

8 Schritte zur erlebbaren Agilität

1



Überzeugung erlangen

Überzeugung erlangen, dass es sinnvoll ist, Arbeit und Organisation anders zu leben.

2



Ziele definieren

Zu Beginn klare Ziele definieren, was mit der geplanten Veränderung erreicht werden soll.

3



Sinn & Zweck finden

Sinn & Zweck der Organisation finden, mit dem ich mich identifizieren kann.

4



Rollenstruktur definieren

Arbeit in Rollen mit einem Purpose bündeln und Verantwortlichkeiten definieren.

5



Strukturanpassung regeln

Prozess zur kontinuierlichen Anpassungen der Organisationsstruktur gestalten.

6



Operative Arbeit organisieren

Meetingformate definieren, die Transparenz und rasche Thementriage ermöglichen.

7



Entscheidungsfindung definieren

Vom Konsens- zum Konsentprinzip wechseln, damit Vorschläge häufiger umgesetzt werden.

8



Neue Regeln dokumentieren

Neue Regeln dokumentieren, damit mehr Sicherheit und Orientierung im Veränderungsprozess gegeben ist.

1 Überzeugung erlangen

EntscheiderInnen, z. B. EigentümerInnen, GeschäftsleiterInnen oder TeamleiterInnen müssen davon überzeugt sein, dass es sinnvoll ist, Arbeit und Organisation in der heutigen volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt anders zu leben. Frederic Laloux hat mit seinem Buch «Reinventing Organizations» einen wichtigen Beitrag dazu geleistet. Bei der konkreten Umsetzung seiner Ideen können diese 8 Schritte unterstützen.

2 Ziele definieren

Das Ziel der geplanten Veränderung muss zu Beginn definiert werden. Ziele geben Orientierung und erinnern uns daran, warum wir das Ganze eigentlich machen. Um klare Ziele zu definieren, sollten vergangene positive und negative Erfahrungen in der Organisation beleuchtet werden.

3 Sinn & Zweck finden

Jetzt geht es darum, den Sinn & Zweck (Purpose) der Organisation oder des Teams zu definieren. Was ist unser Daseinszweck? Im Gegensatz zu Mission und Vision einer Organisation kann ich mich als Individuum mit dem Purpose identifizieren. Es geht zunächst nur um einen Startpunkt, denn der Purpose muss über die Zeit gefunden werden. Das heisst, ein Purpose kann und soll sich auch weiterentwickeln.

4 Rollenstruktur definieren

Die von der Organisation ausgeübte Arbeit wird in Rollen gebündelt. Diese haben einen Purpose, welcher sich vom übergeordneten Organisations-Purpose ableitet. Die Rollen haben zusätzlich Verantwortlichkeiten, welche Klarheit schaffen. Diese Verantwortlichkeiten werden als Erwartungen an die Rollen und nicht als Begrenzung deren Handlungsspielraumes verstanden. Dies ermöglicht mehr Selbstorganisation.

5 Strukturanpassung regeln

Nachdem in Schritt 4 die Kreis- und Rollenstruktur übernommen oder erarbeitet wurde, ist es wichtig zu definieren, wie, wann und durch wen sich diese Struktur verändern lässt. Die Idee ist es, einen kontinuierlicheren Veränderungsprozess zu gestalten, um die Organisation Schritt für Schritt weiterzubringen. Dies kann durch ein neues Meetingformat oder regelmässige Workshops geschehen.

6 Operative Arbeit organisieren

Die Arbeit soll in fixen, regelmässigen Meetings organisiert werden. An solchen Meetings werden Metriken und Projektupdates geteilt, was Transparenz schafft und die Orchestrierung des operativen Geschäfts ermöglicht. Idealerweise wird dazu ein entsprechendes Meetingformat definiert, mit welchem aktuelle Themen rasch und ohne grosse Diskussionen triagiert werden.

7 Entscheidungsfindung definieren

Ein Wechsel in der Entscheidungsfindung von Zustimmungs-Maximierung zu Widerstands-Minimierung führt zu schnelleren und effektiveren Entscheidungen. Statt Konsens-Diskussionen in der Gruppe, in denen ich alle von meinen Ideen überzeugen muss, geht es beim Konsent darum, starke Einwände einzelner Personen in meinen Vorschlag einzubinden.

8 Neue Regeln dokumentieren

Es lohnt sich, die wichtigsten Regeln der neuen Art und Weise der Zusammenarbeit zu dokumentieren. Die Regeln sollten allen Organisationsmitgliedern zur Verfügung stehen, damit sich auch alle daran halten können. Dies bringt Sicherheit und Orientierung im Veränderungsprozess. Zudem muss geregelt werden, wie und wer diese Regeln ändern kann.