

Strategiemodelle

# 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.

› Dr. Stefanie Puckett

Eine zukunftsfähige Kultur muss vor allem die Anpassungsfähigkeit der Organisation ermöglichen. Dazu gehören Reaktionsfähigkeit, Schnelligkeit und organisationale Agilität.

## Pfeiler einer agilen Kultur

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 (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 zu 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 (zum Beispiel: KPI-Metriken, strategische Überlegungen und Pläne, Zahlen) und das externe Umfeld (zum Beispiel: Wettbewerbsanalysen, technologische Entwicklungen, Entwicklungen bei Kunden, Trends auf dem Markt). Hiermit können alle Mitarbeitenden 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 etc.), 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 ist 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 dahinterstehende 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. Flexibilität statt Vorschriften, 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 tun zu können, sondern darum, die richtigen Dinge tun zu können. Selbststeuerung: Mitarbeitende beziehungsweise 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) werden 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 erhal-

ten 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 verpflichtet sich gleichzeitig dem Ziel.

### **Kollaboration**

Kollaboration ist der dritte Pfeiler des TEC-Modells agiler Unternehmenskultur. Eine Organisation kann ein hohes Mass an digitaler Geschäftsgeschwindigkeit aufweisen und trotzdem den Überlebenskampf verlieren. Die Komplexität und der Umfang der heute verfügbaren Daten können von Organisationen voller Einzelkämpfer

# Insertat 1/2

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 werden erst dann voll realisiert, wenn ein Bündeln und Kombinieren möglich werden.

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.

### 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 be-

wirkt. 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.

### Auch im Privaten

Der TEC-Kultur-Code findet sich natürlich auch im Privatleben. Denken Sie an einen Bereich oder ein Vorhaben aus Ihrem Privatleben, in / bei dem Sie besonders erfolgreich und zufrieden sind. Bli-

cken Sie auf die Umstände. Finden Sie die drei Pfeiler wieder?

In einer solchen Situation sind wir meistens recht gut über das Thema informiert beziehungsweise wissen, wo wir alle benötigte Information finden. Wir sind uns bewusst, 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). <<



### Literatur



### Der Code agiler Organisationen Das Playbook für den Wandel zur agilen Organisationskultur

Stefanie Puckett

1. Auflage Business Village 2020

224 Seiten, CHF 22.35

ISBN: 978-3-869-80482-8



### Porträt

#### Dr. Stefanie Puckett

Beraterin

Dr. Stefanie Puckett ist Diplom-Psychologin mit Forschungshintergrund. Sie arbeitete global für mehrere Unternehmensberatungen, in Management- und globaler Rolle für eine Fortune-500-Firma und führte ihr eigenes Unternehmen. Sie arbeitete mit über 500 Führungskräften und leitete mehrere hundert Workshops, Seminare, Coachings und Beratungsprojekte. Als Beraterin und Executive Coach nutzt sie wissenschaftlich fundierte Thesen, um Problemen auf den Grund zu gehen.



### Kontakt

stefanie.puckett@agilethroughculture.com

www.agilethroughculture.com