

DAS TEC MODELL

DER CODE AGILER ORGANISATIONEN

Erfolgreiche agile Organisationen haben erstaunlich wenig gemein in ihrer Struktur. Umso mehr Gemeinsamkeiten findet man dafür in ihrer Kultur: ein Modell. Das wir eigentlich schon leben.

Eine zukunftsfähige Kultur muss vor allem Anpassungsfähigkeit der Organisation ermöglichen.

Reaktionsfähigkeit. Schnelligkeit. Organisationaler Agilität.

Die richtige Kultur ist Möglichmacher, Treiber und Förderer von Agilität in Organisationen. Die Unternehmenskultur erfolgreicher agiler Organisationen weist dabei ein bestimmtes Muster auf, wie es im TEC-Modell TEC-Model (Puckett, 2020) in Form eines Kultur-Codes entschlüsselt ist. Eine agile Organisationskultur stützt sich auf drei Pfeiler, die in einem ungefähren Gleichgewicht stehen: Transparenz, Empowerment und Kollaboration (Collaboration).

Transparenz

Transparenz in Organisationen ist die Basis für funktionierendes agiles Arbeiten, das jeden Kopf in der Belegschaft als Antenne zum Markt/ Kunden/ Trends nutzt und das kollektive geistige Potenzial und das kollektive Wissen ausschöpft. Drei Aspekte zählen.



Transparenz mit Informationen und Daten

Es besteht offener Zugang zu Informationen und Daten, die das Unternehmen betreffen (etwa KPI Metriken, strategische Überlegungen und Pläne, Zahlen) und das externe Umfeld (Wettbewerbsanalysen, technologische Entwicklungen, Entwicklungen bei Kunden, Trends auf dem Markt). Hiermit können alle Mitarbeiten-



MÜSSEN ALLE BETEILIGTEN BEIM WANDEL ZU EINER AGILEN ORGANISATIONS-KULTUR IHR „MINDSET“ ÄNDERN? LEBEN WIR NICHT BEREITS NACH DEM TEC-KULTUR-CODE?

Stefanie Puckett, Diplom Psychologin, Beraterin und Executive Coach, www.agilethroughculture.com

den strategische und taktische Überlegungen anstellen, relevante Ideen entwickeln und Entscheidungen sachkundig treffen.



Transparenz von Ergebnissen und Wirkung der eigenen Arbeit

Mitarbeitende können die Entwicklung der Ergebnisse ihrer Arbeit (Erfolg), ihre Leistung anhand von qualitativen und quantitativen Daten verfolgen. Hierzu gehört Feedback von Kollegen und internen und externen Kunden genauso wie

Zugang zu Zahlen (Absatzzahlen, Ratings von Kunden) die durch die eigene Arbeit beeinflusst werden. Dies ermöglicht nicht nur Selbstkorrektur und -steuerung, sondern vermittelt auch Sinn (was bewirke ich mit meiner Arbeit, welche Relevanz hat meine Arbeit) und damit eine Quelle der Motivation und Zufriedenheit.



Transparenz von Plänen und Absichten

Jeder kann sich darüber informieren, wie die strategischen und operativen Pläne des Unternehmens aussehen. Darüber hinaus besteht auch Transparenz in der Kommunikation der Absichten. Was soll mit der Strategie erreicht werden? Warum ist welche geplante Initiative, welche Entscheidung relevant und was soll sie im Einzelnen und insgesamt bewirken? Was ist der dahinter stehende Sinnzweck (Purpose)? So kann sich der Einzelne am Warum und Wohin selbstständig ausrichten. So entsteht auch Vertrauen und eine Identifikation mit dem Arbeitgeber wird gefördert.

Empowerment

Empowerment ist der zweite Pfeiler der agilen Kultur. Er ermöglicht es den Mitarbeitenden, anhand ihrer eigenen (Er-) Kenntnisse auf Basis des ersten Pfeilers (Transparenz) zu agieren und gibt ihnen die Kontrolle über ihre Arbeit und Möglichkeiten größerer Selbstbestimmung.

Ausführende werden zu Gestaltern. Drei Facetten zählen.

Freiheit zum Adaptieren und Kreieren.

Die Mitarbeitenden haben als Meister ihrer Arbeit die Kontrolle über die Arbeit. Teams organisieren und managen sich selbst. Es besteht der notwendige Handlungsspielraum, die eigene Arbeit zu optimieren, an die eigenen Vorlieben anzupassen und sich auf Veränderungen einzustellen. Dies ermöglicht eine unmittelbare Reaktion auf sich verändernde Kundenbedürfnisse, auf neue technologische Möglichkeiten oder sich auftuende Chancen, die eigene Arbeit noch erfolgreicher zu machen. Im Großen geht Freiheit mit mehr Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten einher. Flexibilität statt Vor-

schriften, auch in Aspekten wie Gestaltung der Arbeitszeit, des Arbeitsortes, Wahl der Arbeitsmethode und Managen der eigenen Arbeit aber auch Wahl der Aufgaben oder des Teams.

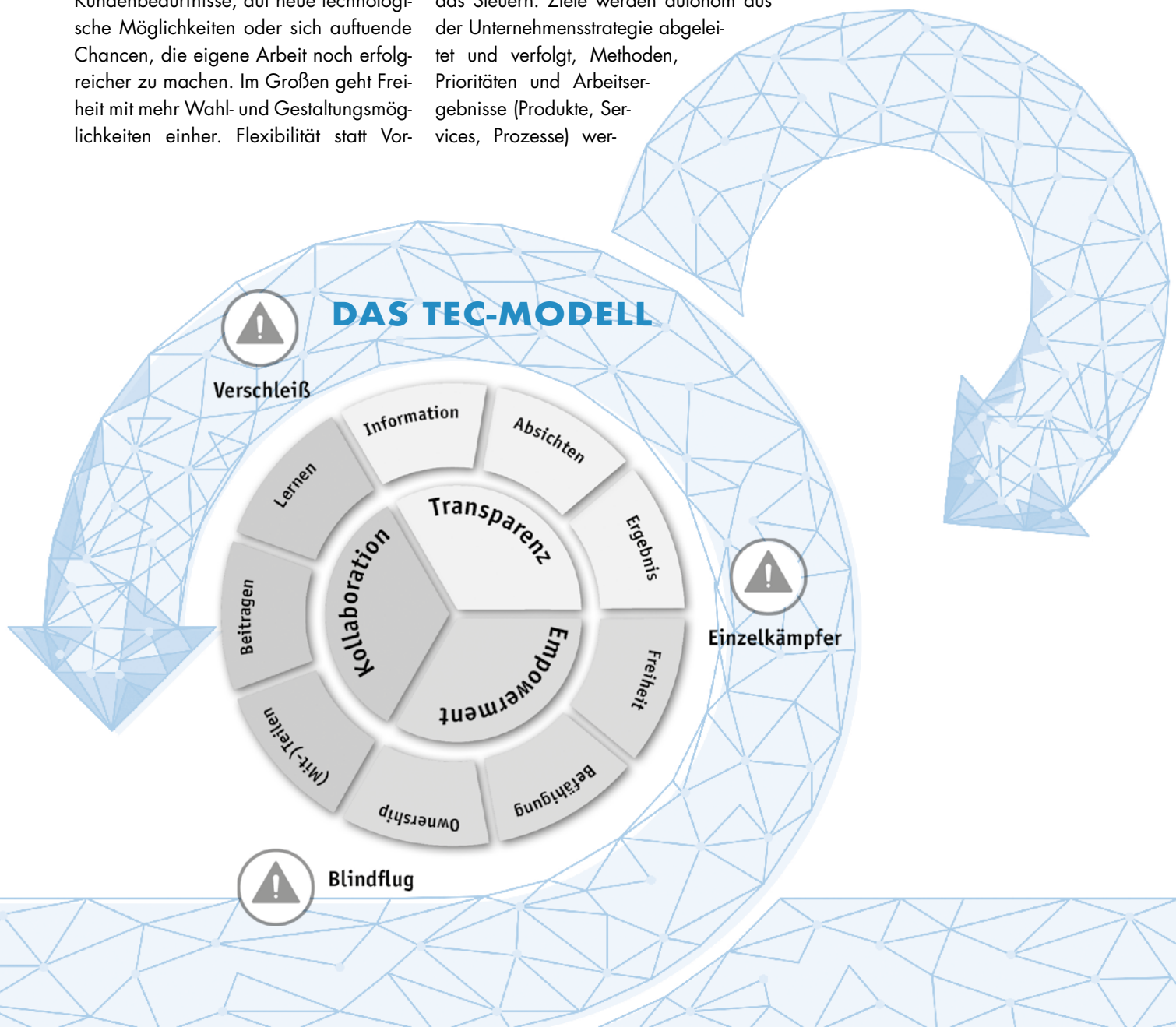
Empowerment zum (Selbst-)Führen.

Hier geht es nun nicht mehr darum, Dinge richtig zu tun zu können, sondern darum, die richtigen Dinge tun zu können. Selbststeuerung. Mitarbeitende bzw. Teams übernehmen nicht nur das sich selbst Managen und Organisieren, sondern auch das Steuern. Ziele werden autonom aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und verfolgt, Methoden, Prioritäten und Arbeitsergebnisse (Produkte, Services, Prozesse) wer-

den eigenständig angepasst. Das Team überwacht die jeweilige Wirkung und adaptiert, stoppt oder weitet aus.

Ownership mit der Tendenz zum Handeln

Ownership übertragen zu bekommen bzw. zu übernehmen ist der Königsweg des Empowerments. Mitarbeitende erhalten und übernehmen die End-to-End Verantwortung eine Idee unabhängig zu verwirklichen. Unternehmertum im Unternehmen. Im Idealfall handelt sich um eine eigene Idee, die verwirklicht werden



darf. Der Einzelne bzw. das Team verfügt über den notwendigen Handlungsspielraum und die Befähigung, alle notwendigen Entscheidungen selbst zu treffen und verpflichten sich gleichzeitig dem Ziel.

Kollaboration

Kollaboration ist der dritte Pfeiler des TEC-Modells agiler Unternehmenskultur. Eine Organisation kann ein hohes Maß an Digitaler Geschäftsagilität aufweisen und trotzdem den Überlebenskampf verlieren. Die Komplexität und der Umfang der heute verfügbaren Daten können von Organisationen voller Einzelkämpfern nicht bewältigt werden. Auch kann ohne Flexibilität in der Zusammenarbeit nicht schnell und schlagkräftig reagiert und agiert werden, wenn Kräfte nicht kurzfristig gebündelt werden können. Drei Facetten sind notwendig:

Zusammenarbeit über Austausch und Teilen

Das ganze Potenzial kollektiven Wissens, vorhandener und verfügbarer Information und Daten, die Erfahrungsschätze und Kompetenzen Einzelner, wird erst dann voll realisiert, wenn ein Bündeln und Kombinieren möglich wird. Die Qualität der Entscheidungen wird durch die Vielfalt der Perspektiven erhöht, Innovation ermöglicht. Vernetzte Menschen führen zu vernetztem Denken. Vernetzte Lösungen entstehen. Auch die Effizienz wird gesteigert, wenn durch den Austausch Möglichkeiten sichtbar werden, Synergieeffekte zu nutzen. Die Erfolgswahrscheinlichkeit steigt, wenn Wissen und Erfahrungen dort ausgetauscht werden, wo sie gebraucht werden.

DER CODE AGILER ORGANISATIONEN



Das Playbook für den Wandel zur agilen Organisationskultur
1. Auflage
BusinessVillage
2020

Zusammenarbeit über Beiträge und Flexibilität

Bei der schnellen Ausarbeitung und Umsetzung von Ideen müssen die richtigen Leute zeitnah zusammengebracht werden und sich dem Thema widmen können. Dies erfordert eine Organisation in flexiblen Netzwerken, die sich zielbedingt immer wieder neu organisiert.

Darüber hinaus wird Spitzenleistung erst dann möglich, wenn Mitarbeitende Beiträge basierend auf ihren Talenten leisten und zwar dort, wo sie den größten Mehrwert stiften. Unabhängig davon, für welche Abteilung, in welchem Team und in welcher Rolle oder auch Tätigkeit.

Zusammenarbeit über gemeinsames Lernen und Wachsen

Anpassungsfähigkeit einer Organisation setzt Lernfähigkeit voraus. Und diese beginnt im Kleinen. Die regelmäßige gemeinsame Reflektion im Team, die kontinuierliche Verbesserung im Team bewirkt.

Reflektion oder die Auswertung von Misserfolgen über Teamgrenzen hinweg erlaubt das Identifizieren systematischer Erfolgshemmnisse und deren Beseitigung. Dies setzt voraus, dass die Menschen offen über Fehler und Scheitern sprechen, gemeinsam reflektieren und Vorgehensweisen, Prozesse und Zusammenarbeit anpassen und ständig gemeinsam weiterentwickeln.

Denken Sie an einen Bereich, oder ein Vorhaben aus Ihrem Privatleben, in/ bei dem Sie besonders erfolgreich und zufrieden sind. Blicken Sie auf die Umstände. Finden Sie die drei Pfeiler wieder?

In einer solchen Situation sind wir meistens recht gut über das Thema informiert bzw. wissen, wo wir alle benötigte Information finden. Wir sind uns bewusst darüber, warum wir hier investieren und was wir erreichen wollen. Der Effekt des Erfolges ist direkt spürbar. (Transparenz)

In solchen Situationen agieren wir in der Regel selbstbestimmt. Wir treffen relevante Entscheidungen gestalten unsere Arbeit selbst. (Empowerment)

Dann sind solche Situationen dadurch gekennzeichnet, dass wir Personen in unserem Netzwerk haben, die uns Inspiration oder Rat geben und mitunter tatkräftig unterstützen. (Kollaboration)

Stefanie Puckett