Selbstorganisierende Teams

KORN AG

Dr. Hans-Peter Korn www.korn.ch

Dr. Hans-Peter Korn

mehr Lösungs-Spielraum
für agiles Management, Leadership und Teamwork:
OE- & PE- Projekte, Training, Mentoring, Coaching

KORN AG, Turnweg 13, CH 5507 Mellingen

Fon:	+41 (0) 56 491 3341	Mobile:	+41 (0) 79 461 3379
Fax:	+41 (0) 860 79 461 3379	Skype:	hans-peter.korn
Web:	www.korn.ch	Mail:	contact@korn.ch

Merkmale von "Selbstorganisation":

Ohne Beiträge von aussen entstehen im System Strukturen
(räumliche / zeitliche Muster, Kooperations- und Informationsbeziehungen) der Agenten

Diese sich autonom herausbildenden Strukturen bleiben für einige Zeit stabil (sogenannte **Attraktoren**) ehe sie sich vergleichsweise rasch in andere - wiederum stabile - Strukturen umbilden

Die autonome Entwicklung dieser Strukturen wird von **lokalen**, von den Agenten kooperativ **adaptierbaren, Regeln** bestimmt, welche dem **Systemrahmen** Rechnung tragen

© www.korn.ch

Selbstorganisierte Systeme haben i. d. R. vier Eigenschaften:

(Probst, Gilbert J.B.: Selbstorganisation - Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Verlag Paul Parey, Berlin, Hamburg, 1987)

Komplexität: Ihre Teile sind durch wechselseitige, sich permanent ändernde Beziehungen miteinander vernetzt. Die Teile selbst können sich ebenfalls jederzeit verändern. Komplexität erschwert es, das Verhalten von Systemen vollständig zu beschreiben oder vorherzusehen.

Selbstreferenz: Sie weisen eine operationale Geschlossenheit auf. Das heisst, „jedes Verhalten des Systems wirkt auf sich selbst zurück und wird zum Ausgangspunkt für weiteres Verhalten“. Operational geschlossene Systeme handeln nicht aufgrund externer Umwelteinflüsse, sondern eigenständig und eigenverantwortlich aus sich selbst heraus. Selbstreferenz kann aber parallel zur Offenheit des Systems für externer Umwelteinflüsse existieren.

Redundanz: Es gibt keine prinzipielle Trennung zwischen organisierenden, gestaltenden oder lenkenden Teilen. Alle Teile des Systems stellen potentielle Gestalter dar.

Autonomie: Die Beziehungen und Interaktionen, die das System als Einheit definieren, werden nur durch das System selbst bestimmt. Autonomie bezieht sich nur auf bestimmte Kriterien, da eine materielle und energetische Austauschbeziehung mit der Umwelt weiterhin besteht.

© www.korn.ch

Daran erkannt man ein "Team":

Die Mitglieder des Teams kooperieren, um (*)

➔ eine "Sache" gemeinsam zu erreichen, zu erhalten **("ES")**

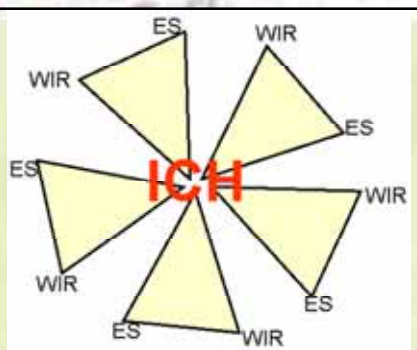
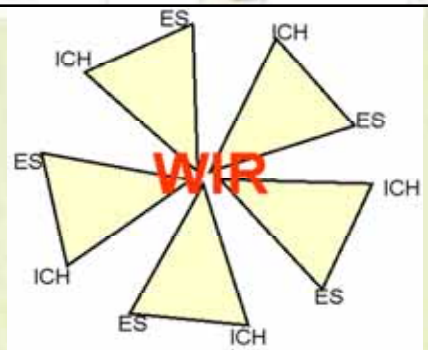
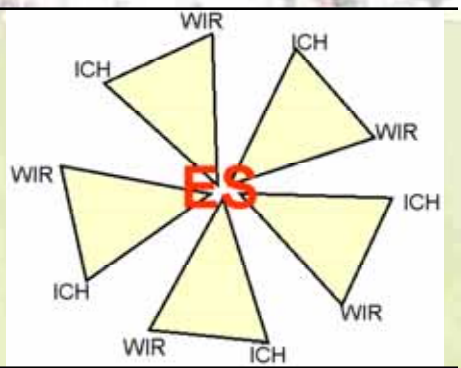
➔ in Beziehung zueinander zu stehen (**"WIR"**)

➔ sich selbst zu verwirklichen, persönlich zu profitieren (**"ICH"**)

© www.korn.ch

(*) In Anlehnung an Ruth Cohn, Themenzentrierte Interaktion

Was davon steht im Zentrum? ICH - WIR - ES ?

		
Meine Karriere, mein Nutzen, meine Persönlichkeit-sentwicklung, mein Auftrag, meine Zuständigkeit ➔ Gruppen / Organisations-einheiten mit individueller Leistungsvereinbarung / Leistungsmessung ➔ Lerngruppen ➔ Selbsterfahrungs- und Selbsthilfegruppen	**Unsere gemeinsamen Ideen / Erlebnisse / Wurzeln / Überzeugungen / Leidenschaften** ➔ Zünfte, Bruderschaften ➔ Familiensystem ➔ informelle Netzwerke ➔ "Clubs", "Gangs"	**Mit den anderen verfolge ich ein uns gemeinsames Ziel, das mir persönlich sehr wichtig / nützlich ist, das ich allein aber nicht erreichen könnte** ➔ Projektteam ➔ Expedition ➔ Team im Mannschaftssport ➔ Orchester, Theatergruppe ➔ **TEAM**

© www.korn.ch

Existentiell wichtig für ein Team ist:

➔ die grundsätzliche Übereinstimmung der Mitglieder über den "Sinn" des Teams als Ganzes

➔ der für jedes einzelne Teammitglied relevante persönlichen Nutzen seiner Mitgliedschaft im Team

➔ die Einsicht jedes Teammitglieds, dass es diesen Nutzen nur in diesem Team und nicht in einem anderen oder allein realisieren kann

UND

➔ die Möglichkeit, die diesem Sinn und Nutzen angemessene Form der Zusammenarbeit situationsspezifisch im Team **selbst** zu vereinbaren

Siehe:
Gunther Schmidt "Hypno-systemische Teamentwicklung. Auf dem Weg zum Dream Team"
In: Zeitschrift „Lernende Organisation" Juli / August 2001, isct

Wie sich Teams selber organisieren:

Experiment

© www.korn.ch

Wie sich Teams selber organisieren:
Commitment & Confidence versus Command & Control

Command & Control:

- Der Chef legt die Aufgaben fest und teilt sie den Personen zu
- Der Chef gibt die Erledigungsprozesse und -methoden vor
- Der Chef kontrolliert fortlaufend die Aufgabenerledigung
- Der Chef ergreift Korrekturmassnahmen bei Abweichungen
- Der Chef ist verantwortlich für die erbrachten Leistungen (Inhalt, Qualität, Kosten, Termin)

➔ **kein "Team" sondern eine Arbeitsgruppe**

© www.korn.ch

Wie sich Teams selber organisieren:
Commitment & Confidence versus Command & Control

Commitment & Confidence:

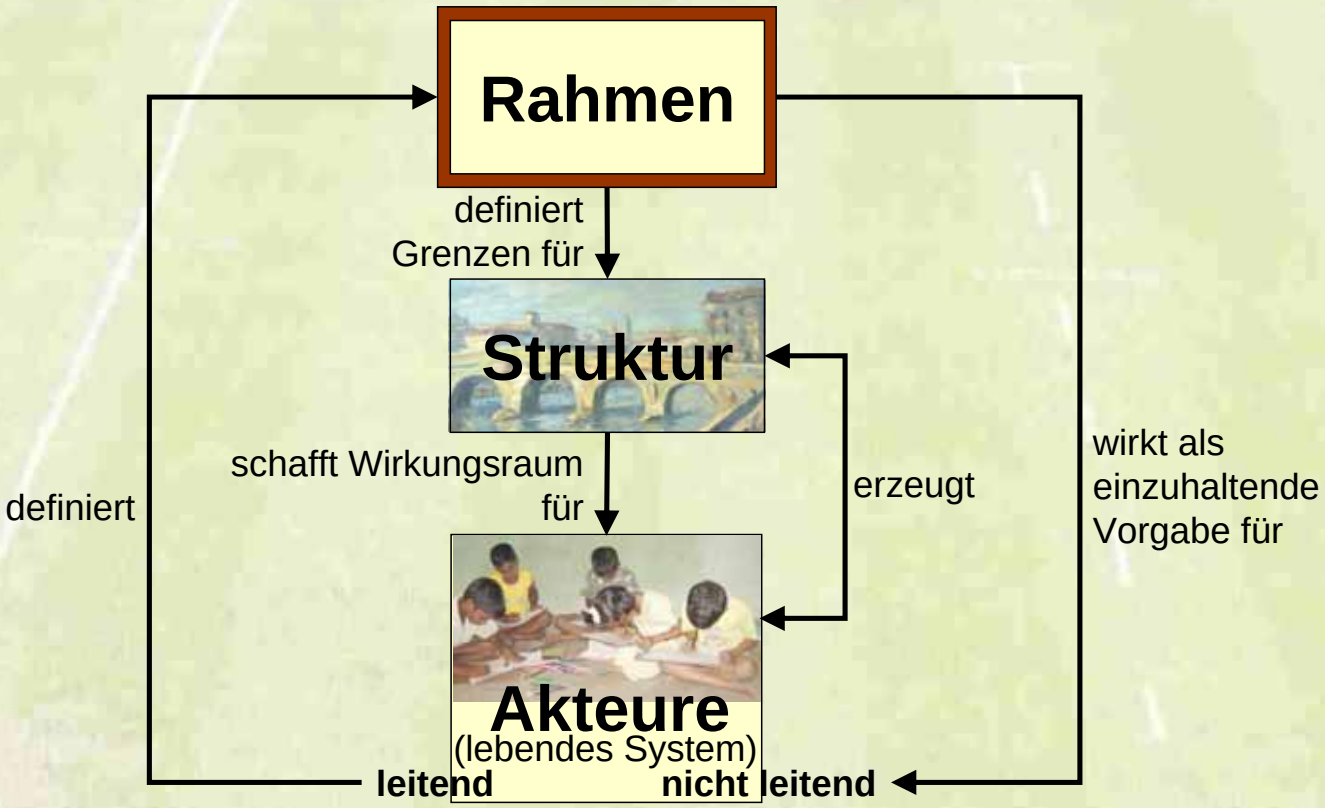
- Der Chef legt die zu erbringenden Resultate und den Geasamtzeitrahmen / das Gesamtbudget fest
- Der Chef gibt die einzuhaltenden Standards (Normen, interne Weisungen, Lösungsarchchitekturen,…) und deren Überprüfungsformen vor
- Das Team formuliert, welche Resultate innerhalb einzelner Zeit- / Budgetabschnitte leistbar sind und verpflichtet sich dazu
- Im Team werden die dazu nötigen Teilaufgaben vereinbart und verteilt
- Im Team werden die Erledigungsprozesse und -methoden vereinbart
- Das Team kontrolliert fortlaufend die Aufgabenerledigung und ergreift Korrekturmassnahmen bei Abweichungen
- Der Chef überprüft am Ende jedes Zeit- / Budgetabschnitts die Resultate
- Das Team als Ganzes ist verantwortlich für die erbrachte Leistung (Inhalt, Qualität, Kosten, Termin) und das Team als Ganzes erhält den Bonus / Malus
- Abweichungen werden vom Chef / vom Team nicht als "Fehler" gesehen sondern als Lernchance genutzt
- Der Chef ist verantwortlich für die Brauchbarkeit seiner Rahmenvorgaben

➔ **kein "Chaos" sondern ein funktionierendes, lernfähiges und komplexes "lebendes System"**

© www.korn.ch

Wie sich Teams selber organisieren:
Rahmen - Struktur (das "Bild") - Akteure (die "Maler")

(Sonja Radatz, "Relationsmodell")



© www.korn.ch

Wie kann ich als Org-Entwickler / Teamleiter / Team-Moderator die Selbstorganisation fördern?

Bedingungen für die Selbstorganisation gemäss **CDE-Modell** von **Glenda Eoyang**:

Containers
Hold the system together until patterns form

➔ **Ich sorge für einen Teamraum, den klaren Auftrag, die organisatorische Einbindung / Autonomie, …**

Differences
Establish the pattern and build tensions to motivate change

➔ **Beim Zusammenstellen des Teams sorge ich für eine bunte Mischung von Personen und fördere kontroverse Sichtweisen**

Exchanges
Connect agents together within the container and across differences

➔ **Ich stelle Informationsmittel, Kommunikations-plattformen, Meetingstrukturen, …. zur Verfügung**

klappt das ?

© www.korn.ch

…als Org-Entwickler / Teamleiter / Team-Moderator die Selbstorganisation fördern…

"Selbst"Organisation "von aussen steuern" zu wollen ist ähnlich paradox wie die Aufforderung: "Sei doch spontan!"

Glenda Eoyang schreibt:

> *Self-organizing patterns emerge from complex interactions.* ***One cannot predict or control the products of self-organizing.*** *On the other hand, this three conditions shape the path, speed, and outcome of self-organizing processes.*

Statt "von aussen steuern zu wollen" kann ich als Org-Entwickler / Teamleiter / Team-Moderator *im Team* diese Fragen von Glenda Eoyang zur Diskussion stellen:

© www.korn.ch

Statt "steuern" als Org-Entwickler / Teamleiter / Team-Moderator im Team diese Fragen von Glenda Eoyang zur Diskussion stellen:

What are our relevant *containers* and how do their entanglements influence individual, institutional, and cultural transformation?

What *differences* make a difference, and how can we focus our resources to shift emerging patterns?

What *exchanges* will facilitate transformation for our customers, partners, managers, in the marketplace?

© www.korn.ch

➔ keine umfassenden Analysen, Konzeptionen
➔ kein noch rigideres Risiko- und Projektmanagement

Nicht die "unprofessionelle Arbeit" ist "Schuld" an vielen Team- und Projektproblemen.

Viele Probleme sind Folge einer der Komplexität (insbesondere sozialer Handlungssysteme) unangemessenen Vorgehensweise:

Wir "moderne Menschen" haben uns an eine spezifische Art des Kausaldenkens gewöhnt, das aber weder die einzig mögliche noch einzig richtige Art der Konzeption von Handlung darstellt. Stattdessen wird dieses Kausaldenken - welches die Basis für Analysen und Pläne darstellt - gerade der Operationsweise komplexer sozialer Handlungssysteme wenig gerecht.

Luhmann, N. (1973). Zweckbegriff und Systemrationalität.
Frankfurt a.M.: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft

Stattdessen ist es angemessener, die von uns als "komplex" gesehenen Systeme - wozu insbesondere soziale Handlungssysteme wie Organisationseinheiten oder Projekte zählen - als "komplexe adaptive Systeme" zu behandeln.

© www.korn.ch

Und was kann ich dann als Team-Leiter / -Moderator "tagtäglich" zur Teamarbeit beitragen?

Persönlichkeitstypen? Team-Dynamiken? Interaktionsmodelle?

Risiko: "Ich beobachte, was ich zu beobachten erwarte"
➔ *Christian Morgensterns "Palmström": "Weil nicht sein kann was nicht sein darf".*
➔ *"Rosenhan-Experiment" (1973)*
de.wikipedia.org/wiki/Rosenhan-Experiment

relationship between cause and effect can only be perceived in retrospect, but not in advance

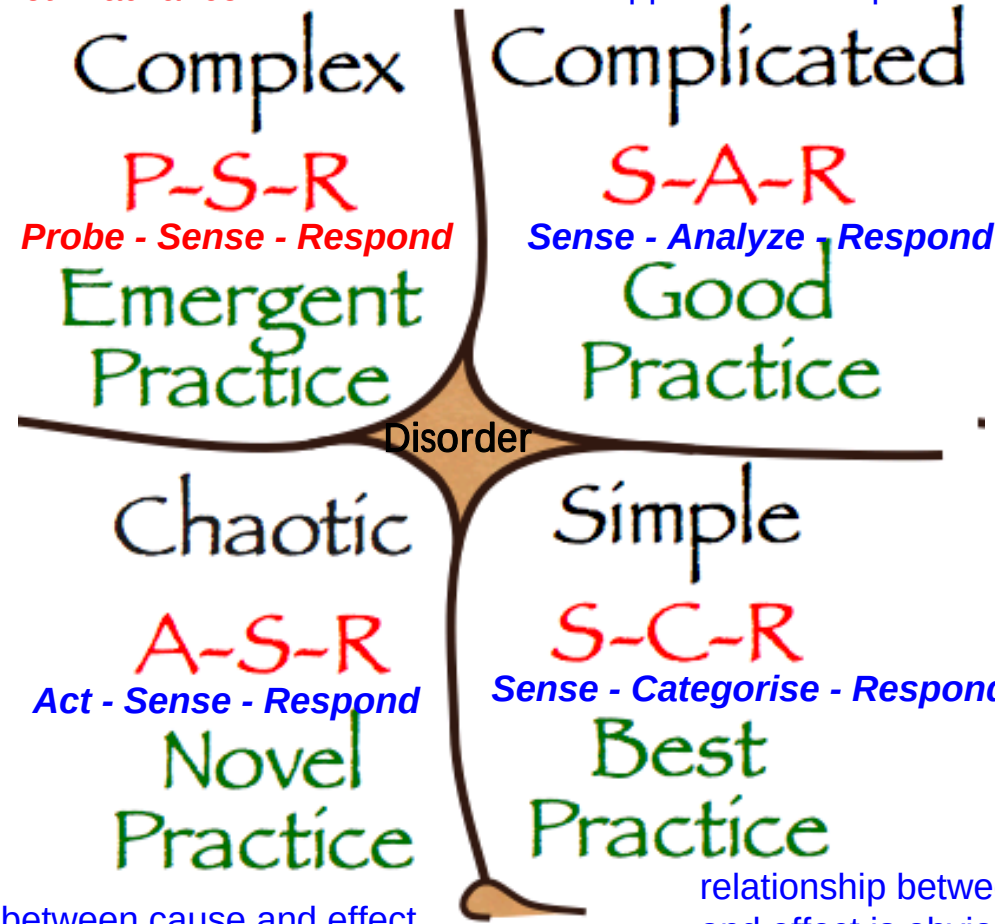
Es geht auch anders:

Teams *i.S des Cynefin -Frameworks (nächstes Bild) von David Snowden* **als komplexe soziale Systeme sehen** - und akzeptieren, dass das Verhalten komplexer Systemen **nicht voraussagbar steuerbar** ist

© www.korn.ch

relationship between cause and effect can only be perceived in retrospect, but not in advance

relationship between cause and effect requires analysis and/or the application of expert knowledge



source: http://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin

no relationship between cause and effect

relationship between cause and effect is obvious to all

als Team-Leiter / -Moderator nur zuschauen??

Nein: Mitspielen!

➔ nicht die "Mechanik" des Teams als aussenstehender Experte verstehen und beeinflussen wollen sondern mitwirken, dass Menschen (inkl. Moderator) sich immer wieder entscheiden können, als Team zu arbeiten.

Und zwar so:

➔➔ All das unvoreingenommen und neugierig erkennen und anerkennen, was bereits (einigermassen) gut **funktioniert** um es zu **erhalte**n und zu **stärken**.

➔➔ Das, was jetzt gerade passiert ist **genau das**, was **jetzt** passieren muss: "Störungen" als ein gerade JETZT sinn- und notwendiges Thema akzeptieren und wenn ich seine Notwendigkeit und Sinn nicht einsehe, um Klärung bitten.

➔➔ Teams und deren Mitglieder entwickeln sich **in der tagtäglichen Arbeit**, **nicht in Teambuilding-Events:**

"Schon oft brachten z.B. Teambildungs-Experimente Manager auf Wildwasserflossen zusammen, aber wenn sie nach Hause zurückkehrten, waren sie in geschäftlichen Fragen genauso zerstritten wie vorher." (Peter Senge in "Die fünfte Disziplin")

© www.korn.ch

"Teamentwicklung in der tagtäglichen Arbeit" bedeutet, als Moderator die **Sinnhaftigkeit** und den **Erfolg** der Arbeit immer wieder zu beleuchten:

Was alles (wenn auch noch nicht alles) haben wir **jetzt schon erreicht**?

Wie haben wir es geschafft, das alles (und nicht weniger) zu erreichen?

Was alles hat uns dabei geholfen?

Woran - **konkret** - werden wir erkennen, dass wir unser **Ziel erreicht** haben?
Was tun wir / andere dann anders? Was ist für uns / andere dann besser?

Was ist der **unmittelbar nächste, kleine, Schritt** Richtung Ziel?
Was tun wir / andere danach anders? Was ist für uns / andere danach besser?

Was von dem, **was uns bisher geholfen hat**, brauchen wir dazu?

Was brauchen wir **zusätzlich**?

© www.korn.ch

" Sinnhaftigkeit und Erfolg der Arbeit beleuchten", denn nicht aus Fehlern sondern aus Erfolgen lernen wir:

The assertion that we can learn something from every failure is often heard. A recent study at the **Massachusetts Institute of Technology's Picower Institute for Learning and Memory** shows at the level of neurons how **brains learn more effectively from success than from failure**: **When a certain behaviour was successful, brain cells became more finely tuned to what the animal was learning. After a failure, there was little or no change in the brain – nor was there any improvement in behaviour**. This research seems to support the assumption of "Solution Focused Work" that **analysing why something went wrong is unlikely to lead to ideas about how to create a better situation**.

See: Histed, M. H., Bonin, V. & Reid, R. C. (2009). Direct Activation of Sparse, Distributed Populations of Cortical Neurons by Electrical Microstimulation. Neuron 63(4)

© www.korn.ch

Teamwork Refactored by Simplicity:

S olutions - not problems

I nbetween - the action is in the interaction

M ake use of what's there - not what isn't

P ossibilities - from the past, present and future

L anguage - simply said

E very case is different - beware ill-fitting theory

Quelle: McKergow / Clarke: Solutions Focus Working, Solutions Books 2007, Chapter 1

© www.korn.ch

Prinzipien "lösungsfokussierter" Simplicity:

Positive Veränderungen in komplexen Situationen geschehen auf Basis kleiner, erfolgreicher, Schritte

Für diese Schritte genügen nur wenige Informationen über das, was bisher (manchmal) schon etwas besser funktionierte

Bei Analysen rückt nicht die Frage "wie ist es - wie kam es dazu?" sondern die Frage "was macht den Unterschied zwischen besser/schlechter aus?" ins Zentrum

Anstelle des "theoretisch umfassend Verstehenwollens" tritt das konkrete Handeln in kleinen Schritten

Von allen Beteiligten wird angenommen, dass sie interessiert an positiven Veränderungen sind und dass sie fähig sind, die für ihren Rahmen passenden Lösungen selber zu finden.

© www.korn.ch

Praxisbeispiele

© www.korn.ch

4 Fragen im Daily Standup Meeting

Täglich (ja, TÄGLICH!!) um dieselbe Zeit treffen sich alle Teammitglieder im **Stehen** für **max. 15. Minuten**.

Jede Person erzählt den anderen (nicht dem Teamleiter!!):

1. ***Das erledigte ich seit dem gestrigen Meeting***
2. ***Das hat mir dabei geholfen – und könnte für die anderen im Team interessant sein***
3. ***Das erledige ich bis zum morgigen Meeting***
4. ***Das brauche ich dazu von anderen im Team oder ausserhalb zusätzlich oder anders***

➔ **Kein Statusrapport sondern gegenseitige Information**
➔ **Diskussionen, Anregungen, weitere Details anschliessend (nur mit den direkt Betroffenen) besprechen**

© www.korn.ch

ERFOLGE für alle sichtbar zeigen – Tag für Tag!

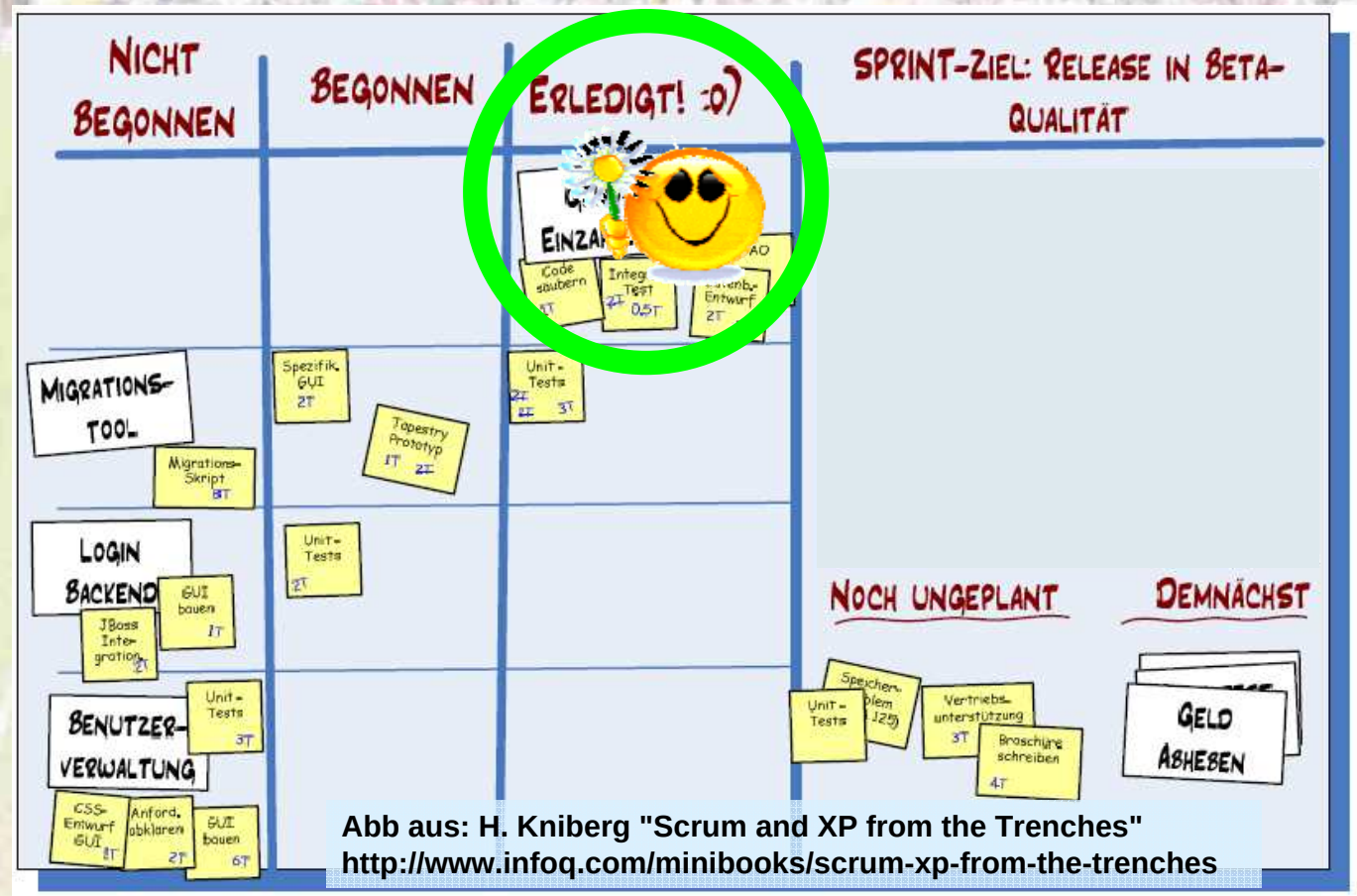


Abb aus: H. Kniberg "Scrum and XP from the Trenches"
http://www.infoq.com/minibooks/scrum-xp-from-the-trenches

© www.korn.ch

Das Wachsen zeigen:

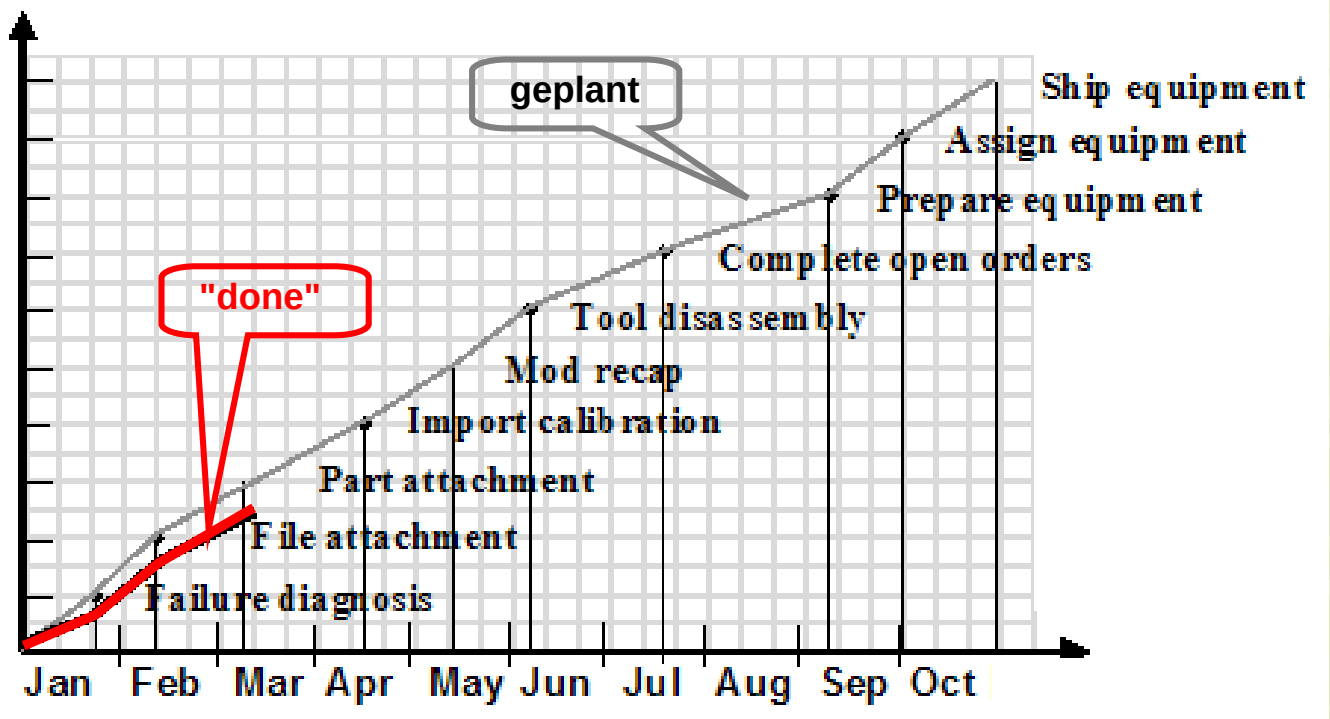


Abb. aus: Alistair Cockburn "Earned-value and burn charts"
http://alistair.cockburn.us/Earned-value+and+burn+charts

© www.korn.ch

Lean Management und selbstorganisierende Teams:

Diverse Listen in der Fachliteratur führen mit unterschiedlicher Gewichtung wiederkehrende Punkte auf. Exemplarisch hier eine Liste von Graf-Götz und Glatz (Graf-Götz, Glatz: Organisation gestalten, Beltz-Verlag, 2001)

Ausrichtung aller Tätigkeiten auf den Kunden (Kundenorientierung)

Konzentration auf die eigenen Stärken

Optimierung von Geschäftsprozessen

Ständige Verbesserung der Qualität (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, KVP, Kaizen)

Interne Kundenorientierung als Leitprinzip

Eigenverantwortung, Empowerment und Teamarbeit

Dezentrale, kundenorientierte Strukturen

Führen ist Service am Mitarbeiter ➔ Als Chef definiere ich jenen Rahmen, innerhalb dessen die Mitarbeiter ihr optimales Bild erstellen können

Offene Informations- und Feedback-Prozesse

➔ **Einstellungs- und Kulturwandel im Unternehmen**

© www.korn.ch

Kernprinzipien des Lean Managements und selbstorganisierende Teams:

Die Basis von Lean Management sind nach Womack und Jones (James P. Womack, Daniel T. Jones: Lean Thinking:Ballast abwerfen, Unternehmensgewinne steigern, Campus 2004) fünf Kernprinzipien:

1. **Den Wert aus Sicht des Kunden definieren**
2. **Den Wertstrom identifizieren:** Die Konzentration auf diese wertschöpfenden Prozesse vermeidet Verschwendung und unterstützt die Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse.
3. **Das Fluss-Prinzip umsetzen:** Stopps in Form von Zwischenlagern und Pufferbeständen und Engpässe beseitigen
4. **Das Pull-Prinzip einführen:** Jeder Leistungserbringer holt sich jeweils das, was er gerade benötigt und wird nicht (zentral gesteuert) damit versorgt
5. **Perfektion anstreben:** Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) oder Kaizen sind Methoden, mit denen die Mitarbeiter fortlaufend dazu aufgefordert werden, die Abläufe zu hinterfragen und Ideen einzubringen.

© www.korn.ch

http://www.amazon.de/Evolution%C3%A4res-Management-Management-F%C3%BChrungsherausforderungen-Jahrhundert/dp/3902155027/ref=s...

Hallo, Hans-Peter Korn. Wir haben Empfehlungen für Sie. (Ausloggen) Koste

Hans-Pe...s Amazon.de | Sonderangebote | Wunschzettel | Gutscheine | Geschenke

Alle Kategorien ansehen Suche Bücher

Bücher | Erweiterte Suche | Stöbern | Bestseller | Neuheiten | Hörbücher | Englische Bücher | Taschenbücher | Fachl

Evolutionäres Management: Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert (Gebundene Ausgabe)

von Sonja Radatz (Autor)

Noch keine Kundenrezensionen vorhanden: Schreiben Sie die erste!

Preis: EUR 38,81 **kostenlose Lieferung.** Siehe Details.

Auf Lager.
Verkauf und Versand durch **Amazon.de**. Geschenkverpackung verfügbar.

Noch 2 Stück auf Lager.

69 neu ab EUR 38,81 **7 gebraucht** ab EUR 21,05

Für Kunden: Stellen Sie Ihre eigenen Bilder ein.
Verleger: So können Kunden in diesem Buch suchen.

Wird oft zusammen gekauft

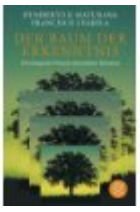
Kunden kaufen diesen Artikel zusammen mit Wie Change gelingt: Change the Way doing Change von

+

Preis für beide: EUR 53,31

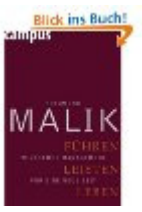
Verfügbarkeit und Versanddetails anzeigen

Kunden, die diesen Artikel gekauft haben, kauften auch



Der Baum der Erkenntnis: Die biologische... von Humberto R. Maturana
(4)
EUR 9,95

Coaching-Grundlagen für Führungskräfte: Mit Coac... von Sonja Radatz
(1)
EUR 33,95



Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management f... von Fredmund Malik
(97)
EUR 24,90

Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren... von Peter Drucker
(13)
EUR 14,80

Produktinformation

Gebundene Ausgabe: 368 Seiten

Verlag: Verlag Systemisches Management; Auflage: 1 (November 2003)

Sprache: Deutsch

ISBN-10: 3902155027

ISBN-13: 978-3902155023

Größe und/oder Gewicht: 23 x 15 x 2,6 cm

Durchschnittliche Kundenbewertung: Noch keine Kundenrezensionen vorhanden: Schreiben Sie d

Amazon.de Verkaufsrang: Nr. 626.060 in Bücher (Die Bestseller Bücher)

Möchten Sie die **Produktinformationen aktualisieren** oder **Feedback zu den Produktabbildung**

Komplettes Inhaltsverzeichnis ansehen

Produktbeschreibungen

Kurzbeschreibung

Unser Management-Denken ist nicht mehr so erfolgreich, wie es einmal war – und wir erleben dies je Zukunft ist komplex wie nie zuvor und lässt sich nicht (mehr) voraussagen; Anweisungen und gute R nicht mehr oder nur ungern befolgt; alle Motivationspotentiale scheinen ausgeschöpft; die Selbstvera der Mitarbeiter lassen sehr zu wünschen übrig; die Führungskräfte fühlen sich ob der steigenden Bür zunehmend überlastet; und die Mitarbeiter fühlen sich zunehmend unmenschlicher behandelt und au einfach nur wieder ein „neues, innovatives Führungswerkzeug" zu propagieren, aber gleichzeitig die l lassen löst unsere Probleme nicht. Denn dies würde höchstens ein „Mehr desselben" bewirken und nic different". Kurz: Es ist höchste Zeit, unsere Management-Denkhaltung selbst zu verändern und so ein das Unternehmen, dessen Organisation und die entsprechenden Führungsaufgaben zu ermöglichen. E entstehen neue Führungswerkzeuge, die auf die zukunftsbezogenen Herausforderungen funktionieren

Über den Autor

Die Herausgeberin des Buches, Mag. Sonja Radatz, studierte Wirtschaft und ist Beraterin, Universität gefragte Vortragende und leitet das Institut für systemisches Coaching und Training. Das Institut ist e der Beratung, des Coachings und der Organisations- und Teamentwicklung in Unternehmen, in der W von Führungskräften sowie internen BeraterInnen und TrainerInnen mit Seminaren und umfassender sowie in der Forschung im Bereich Management, Organisation und Persönlichkeit im Beruf tätig. Gem beschäftigt sich Mag. Sonja Radatz seit Jahren mit neuen Formen der systemisch-konstruktivistischer des Veränderungs- und des Wissensmanagements unter Miteinbeziehung der Betroffenen, Re-Culturi der systemisch-konstruktivistischen Haltung im Management und systemischen Werkzeugen in der Fü sowie im systemischen Coaching. Die laufende Forschung – auch innerhalb des bestehenden internati angesehener ExpertInnen – wird sowohl in der Beratung als auch in der im Institut angebotenen Wei Herausgeber der Zeitschrift LO Lernende Organisation – die Zeitschrift für systemisches Management fachliche Publikationen. 2001 Veranstaltung des 1. Weltkongresses für systemisches Management.

Alle Produktbeschreibungen

Was kaufen Kunden, nachdem sie diesen Artikel angesehen haben?

69% kaufen den auf dieser Seite vorgestellten Artikel:
Evolutionäres Management: Antworten auf die Management- und Führungsherausforderunge
EUR 38,81

13% kaufen
Gemeinsam sind wir blöd!?: Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten
EUR 34,90

10% kaufen
Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen
EUR 39,90

6% kaufen
Coaching-Grundlagen für Führungskräfte: Mit Coaching neue Weichen in der Führung stellen
EUR 33,95

Weitere Artikel entdecken

A real case:

GUIDEWIRE: SPRINTING TO SUCCESS AS A WHOLE COMPANY (using SCRUM)

Provided by Professor Stuart Read.
He is Professor of Marketing at IMD Lausanne [(1)].
He prepared this case of an application of SCRUM in a entire company as a basis for class discussion

Here is the paper:
http://www.effectuation.org/ftp/IMD-3-1833%20Guidewire%20_A_.pdf

Here some lines of the introduction:

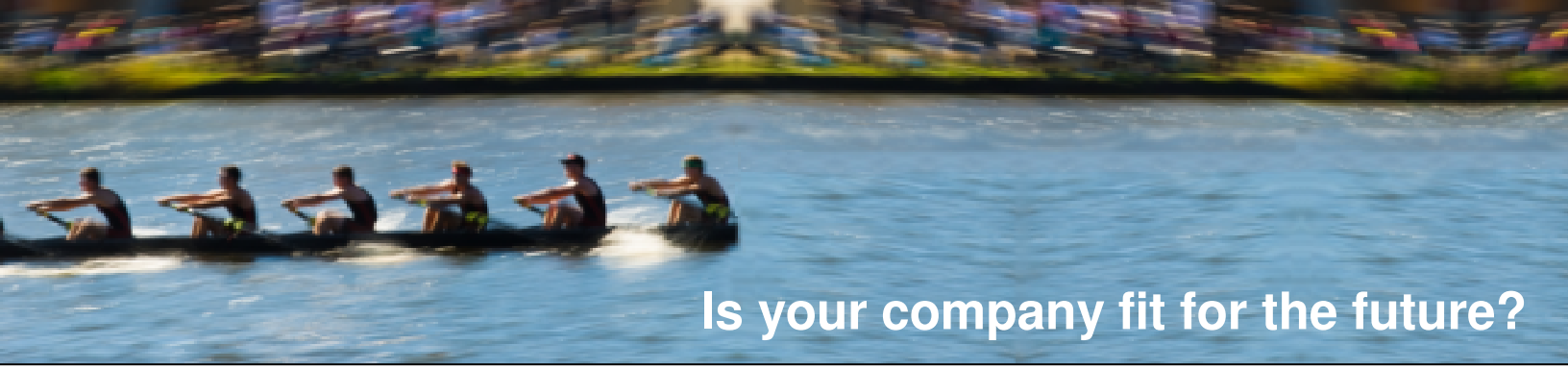
When John Seybold and his partners founded Guidewire (originally Centrica Software) in 2001, he knew little more about the insurance industry than an informed consumer. But as chief architect of the startup company, he also knew that he and the team had to learn quickly if they were going to convince mainstream insurers to scrap their expensive aging mainframes
and adopt Java-based solutions from an unknown and unproven
provider.
Seybold felt that the flexibility and speed they needed might be realized through current thinking on agile project management and a process called "Scrum." An outcome of the Agile Manifesto, Scrum defined a new way of organization: One that focused on creating products with the customer; that cut out middle management; where projects ran on a monthly cycle; and
that enabled the team to rethink priorities and processes at the conclusion of each monthly cycle. Seybold and his partners were betting that this process would help them quickly create an opportunity in insurance software.

For more see: http://www.effectuation.org/ftp/IMD-3-1833%20Guidewire%20_A_.pdf

---

(1)
Prof. Stuart Read is currently developing cases and research in the following areas:
- New ventures and innovation
- Specifically investigating expertise in the entrepreneurial domain
- Marketing of innovations with network externalities
- Non-predictive strategies that enable managers to effectively make decisions in situations of true uncertainty

His academic credentials include a Ph.D. in marketing from the University of Washington and a Bachelor's degree in computer science from Harvard University. He has nearly 20 years of industry experience, having participated in the creation of six high technology start-up firms. Four of those firms were acquired by industry leaders including Sun Microsystems and Lotus Development Corporation. Two are publicly traded. Stuart also spent 6 years with enterprise database software provider, Oracle Corporation.



Is your company fit for the future?

Rarely do organizations live up to their full potential. Regardless of a firm's stage of development, conventional approaches to managing ever-increasing complexity tend to stifle initiative, creativity and agility. Much time and energy is wasted through ineffective meetings, unclear decision-making processes and adherence to rigid structure.

Give us a call so we can understand your situation and what keeps you up at night. Let us help you determine if Holacracy's practices make sense for your organization. We can provide the resources, framework and set of tools for a successful and sustainable implementation. ▶▶▶

Holacracy One
Liberating the soul of organizations™

HolacracyOne, LLC
1741 Hilltop Rd., Suite 200
Spring City, PA 19475 USA
P: +1 (484) 359-8922
F: +1 (484) 359-8922
W: http://www.holacracy.org

Gary Hamel, ranked the #1 most influential business thinker in the world by the Wall Street Journal, argues that the technology of management must be reinvented – that the only way to build a company that's fit for the future is to build one that elicits the passion of its people. A recent study by Towers Perrin shows that businesses with the highest employee engagement are financial winners. These companies had a 28% increase in net earnings versus an 11% decline in companies with the lowest engagement rates.

The state of corporate governance is also in need of a makeover as evidenced by recent institutional meltdowns. Increasing the capacity to adapt and stay in sync with changing conditions gives an enterprise the ability to make strategically smart decisions and maximize its potential. McKinsey found that 80% of investors would pay a premium for well-governed companies. Also, according to Business Week, companies that ranked highest for good governance practices had the highest financial returns.

A fresh and compelling organizational practice has been steadily gaining attention worldwide for its capacity to effectively address these issues. It's called Holacracy. A new organizational operating system, Holacracy is a disciplined yet flexible approach to governing and running your business. With its unique structure and processes, it integrates the collective wisdom of people throughout the company, while aligning the organization with its broader purpose and a more natural way of operating. The result is better governance with dramatically increased transparency and accountability; and operational clarity that amplifies engagement, innovation and agility.

A rapidly growing international initiative with a broad community of practitioners, Holacracy was pioneered hands-on in an award-winning, fast-growth software company between 2001 and 2006. The company's leadership drew upon a variety of best practices and cutting-edge ideas in a continual search for better methods of structuring and managing the company. The system they developed was later named Holacracy, and made its public debut in 2006 via articles, talks and press, including a prominent write-up in the Wall Street Journal. It has continued to evolve and spread in the years since under the stewardship of HolacracyOne, an organization created to further develop Holacracy and bring it to the world.