

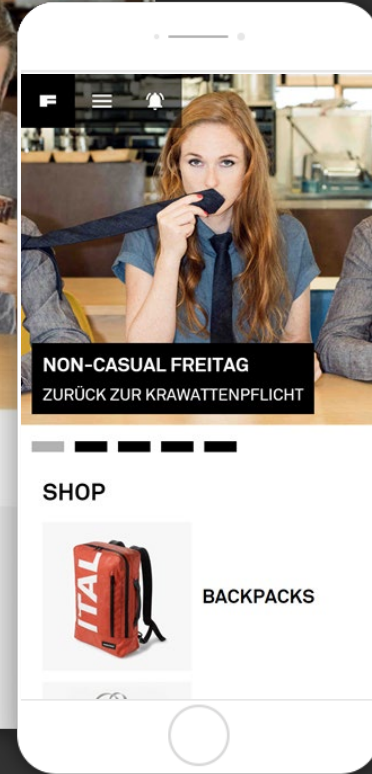
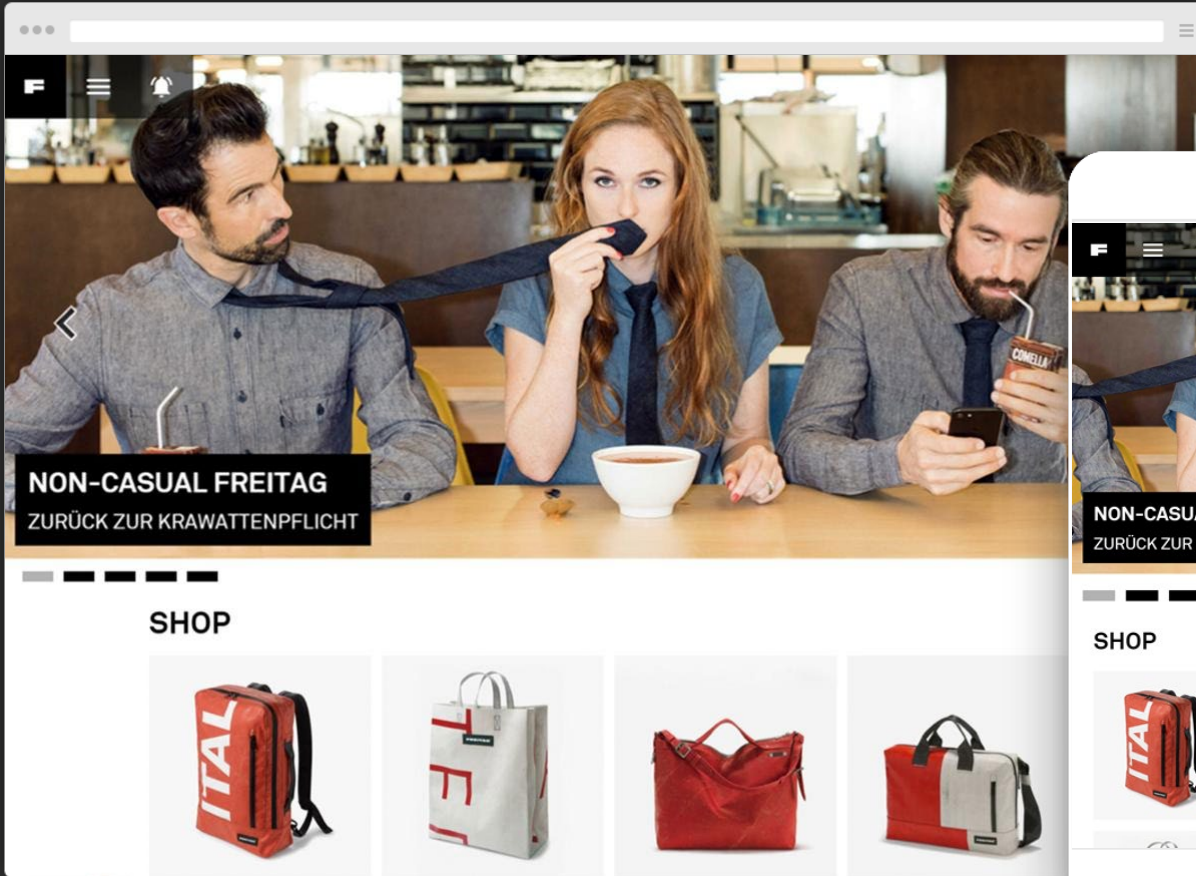


DIGITAL PROGRESS

# Neue Arbeitsformen, neue Technologien.. neue Menschen?

Hannes Gassert





[Filialen](#) | [Fragen & Antworten](#) | [ANMELDEN](#)

**MIGROS**
[EINKAUFEN](#)
[MIGROS-WELT](#)
[MEINE MIGROS](#)
[MENÜ](#)

[STARTSEITE](#) > [SORTIMENT](#) > [SUPERMARKT](#)

Suche nach Produkten, Marken, Labels, ...

[MIGROS](#)
[m electronics](#)
[SPORTXX](#)
[micasa](#)
[DOIT-GARDEN](#)

## SUPERMARKT

17'100 PRODUKTE

*Wählen Sie eine Region für zusätzliche Aktionen aus Filialen in Ihrer Nähe.*




[REGION WÄHLEN](#)

Zu den Aktionen & Neuheiten

Sortieren nach: **Aktinnen**

**Supermarkt**
 Baby & Kinder
 Bekleidung & Accessoires
 Blumen & Pflanzen
 Haushalt & Reinigung
 Körperpflege & Kosmetik
 Lebensmittel

**FILTERN NACH**
 Aktionen & Neuheiten
 Online erhältlich
 Marken
 Labels
 Erhältlich bei

 <p><b>50%</b> 4.05 statt 8.10 Ice Tea Zitrone Zitrone, Pfirsich und Lotusblüte, 6...</p> <p>★★★★★ 4</p>	 <p><b>50%</b> 7.- statt 14.- M-Classic Max Hav Multivitamin 10 x 1l</p> <p>★★★★★ 0</p>	 <p><b>50%</b> 3.70 statt 7.40 Anna's Best Juice Orangen 2l</p> <p>★★★★★ 13</p>
---	---	--

**MIGROS**
[MENÜ](#)

Suche nach Produkten, Marken, Labels, ...

Zu den Aktionen & Neuheiten

[M](#)
[m](#)
[xx](#)
[mi](#)
[psst](#)



## SUPERMARKT (17'100)

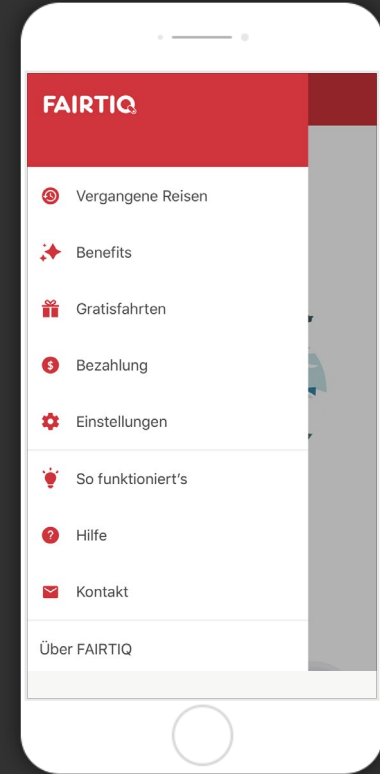
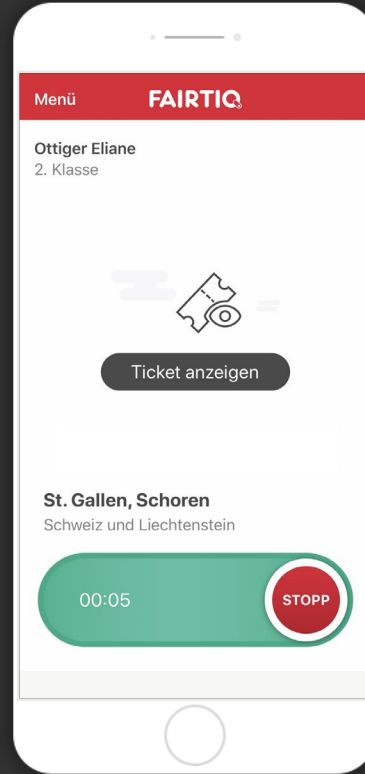
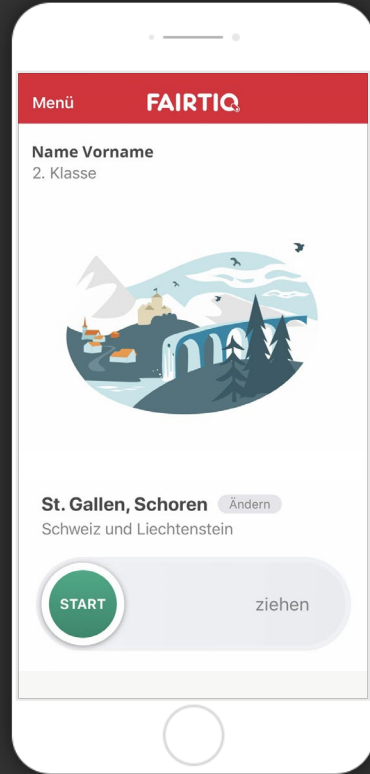
*Wählen Sie eine Region für zusätzliche Aktionen aus Filialen in Ihrer Nähe.*

[REGION WÄHLEN](#)

**KATEGORIEN**

**FILTERN NACH**
 Aktionen & Neuheiten
 Online erhäl

 <p><b>50%</b></p>	 <p><b>50%</b></p>
---	---



**Wir schaffen langfristigen sozialen,  
ökologischen und ökonomischen  
Wert, indem wir nach digitalem,  
menschlichem Fortschritt streben.**

Wir schaffen **langfristigen sozialen,  
ökologischen und ökonomischen**  
Wert, indem wir nach digitalem,  
menschlichem Fortschritt streben.

Wir schaffen langfristigen sozialen,  
ökologischen und ökonomischen  
Wert, indem wir nach **digitalem,**  
**menschlichem Fortschritt** streben.

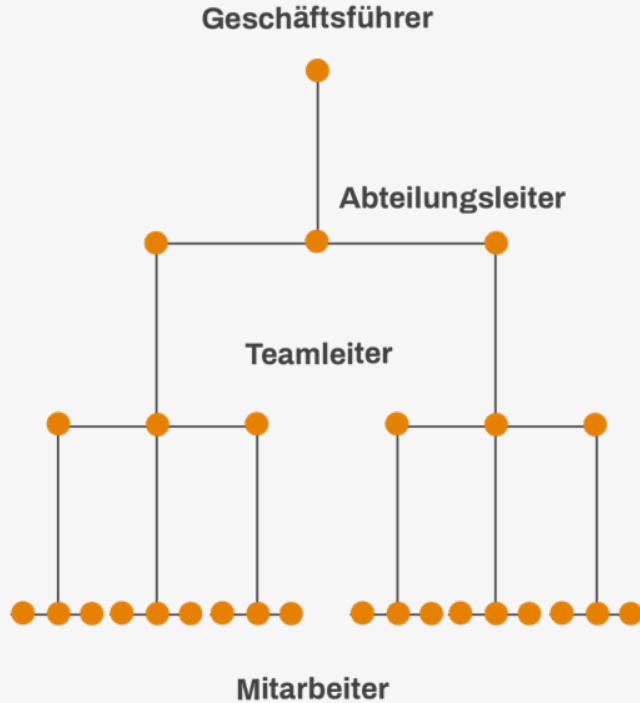


# Score and SDGs evolution

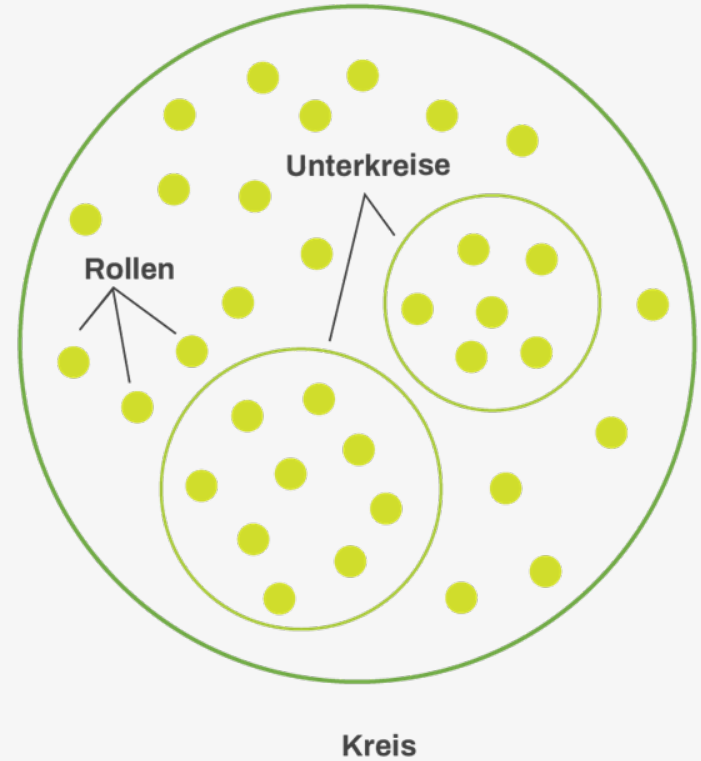


# Selbstorganisation mit Holakratie

# Hierarchie



# Holakratie



# Public Speaker

**Overview**

Documents

Activities

Metrics

Checklists

Projects

Actions

OKRs

## PURPOSE

Client organisations and/or conference attendees are inspired by what we do and what we stand for

## DOMAINS

No domains defined

## ACCOUNTABILITIES

- Holding presentations and speeches
- Answering questions to students in collaboration with [@Employer Branding Expert](#)
- Communicating about the speech or presentation in collaboration with [@External Marketing and Communication Expert](#) and [@Social Media Expert](#)
- Insuring there are no copyright infringements in the presentations
- Connecting people within and outside Liip during the event
- Adding the presentation or speech as a deal to Pipedrive, and taking care of the billing process

## POLICIES

No policies defined

## LED BY



**Angie Born**

UX, Research Non core member



**Benoît Pointet**

Holacracy, self-organization Non core member



**Caroline Pieracci**

Communication, Content Non core member



**Claes Lenman**

Salon de l'Entreprise 2021 Non core member



**Darja Gartner**

UX, Service Design Non core member



**Gerhard Andrey**

Holacracy, self-organization, exchange of experience Non core member



**Hannes Gassert**

Holacracy, self-organization, Non core member



**Jenny Zehnder**

HOLAKRATIE

**Soziokratisch** und  
**spannungsgetrieben.**









HOLAKRATIE

Soziokratisch und  
spannungsgetrieben .

A close-up photograph of a person's left hand holding a thin, light blue string. The thumb and index finger are gripping the string. The background is a solid, dark brown color.

Ist

A close-up photograph of a person's right hand holding a thin, light blue string. The thumb and index finger are gripping the string. The background is a solid, dark brown color.

Soll

# GOVERNANCE MEETING

1

**CHECK-IN**  
Nacheinander.  
Keine Diskussion

2

**ADMINISTRATIVES**  
Gehe auf logistische  
Bedürfnisse ein.

3

**AGENDA  
ERSTELLEN**  
Ein oder zwei Worte  
pro Agendapunkt

4

**AGENDA BEARBEITEN**  
Prozessiere  
nacheinander jeden  
Punkt einzeln für sich



Vorschlagender

## VORSCHLAG VORSTELLEN

Vorschlagender präsentiert Vorschlag und beschreibt die Spannung. Wenn der Vorschlagende darum bittet, dürfen andere dabei helfen, jedoch nur um einen initialen Vorschlag zu erstellen – nicht, um Konsens zu suchen oder den Vorschlag zu verbessern.



Jeder, der will

## VERSTÄNDNISFRAGEN

Jeder darf dem Vorschlagenden Fragen stellen, um den Vorschlag oder die Spannung besser zu verstehen, aber nicht um zu beeinflussen. Reaktionen oder Diskussionen sind nicht erlaubt. Vorschlagender kann jederzeit „nicht spezifiziert“ antworten.



Alle

## REAKTIONSRUNDE

Jeder spricht, nacheinander, außer dem Vorschlagenden. Reaktionen sind an den Raum gerichtet, nicht an einzelne Menschen. Keine Reaktion auf Reaktionen oder Diskussionen.



Alle

## KLÄREN & VERBESSERN

Vorschlagender darf Intention klären oder den Vorschlag verbessern, muss es aber nicht. Niemand sonst darf sprechen, nicht einmal, um zu helfen.



Alle

## EINWANDRUNDE

Facilitator fragt jeden nacheinander, „Siehst du einen Grund, weshalb die Annahme dieses Vorschlags Schaden verursacht? Einwand oder kein Einwand?“ Jeder Einwand wird vorgebracht und ohne Diskussion getestet. *Siehe Rückseite für Testanleitung.*

↓ **INTEGRATION** (falls gültige Einwände)

↓ (falls keine gültigen Einwände)

Ziel ist ein Vorschlag, der den Einwand nicht hervorruft und immer noch die Spannung des Vorschlagenden löst.

**Vorschlag annehmen**

- Integriere einen Einwand nach dem nächsten.
- Beginne mit dem Einwendenden, doch lasse Beiträge von anderen zu.
- **„Was kann hinzugefügt oder verändert werden, um das Problem zu lösen?“**
- Warte nicht auf Konsens. Stoppe und prüfe jede Idee:
  - Frage Einwendenden: „Würde das deinen Einwand beheben?“
  - Frage Vorschlagenden: „Würde das immer noch deine Spannung lösen?“

Nachdem alle Einwände integriert worden sind, wiederhole die Einwandrunde.

5

## ABSCHLUSSRUNDE

Meeting beenden, indem einer nach dem anderen Reflektionen teilt. Keine Diskussion.



HOLACRACY

©2019 HologracyOne, LLC – Übersetzung: Dennis Witbrock, Hypoport AG

HOLACRACY v.4.1

v.021319

# EINWÄNDE TESTEN

Siehst du einen Grund, weshalb die Annahme dieses Vorschlags Schaden verursacht; Einwand oder kein Einwand? Falls Einwand: Was ist der Schaden?

Die folgenden Fragen können in beliebiger Reihenfolge gestellt werden.

••• Kriterium: Der Vorschlag würde der Fähigkeit des Kreises schaden, seinen Purpose oder seine Accountabilities auszudrücken.

Ist dein Einwand, dass der Vorschlag Schaden verursacht (welcher?), oder ... ist dein Einwand, dass der Vorschlag unnötig oder unvollständig ist?

UNGÜLTIG

••• Kriterium: Der Vorschlag würde durch seine Annahme zu einer neuen Spannung führen.

Wird der Schaden durch diesen Vorschlag verursacht (wie?), oder ... ist es schon jetzt ein Problem, sogar ohne den Vorschlag?

UNGÜLTIG

••• Kriterium: Der Einwand beruht entweder auf gegenwärtig bekannten Daten, oder ist notwendigerweise voraussagend, weil wir später nicht nachsteuern können.

Würde die Annahme des Vorschlags zwangsläufig diese Wirkung haben (wie?), ... oder sagst du voraus, dass diese Wirkung eintreten wird?

Könnte bedeutender Schaden entstehen, bevor wir nachsteuern können, oder ... ist es sicher genug, um es zu versuchen, wissend, dass wir es jederzeit revidieren können?

UNGÜLTIG

••• Kriterium: Der Vorschlag würde den Purpose oder die Zuständigkeiten einer deiner Rollen behindern.

Würde der Vorschlag eine deiner Rollen behindern (welche? wie?), oder ... versuchst du einer anderen Rolle oder dem Kreis insgesamt zu helfen?

UNGÜLTIG

Ein Einwand ist automatisch gültig, wenn der Vorschlag die Regeln der Hologracy Verfassung verletzt.

**GÜLTIGER EINWAND**

z.B. „Ungültiger Governance Output (UGO)“  
„Außerhalb der Autorität des Kreises.“



HOLACRACY

©2019 HologracyOne, LLC – Übersetzung: Dennis Witbrock, Hypoport AG

HOLACRACY v.4.1

v.021319

v190810



# EINWÄNDE TESTEN

**Siehst du einen Grund, weshalb die Annahme dieses Vorschlags Schaden verursacht; Einwand oder kein Einwand? Falls Einwand: Was ist der Schaden?**

*Die folgenden Fragen können in beliebiger Reihenfolge gestellt werden.*

- Kriterium: Der Vorschlag würde der Fähigkeit des Kreises schaden, seinen Purpose oder seine Accountabilities auszudrücken.

Ist dein Einwand, dass der Vorschlag Schaden verursacht (*welcher?*), oder ...

ist dein Einwand, dass der Vorschlag unnötig oder unvollständig ist?

UNGÜLTIG



- Kriterium: Der Vorschlag würde durch seine Annahme zu einer neuen Spannung führen.

Wird der Schaden durch diesen Vorschlag verursacht (*wie?*), oder ...

ist es schon jetzt ein Problem, sogar ohne den Vorschlag?

UNGÜLTIG



- Kriterium: Der Einwand beruht entweder auf gegenwärtig bekannten Daten, oder ist notwendigerweise voraussagend, weil wir später nicht nachsteuern können.

Würde die Annahme des Vorschlags zwangsläufig diese Wirkung haben (*wie?*),

... oder sagst du voraus, dass diese Wirkung eintreten wird?

UNGÜLTIG



Könnte bedeutender Schaden entstehen, bevor wir nachsteuern können, oder ...

ist es sicher genug, um es zu versuchen, wissend, dass wir es jederzeit revidieren können?

- Kriterium: Der Vorschlag würde den Purpose oder die Zuständigkeiten einer deiner Rollen behindern.

UNGÜLTIG

# Konsequenzen

HOLAKRATIE BEI LIIP

**Keine Geschäftsleitung .**

**Dezentrale Autorität .**

HOLAKRATIE BEI LIIP

## Umfassende Transparenz .

Finanzen, Löhne, Aufgaben,  
Aufträge — alles. Aktuell und  
nachvollziehbar.

HOLAKRATIE BEI LIIP

**Fluide Organisation** , orientiert an  
**Fähigkeiten und Bedürfnissen** .







HOLAKRATIE BEI LIIP

# Führungslos? Prinzipientreu.

L//P PRINCIPLES

**Purpose** over profits

**Open** over closed

**Risk** over certainty

**Trust** over control

**Practice** over theory

**Flexibility** over strength

**We** over me

...

**Funktioniert. Wie das Internet.**





# L//P

DIGITAL PROGRESS

**Hannes Gassert**

Liip AG // Zürich // St.Gallen // Basel // Bern // Lausanne // Fribourg  
+41 78 663 11 09 // [hannes.gassert@liip.ch](mailto:hannes.gassert@liip.ch) // [www.liip.ch](http://www.liip.ch) // @liip