



Für mehr Klarheit in der zielorientierten Führung.

Basis für Selbstverantwortung und eine selbstorganisierte Arbeitsweise..

# Warum es einen Arbeitsrahmen braucht?

Ein "Chaotisches System" lebt aus der gegenseitigen Interaktion von verschiedenen Menschen. Dabei beeinflusst jeder Mensch das gesamte System. Jede Komponente eines solchen Systems wirkt auf die andere ein. Und damit wird ein „Chaotisches System“ zu einem Gebilde, das dauernd in Bewegung ist und sich aus dieser Bewegung heraus „entwickelt“. Der Zustand des Systems kann nicht vorhergesagt werden, er ist nicht berechenbar.

„Chaos“ bedeutet „unbegrenzt Werden“, „Auflösung aller Ordnungen“. Es steht in direktem Gegensatz zur Kontrolle. Etwas grundlegend Neues kann nur aus dem Chaos entstehen. Oder wie Ernst Tomke, der Chef-Designer der Swatch-Entwicklung sagt:

***Innovatives Schaffen benötigt ein gewisses Mass an überwachtem Chaos als Sauerstoff.***

Management-Ansätze, die das Chaos abschaffen und alles kontrollieren und in Prozesse packen wollen, ersticken das Leben und damit die Zukunft des Unternehmens.

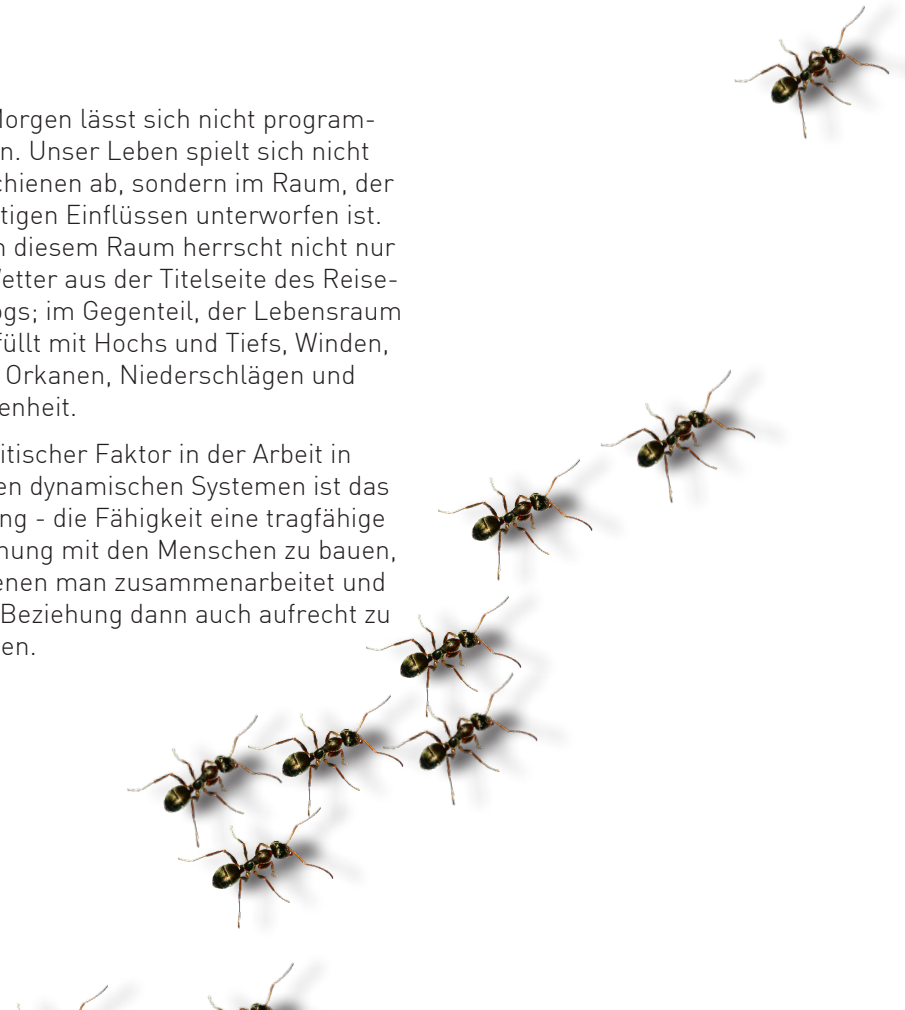
Wer in einem „Chaotischen System“ lebt, wird Dauerhaftigkeit, Beständigkeit, Berechenbarkeit vermissen. Er wird nicht durch äussere Strukturen geleitet, sondern muss sich dauernd orientieren und sich sein eigenes GPS<sup>1</sup> bauen und pflegen. Darum auch der Ruf nach Selbstmanagement, Selbstorganisation und Stakeholder Management.

---

1            GPS: Global Positioning System

Das Morgen lässt sich nicht programmieren. Unser Leben spielt sich nicht auf Schienen ab, sondern im Raum, der vielfältigen Einflüssen unterworfen ist. Und in diesem Raum herrscht nicht nur das Wetter aus der Titelseite des Reisekatalogs; im Gegenteil, der Lebensraum ist gefüllt mit Hochs und Tiefs, Winden, Böen, Orkanen, Niederschlägen und Trockenheit.

Ein kritischer Faktor in der Arbeit in solchen dynamischen Systemen ist das Bonding - die Fähigkeit eine tragfähige Beziehung mit den Menschen zu bauen, mit denen man zusammenarbeitet und diese Beziehung dann auch aufrecht zu erhalten.



# Wie organisiere ich mich in einem chaotischen Umfeld?

Als Mitarbeiter, Team, Bereich, Business Line oder Profit Center brauche ich einen geschützten Raum, in dem ich/wir wirken kann. Selbstverantwortung kann nur wirksam übernommen werden, wenn ich ein entsprechendes Territorium habe.

Personen aus dem Umfeld erteilen mir einen Auftrag, übergeben mir ein Projekt oder eine Aufgabe. Solche typische Personen sind z.B.

- \_ Verwaltungsräte
- \_ Geschäftsleiter
- \_ People Manager
- \_ Project Owner
- \_ Markt
- \_ Kunde (inter oder extern)
- \_ Partner
- \_ etc.

Dabei ist das Umfeld offen, „chaotisch“, sich immer wieder ändernd, neu formierend, dynamisch.

Für mich als Individuum oder Team gibt es das Umfeld, das von Natur aus einen fremdbestimmenden Charakter hat und den eigenverantwortlichen Bereich, in dem ich selbstbestimmt wirken kann.

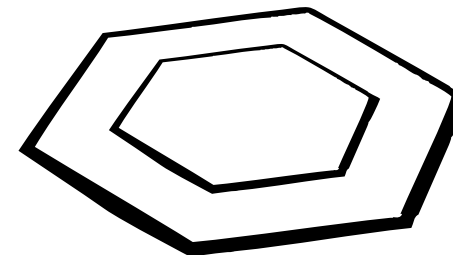
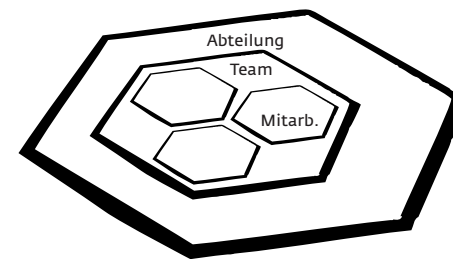
Der eigenverantwortliche Bereich kann je nach Aufgabe, Skill Level, Herausforderung klein oder gross sein, er kann sich auch wie eine Lunge bewegen, ausdehnen und zusammenziehen. Jeder Mensch, jedes Team braucht einen minimalen eigenverantwortlichen Bereich, sonst ist Flow nicht möglich, und der ist „lebenswichtig“ für die mentale Gesundheit. In diesem Verständnis ist der eigenverantwortliche Bereich ein teilautonomer Raum, in dem man selbst bestimmt handeln kann/muss.

Die Grenze zwischen dem Umfeld und dem eigenverantwortlichen Bereich ist floatend und wird jeweils mit dem Umfeld abgesprochen und vereinbart.

## Beispiel:

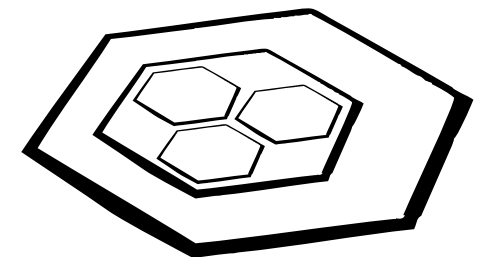
Übertragen wir diese Systematik auf eine Organisationseinheit, so sieht das etwa so aus:

Das Umfeld des Mitarbeiters wird hier durch das Team gebildet, das Umfeld des Teams durch die Abteilung, etc.

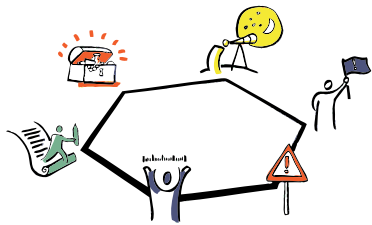


## Oder nehmen wir ein Projekt:

Das Umfeld des Mitarbeiters wird hier durch das Project Team, das Umfeld des Project Teams durch den Project Owner gebildet, etc.



# Was beschreibt den Rahmen?



Wenn man ein gemeinsames Verständnis für eine Aufgabe, ein Projekt oder einen Auftrag erreichen möchte, ist es unumgänglich, wenn sich Auftragnehmer und Auftraggeber zusammensetzen und den Rahmen klar definieren und dann verbindlich vereinbaren.

Der Rahmen wird aus einer Sammlung von Eckpunkten gebildet, die es ermöglichen, einen Auftrag erst dann anzufangen, wenn er wirklich klar ist. Das spart Zeit, böse Überraschungen und verhindert verborgene Erwartungen, die dann zu Frust führen, weil sie nicht erfüllt wurden.

Die Grenze zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer (eigenverantwortlichen Bereich) wird im gegenseitigen Einverständnis vereinbart.



## Vision | Mission | Ziel | Auftrag

- Was ist das Ziel der Aufgabe, des Projektes?
- Was ist die Mission des Teams? Wozu ist es da? Welchen Beitrag leistet es zur Erreichung der Unternehmensziele? (Big Picture)



## Ergebnis & Qualität

- Was ist das Ergebnis der Arbeit, der Aufgabe, des Projektes?
- In welcher Form soll es abgeliefert werden?
- Welche Ansprüche werden an die Qualität gestellt?
- An was kann man ein erfolgreiches, rundum zufriedenstellendes Ergebnis erkennen?



## Prioritäten

- Welche Prioritäten gibt es im Umfeld (z.B. Master Plan)?
- Wenn es zu Kapazitätsengpässen kommen sollte, was soll vorgezogen oder eher benachteiligt werden?
- Was ist wichtig und wie werden unterschiedliche Aspekte gewichtet? (Werte und Wertehierarchie)



## Rahmenbedingungen

- Welche Rahmenbedingungen müssen berücksichtigt werden? (Policies, Kosten/Nutzenfaktor, Erfolgskennzahlen, ethische oder soziale Aspekte, Partnerschaften, Durchlaufzeiten, Vorgehensmodelle, Prozesse, Bewilligungsverfahren, Einflussfaktoren von Umsystemen, Schnittstellen zu Umsystemen, Budget, Investitionsplanung, Skills, etc.)
- Wer muss in den Entscheidungsprozess miteinbezogen werden?
- Wieweit kann der Auftragnehmer selber entscheiden, ohne/mit Rücksprache?



## Informationen

- Wer muss wann informiert werden?
- In welchen Abständen?
- In welchem Detaillierungsgrad?
- In welcher Form (schriftlich, mündlich, per Mail, etc.)
- Wann muss informiert werden ( Eskalation, Exception Handling, Abweichungen, etc.)



## Ressourcen

- Welche und/oder wie viele Ressourcen können/müssen für die Leistungserbringung eingesetzt werden (Zeit, Geld, Mitarbeiter, Räume, Skills, Sachmittel, etc.)?

# Was gehört zum eigenverantwortlichen Bereich?

Zum eigenverantwortlichen Bereich gehören nachfolgend aufgelistete Aspekte, für die der Mitarbeiter, Projektleiter die Verantwortung übernimmt.

Sie werden autonom bearbeitet, immer unter Berücksichtigung der mit dem Umfeld vereinbarten Grenzen.

**Achtung: Ein Betreten des inneren Bereiches wird vom Auftragnehmer als Grenzverletzung empfunden. Oft spricht man hier von Mikro-Management oder gar Übergriff.**

## Ressourcen-Planung

Zeitliche Planung der Ressourcen

## Ressourcen-Einsatz

Einsatz der geplanten Ressourcen

## Strukturen

Innerhalb des autonomen Bereichs (eigenverantwortlicher Bereich) verwendete Strukturen, Organisation, Klärung der Schnittstellen)

## Skills

Benötigte Skills, vorhandene Skills, Aufbau der fehlenden Skills

## Methoden

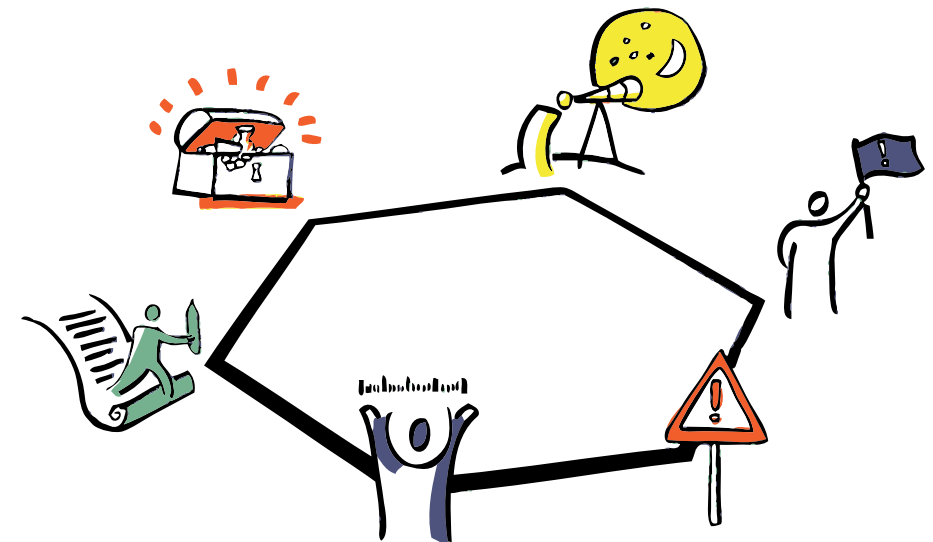
Verwendete Methoden, Modelle, Architekturen, Techniken, Strategien

## Sachmitteleinsatz

Planung und Einsatz von Sachmitteln, Hilfsmitteln, Tools

## Workflow

Ablauf und Überwachung des Arbeitsflusses, des Arbeitsfortschritts, der Abweichung von Vorgaben oder Kennzahlen, Qualitätsansprüchen



# Welche Spielregeln sind hilfreich?

## Spielregeln der Zusammenarbeit für Auftragnehmer

1. Jeder Mitarbeiter kann Auftraggeber sein.
2. Jeder Mitarbeiter kann Auftragnehmer sein.
3. Aufträge werden zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer vereinbart.<sup>1</sup>
4. Wer als Auftragnehmer einen Auftrag vereinbart, ist dafür verantwortlich, dass er die Leistung innerhalb der vereinbarten Eckpunkte des Sechsecks erbringt.
5. Ist ihm dies nicht möglich, so bringt er einen sinnvollen, umsetzbaren Vorschlag und verhandelt die Eckpunkte mit dem Auftraggeber neu – Auftrag managen statt administrieren. Dieser Schritt wird proaktiv ausgeführt, also bevor der Endtermin fällig ist; ansonsten es zu einer mentalen Geiselnahme des Auftraggebers führen kann.
6. Action Items in Protokollen (Pendenzen) gelten auch als vereinbart, wenn der Auftragnehmer nicht innert 48 Stunden nach Erhalt des Protokolls reagiert.

<sup>1</sup>

Dieser Punkt beinhaltet auch, dass der Auftragnehmer den Auftrag nicht annimmt, wenn er sieht, dass er ihn im vorhandenen Rahmen nicht erfüllen kann.

## Spielregeln der Zusammenarbeit für Auftraggeber

1. Jeder Mitarbeiter kann Auftraggeber sein.
2. Jeder Mitarbeiter kann Auftragnehmer sein.
3. Aufträge werden zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer vereinbart.
4. Wer als Auftraggeber einen Auftrag vereinbart, ist dafür verantwortlich, dass er die Leistung innerhalb der vereinbarten Eckpunkte des Sechsecks vom Auftragnehmer einfordert.
5. Ändern sich Eckpunkte eines laufenden Auftrags, so wird der Auftrag mit dem Auftragnehmer neu verhandelt (z.B. Prioritäten, Ressourcen, etc.).

## Spielregeln für verbindliche Abmachungen

1. Wir gehen offen und vertrauensvoll miteinander um, in der Annahme, dass jeder sein Bestes gibt.
2. Wer einen Auftrag annimmt, sagt erst JA dazu, wenn ihm wirklich klar ist, was er zu tun hat.
3. Wer einen Auftrag erteilt, macht sich präzise Gedanken, zum nötigen Arbeitsrahmen, bevor er den Auftrag jemanden weitergibt. Diese Mechanik verhindert, dass wir Aufträge einfach wie heiße Kartoffeln herum schieben.
4. Jeder übernimmt die volle Verantwortung für seine vereinbarten Aufgaben und Ziele – keine Rückdelegation.

5. Jeder weiss zu jedem Moment genau, wie die allgemeine Lage in der Auftragserfüllung ist, wo er in der Zielerreichung oder Umsetzung von Vereinbarungen steht.
6. Wir treffen klare Vereinbarungen und sprechen Inkonssequenzen unmittelbar an oder mahnen sie ab (z.B. Vorbereitungsarbeiten, Pendenzen, Teilnahmen an Meetings, usw.).
7. Wenn Vereinbarungen zum Rahmen nicht eingehalten werden, geben wir unmittelbar Feedback, und zwar direkt an die Person, die es betrifft.



# Editorial

LifeDesign. *Studio*

## Inhalt:

Fernando S. Christian | LifeDesign Studio GmbH  
Chemin des Nouvelles Rives 27 | 1588 Cudrefin | Suisse

Fon +41 79 251 23 73

Mail [mail@fernando-christian.ch](mailto:mail@fernando-christian.ch)

URL [www.lifedesign.studio](http://www.lifedesign.studio)

## Version:

12. Mai 2018

