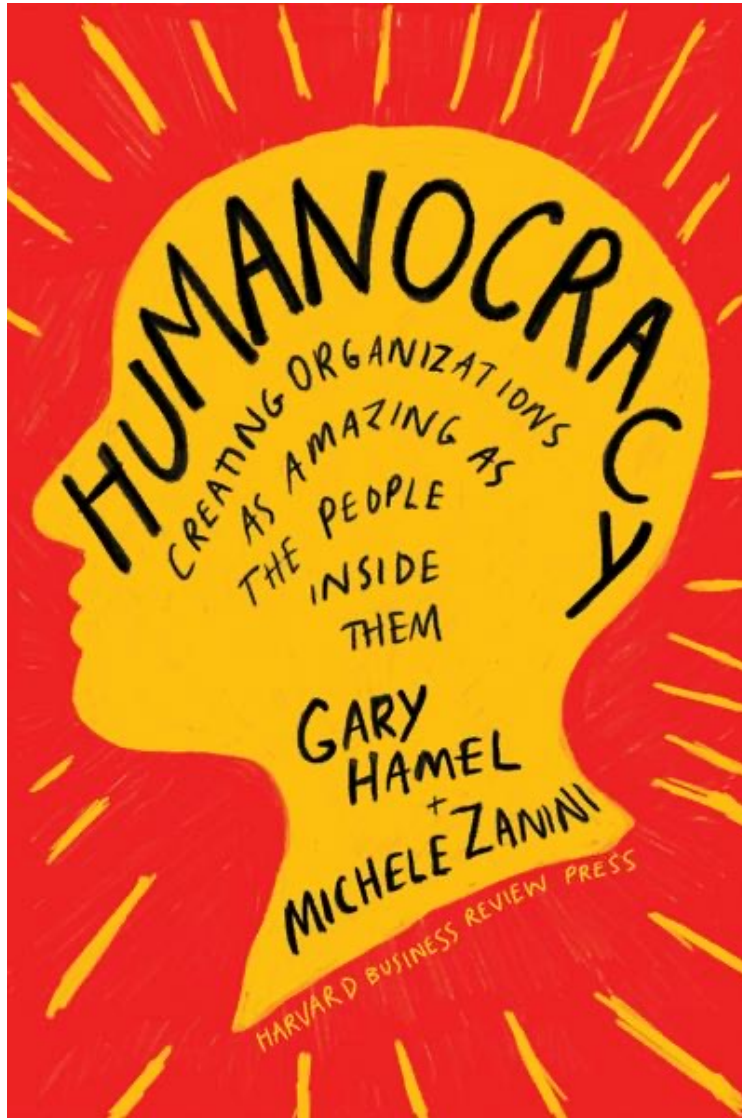


@cschmiedinger

SELBST SICHER ZUM ERFOLG



# Humanocracy – what it is about?



“It is about getting rid of bureaucracy and build an organization that is resilient, creative & daring.”

# Die Ansätze und ihre Stärken...

## Bürokratie

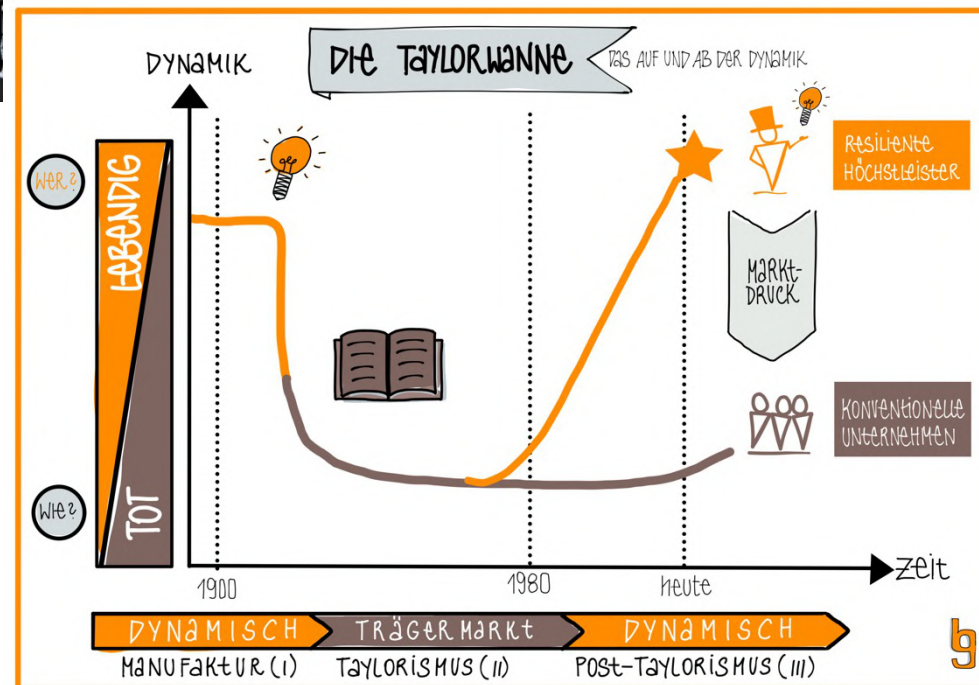


More of the same...

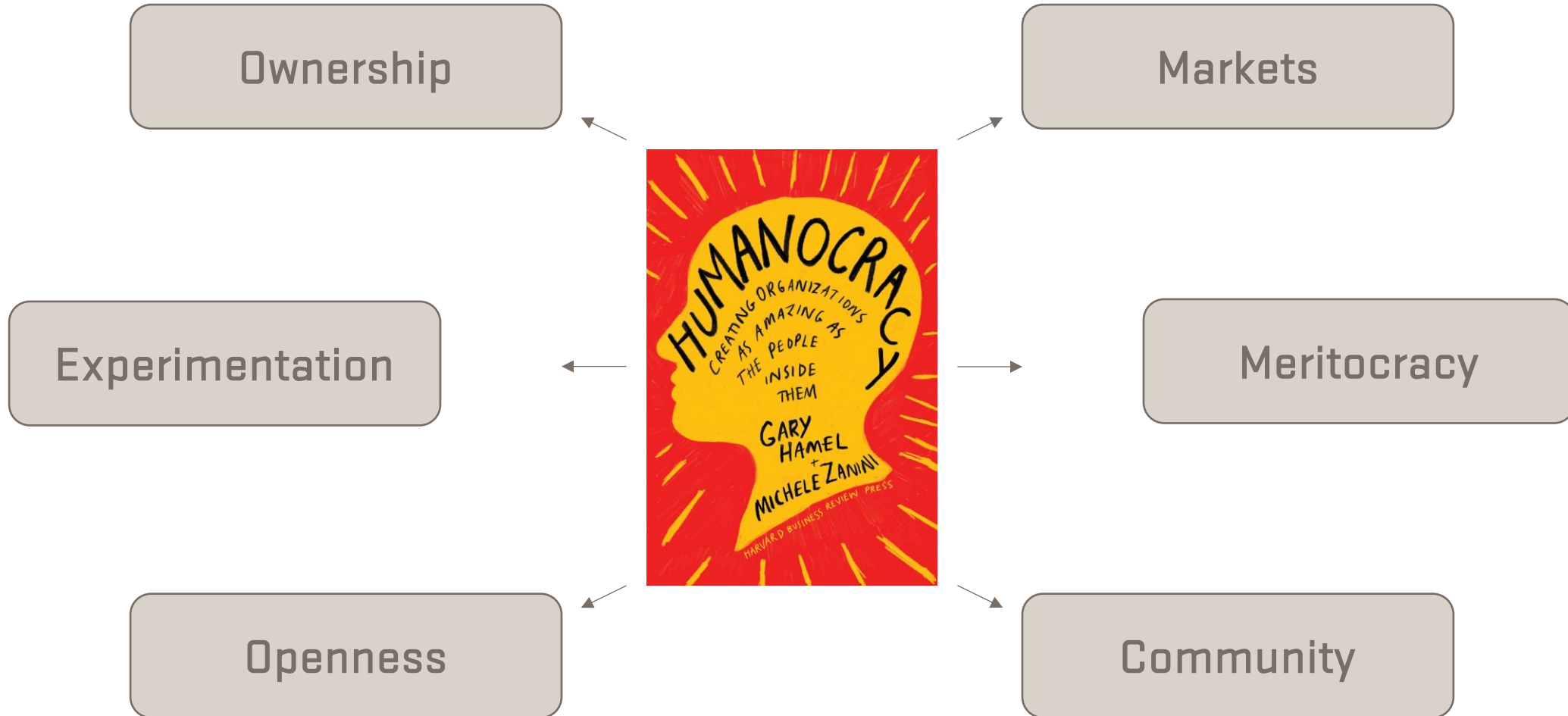
## Humanocracy



New and different...



# Sechs Kernprinzipien

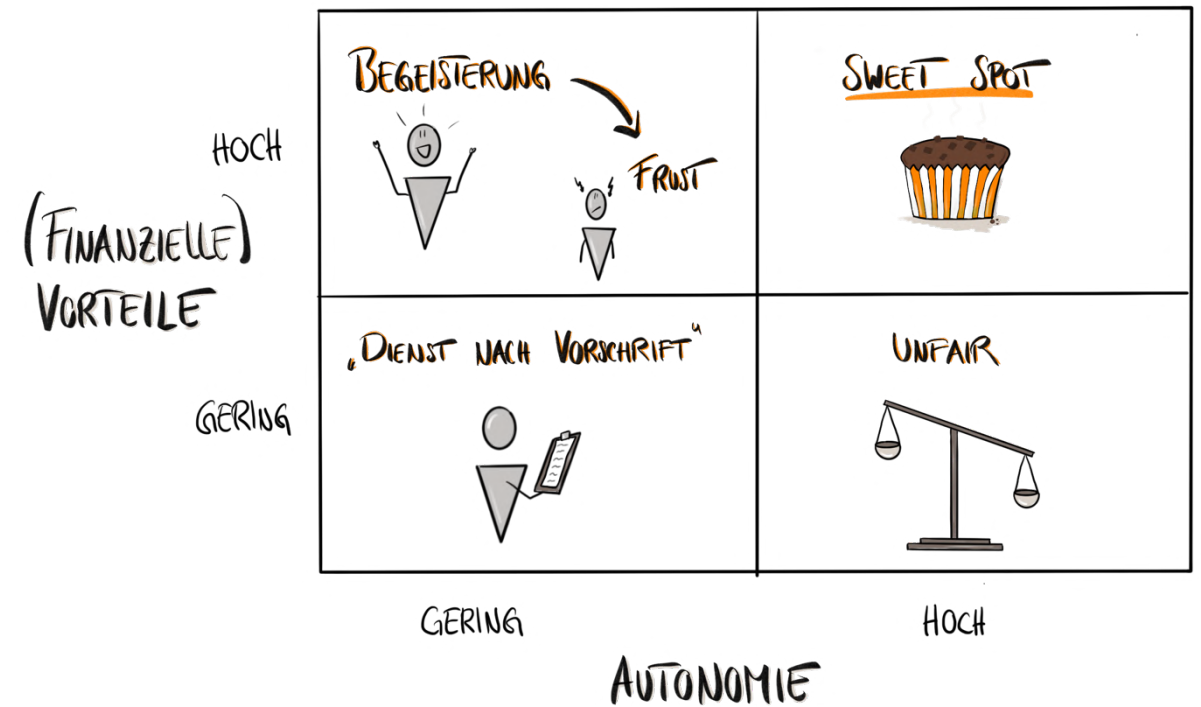


# Ownership

We need more entrepreneurs instead of employees



It requires both – autonomy & financial upside

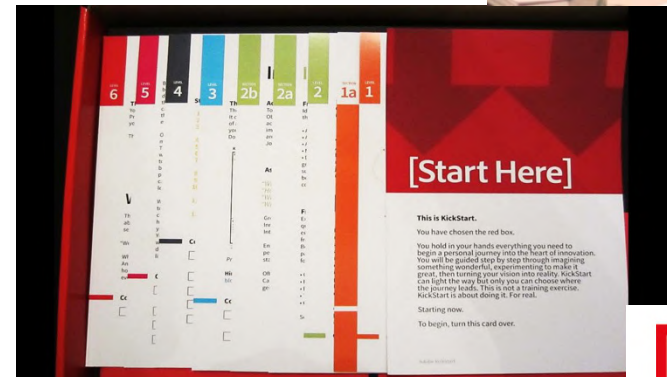




# Intrapreneurship-Programme

- Jeder kann eine Idee einbringen
- Jeder bekommt einen definierten Betrag als Budget
- Gemeinsam können Ideen finanziert werden
- Venture Capital wird vom Unternehmen eingebracht

...viele weitere Möglichkeiten & Varianten



**Kickbox Foundation**

# Micro Enterprises

## ■ Kernprinzipien

- Sehr hohe Autonomie bezgl. Entscheidungen (wenig HQ-Einfluss)
- Hohe Transparenz über Umsätze & Kosten (Mini P&Ls)
- Starke Kopplung der Mitarbeiterentlohnung an tatsächliche Performance

“It is about to create a league of owners.”

### Handelsbanken

- Jede Filiale = eigenes Unternehmen (niedrige zentrale Kosten)
- Jede Entscheidung ausgerichtet am Kunden (z.B. Kreditvergabe)
- Ausschüttung 1/3 der Benchmark Überperformance

### Haier

- Kleine Unternehmenseinheiten mit eigener P&L (z.B. low priced Kühlschränke)
- Autonomie der Beauftragung von internen oder externen Service-Einheiten
- Möglichkeit der Vervielfachung des eigenen Gehalts



- Kleine Mini Unternehmenseinheiten mit eigener P&L (ca. 40 MA)
- Nur 250 MA in HQ (bei > 200.000 MA)
- Rabattierte Aktien und Matching-Programm

# Markets



Schwarmintelligenz



Allokations-Agilität



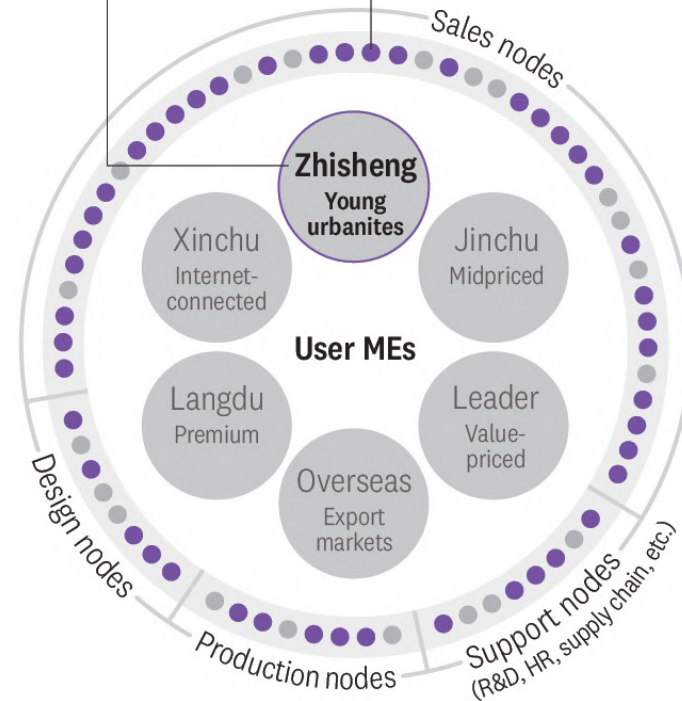
Wettbewerbsfähige  
Einheiten



# Organisationsstruktur von Haier

Each industry platform has a small number of market-facing “user” MEs, serving different segments...

...and many “node” MEs dedicated to providing services and components to user MEs on the platform. The nodes supporting the Zhisheng user ME are shown in purple here.



From: “The End of Bureaucracy,” by Gary Hamel and Michele Zanini, November–December 2018



# Meritocracy

Die aktuellen Probleme...



confident vs. competent

Überschätzte Kompetenz



Falsch eingeschätzte  
Kompetenz



Ungleichgewicht der  
Gehaltsverteilung

# Kollektive Bewertungs- und Beförderungsprozesse

## ■ Kernprinzipien

- Mehrere Perspektiven übereinander legen
- Kollektive statt Einzelentscheidungen
- Bewertung nach Wertbeitrag statt Budget-/Mitarbeiterverantwortung



- Sammlung von hunderten Feedbacks über Lauf des Jahres (Dot-Collector) über App
- Jederzeitige Transparenz über aktuelle Bewertung & Benchmark ggü. Kollegen



- Nominierung der größten Wertbeitragenden pro Mitarbeiter
- Anschließende relative Bewertung zueinander
- Ranking fließt in „Contribution-Committees“, die Fairness sicherstellen



- Kollektive Bewertung aller Mitarbeiter einmal im Jahr durch eine gewählte Gehaltsgilde
- Relative Gewichtung der Kollegen zueinander
- Entscheidung über Gehaltserhöhungen und Beförderungen

# Community



Eine gemeinsame  
Mission



Sei du selbst!



Gegenseitige  
Accountability



Ein Hauch von  
Familie



Offene Kommunikation,  
transparente Daten



Hohe  
Selbstbestimmung



Gegenseitiger  
Respekt



# Ein eindrucksvolles Beispiel...

## Southwest®



Freedom to Fly

Turnaround-Procedure  
als Team-Effort

Keine Hierarchie, keine  
Klassengesellschaft



Ignoriere Anweisungen,  
wenn es zu einer höheren  
Kundenzufriedenheit führt

Humorvolle Aktionen

# YouTube

Mit Liebe führen

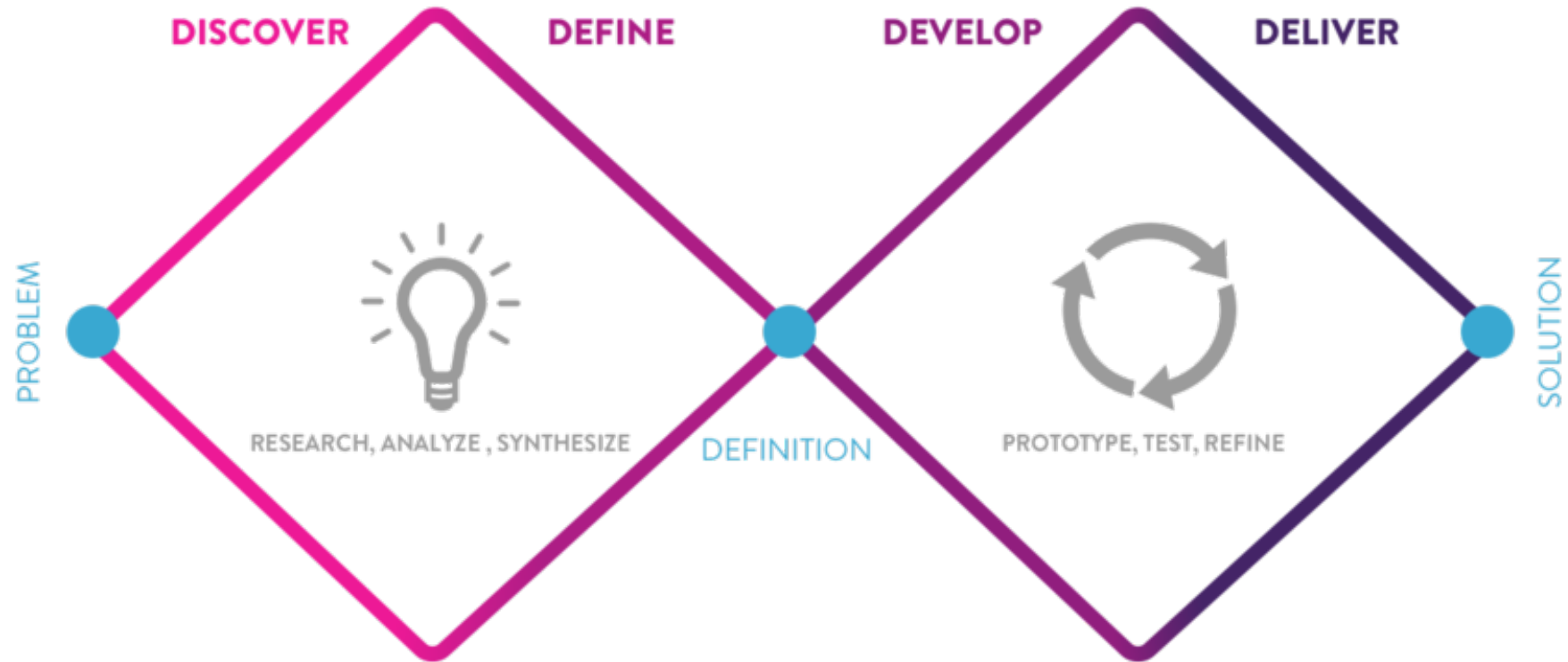
**Southwest Airlines Co. (LUV)**

NYSE - Nasdaq Real Time Price. Currency in USD



# Openness

Double Diamond applied to strategy...



## ■ Kernprinzipien

- Offenheit gegenüber Kunden, Enterpreneuren und Mitarbeitern
- Vieles ausprobieren, um einige wenige Opportunities weiter zu verfolgen
- Keine Angst vor Diebstahl geistigen Eigentums



- Drittel des Umsatzes mit „neuen“ Produkten (neuer als 5 Jahre)
- Involvierung der Kunden im Innovationsprozess (Design Workshops in Technology Centers)
- Matching Probleme mit Technologieplattformen



- Zahlreiche Innovations-Wettbewerbe mit Preisgeld
- Eigener starker Venture Capital Funding Bereich
- Großflächige Akquisitionen (> 200 in der letzten Dekade)

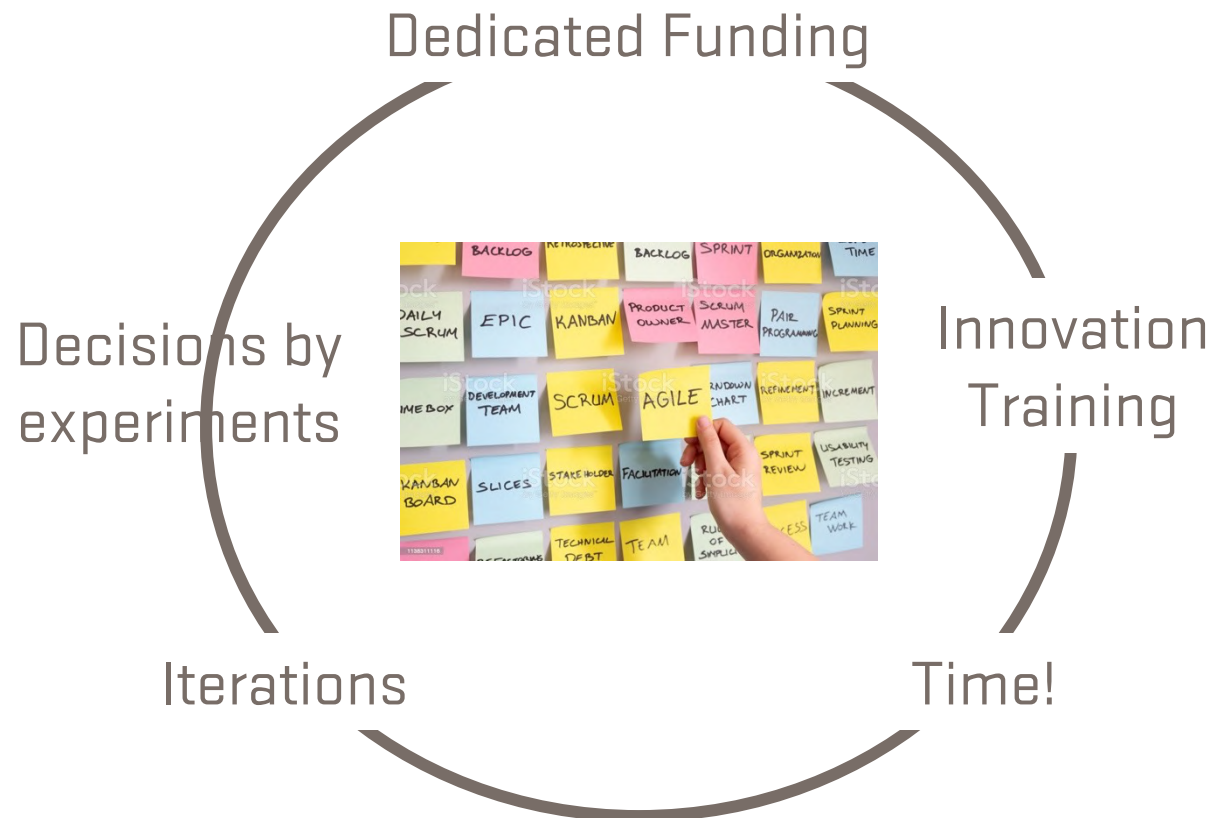


- Innovation Academy für Mitarbeiter (10-wöchig)
- Sammlung aller Insights und Ideen auf einer Plattform inkl. Peer-Rating
- Clustering von strategischen Themes (e.g. Fokus auf Frauen)

# Experimentation

Innovation is a numbers game...

... therefore employees must have the freedom to fail

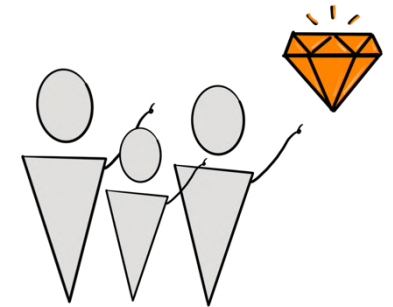
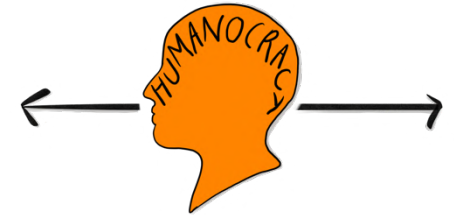


„Our success is a function of how many experiments we do per year, per month, per week and per day.

Jeff Bezos

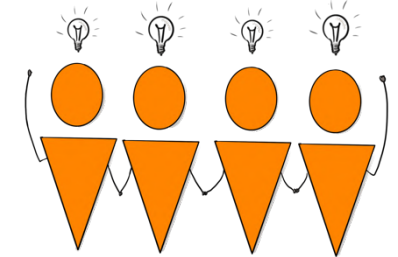
# Humanocracy vs. Agility

- Humanocracy als wesentlich breiteres Konzept
  - Agilität stark im Kernprinzip Experimentation verankert
  - Vereint viele der modernen Management-Aspekte der letzten Jahre
- Einmal mehr ein wertebasierter Ansatz (analog zu Agilität)
  - Praktiken alleine werden nicht funktionieren!
  - Es geht um nicht weniger als eine Transformation der Organisation...
- Weiterentwicklungsmöglichkeit für Organisation
  - ... die einen Teil des Weges bereits zurückgelegt haben...
  - ... die sich dem Thema moderne Organisation breiter nähern wollen...



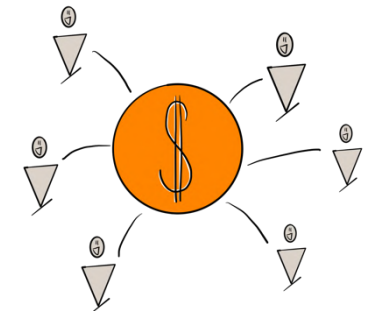
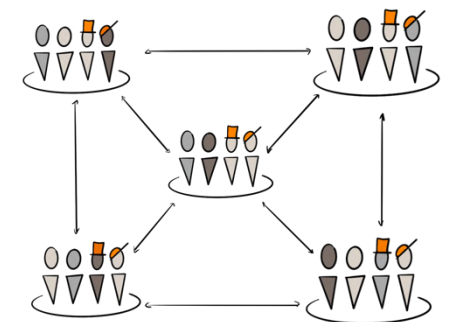
# Es braucht jedoch Mut...

- Viele der Ideen sehr radikal, gerade die ersten 3 Kernprinzipien
  - Ownership, Markets und Meritokratie
- Neben Mut braucht es dazu auch die „richtigen“ Mitarbeiter
  - Aufbau einer Start-up Kultur (mit allen Vor- und Nachteilen)
  - Hohe Autonomie führt zu hoher Verantwortung
  - Ständige Konfrontation mit dem Markt
  - Low Ego's preferred...
- ... und dem unbeugsamen Willen, sich das selbst an zu tun 😊





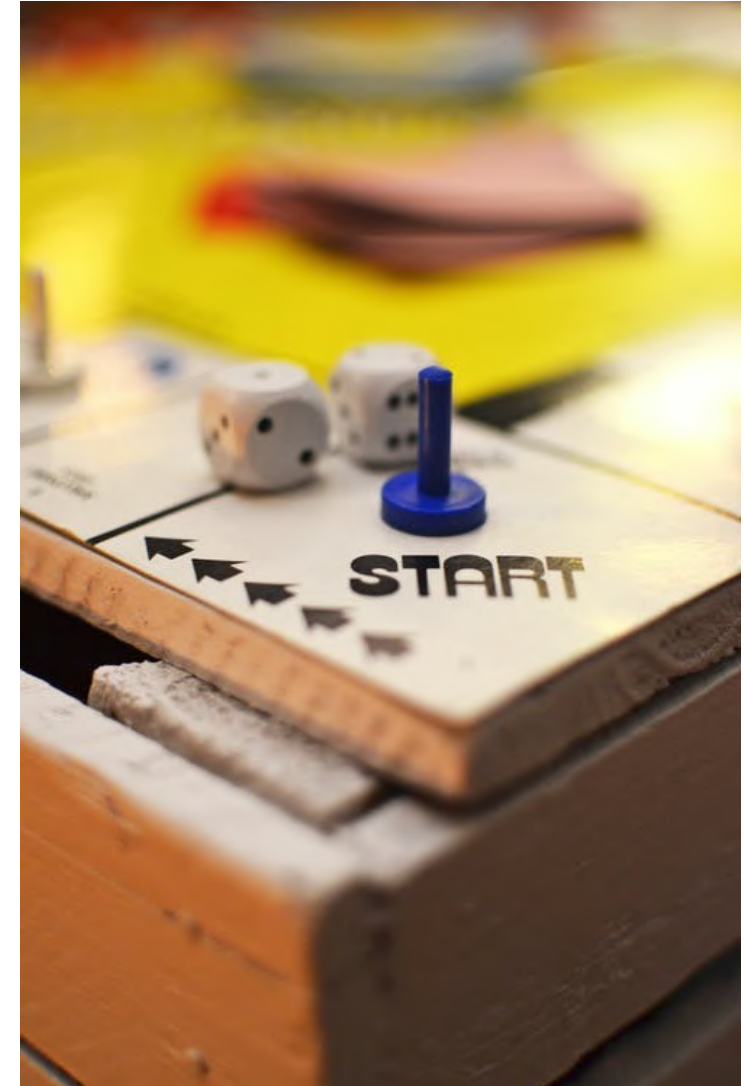
- Transparente Daten und Entscheidungen
  - Frei verfügbare monatliche betriebswirtschaftliche Auswertungen
  - Delegation selbst heikler Entscheidungen in die Teams (z.B. Kurzarbeit)
- Übergang zu eigenständigeren Teams
  - Mitarbeiter gründen eigenständig Teams und sprechen Einladungen aus
  - Mitarbeiter können sich Teams anschließen und Teams wechseln
  - Schrittweise Verlagerung der zentralisierten Support-Einheiten in die Teams
- Schrittweise Weiterentwicklung der kollektiven Gehaltsfindung
  - Version 3 der Gehaltsgilde im Jahr 2021
  - Wie das Konzept skalieren?



# Im Prinzip kann jede Unternehmenseinheit davon profitieren...

Durch den breiteren Ansatz sehr viel einfacher auf non-IT Umfelder (unter anderem auch Support-Einheiten) übertragbar

- Einzelne Teile der Kernprinzipien einfach mal ausprobieren!



# Vorreiter auf diesem Gebiet



**Handelsbanken**





## boris**gloger** consulting GmbH

---

Christoph Schmiedinger

Executive Consultant

 +49 (0) 175 59 29 734

 [christoph.schmiedinger@borisgloger.com](mailto:christoph.schmiedinger@borisgloger.com)

