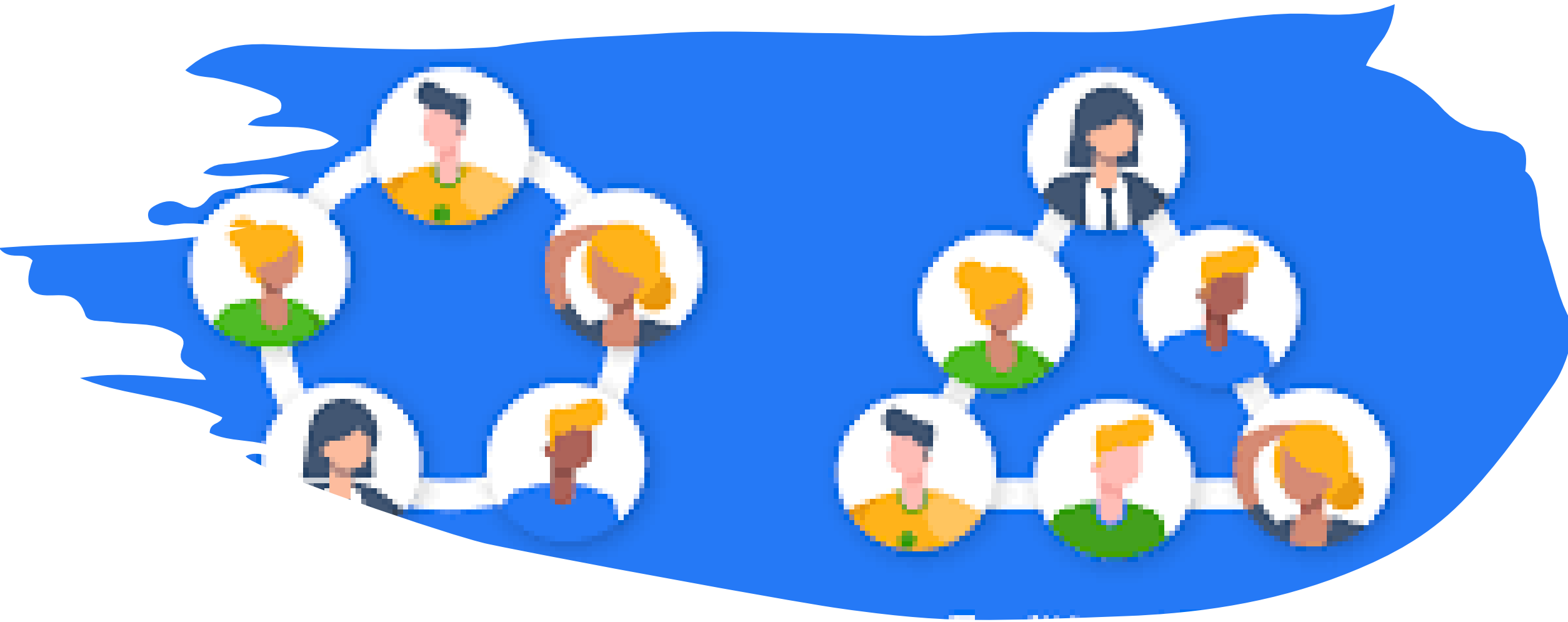
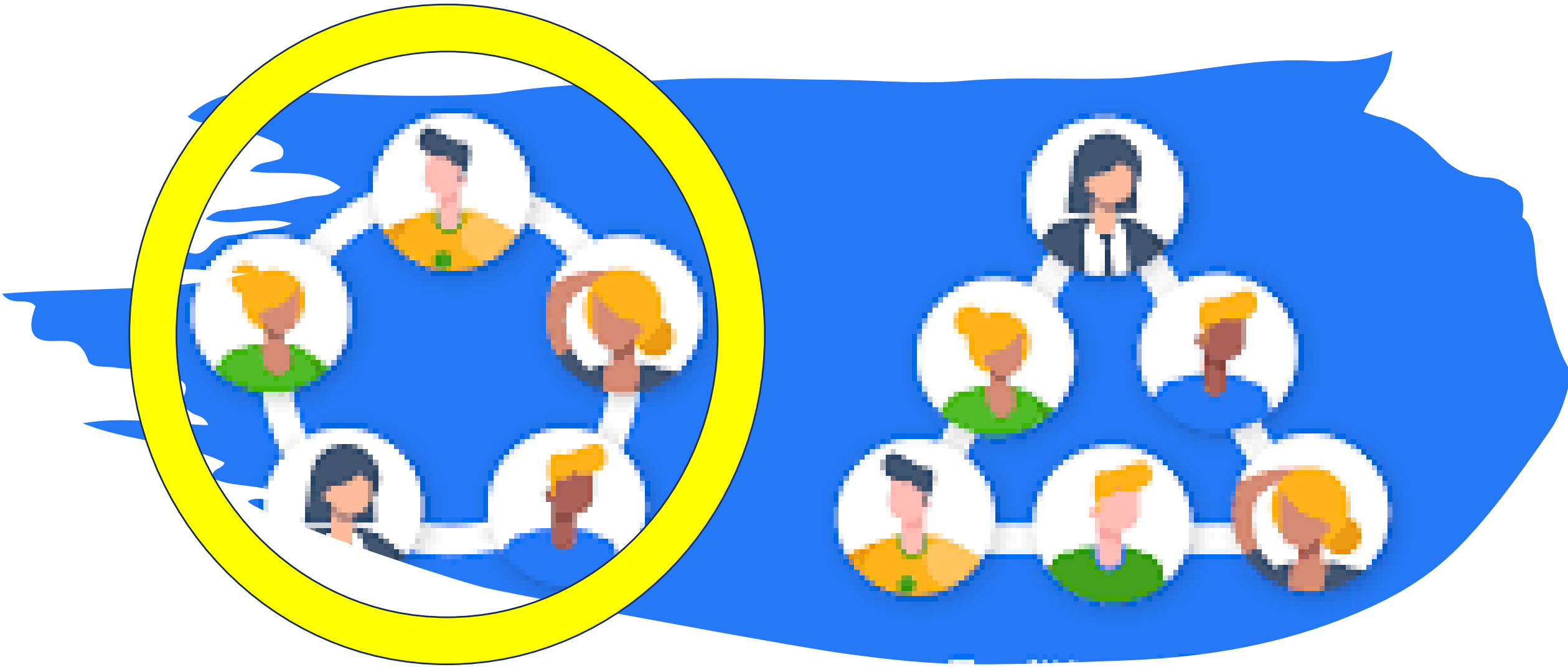


# Agile Teams

Marc Rietmann

6. Juni 2023 – Bern - Berne





# Agenda

---

Agiles Manifest

Persönlicher Bezug

Erwartungen des  
Kunden & der  
Lösungsansatz

Ursachen

Was ist eine  
Organisation?

Soziale Systeme  
bestehen aus  
Kommunikationen

Es geht um  
Entscheidungen

Agile Teams sind  
die Antwort

Interviews

Quintessenz

How was the  
meeting?

---

# Agenda

Manifeste Agile

Rapport personnel

Les attentes du  
client et début de  
solution

Causes

Qu'est-ce qu'une  
organisation ?

Les systèmes  
sociaux sont  
constitués de la  
communications

Prendre des  
décisions

Les méthodes  
agiles sont la  
réponse

Interviews

Quintessence

Comment s'est  
déroulée la réunion ?



Gespräch mit Alen  
Conversation avec Alen



Gespräch mit Boris  
Conversation avec Boris

DRAW //

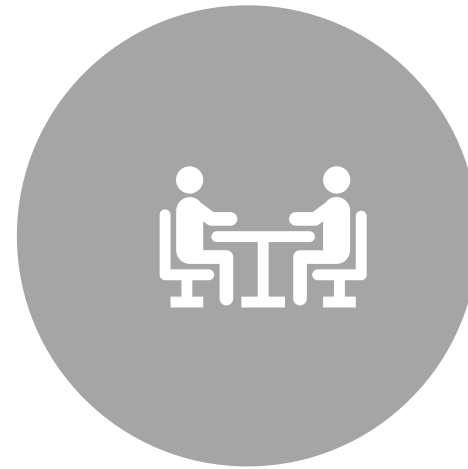


2 Elemente aus meiner Erfahrung  
2 éléments tirés de mon expérience



GOOD NEWS?

**GUTE NEUIGKEIT?  
BONNE NOUVELLE?**



HOW WAS THE MEETING?

**WIE WAR DIE BESPRECHUNG?  
COMMENT S'EST DÉROULÉE LA RÉUNION**





# Whatever you focus, grows. Good News?

Was immer Sie fokussieren wird grösser

Emotion, ist E-Motion, ist „Energy in Motion“

„Energy flows, where the focus goes“

Also: was ist heute die gute Neuigkeit für Sie persönlich?

Also: was ist die gute Neuigkeit für Ihre Unternehmung?

# Whatever you focus grows. Good News?

Qu'importe en quoi vous vous focalisez, cela devient plus grand

L'émotion, c'est E-Motion, c'est de l'énergie en mouvement

L'énergie circule là où l'on se concentre

Alors quelle est la bonne nouvelle pour vous personnellement?

Alors quelle est la bonne nouvelle pour votre Entreprise?



6 JUIN 44

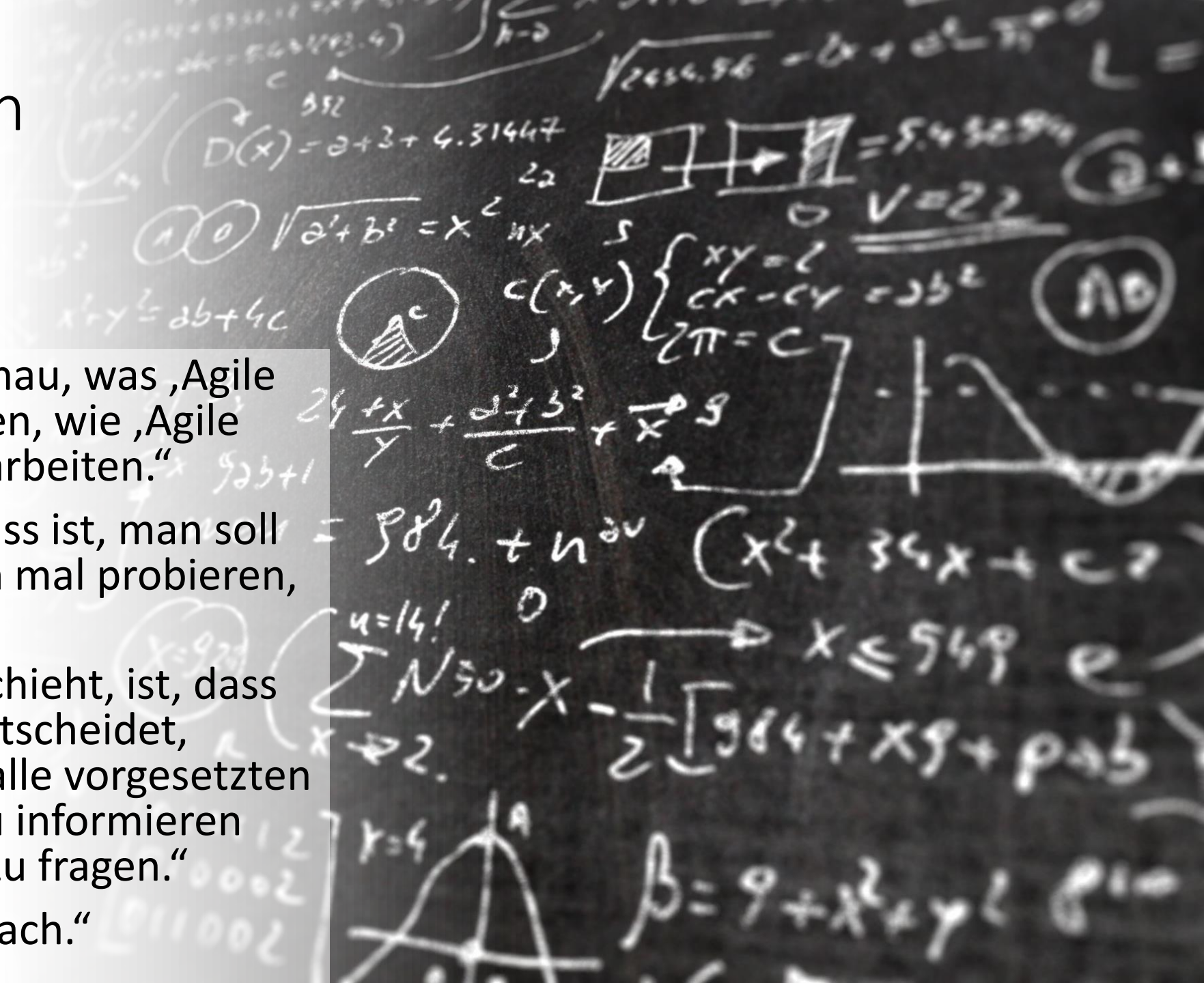
LA LUMIÈRE DE L'AUBE

Beginn der Befreiung Europas durch die Alliierten. (vor 79 Jahren)

Début de la libération de l'Europe par les Alliés.

# Ein Freund von mir sagte mir gestern ...

- „Niemand weiss genau, was ‚Agile Methoden‘ bedeuten, wie ‚Agile Teams‘ tatsächlich arbeiten.“
- „....was ich aber weiss ist, man soll und kann es einfach mal probieren, ... irgendwie...“
- „und was dann geschieht, ist, dass man einfach mal entscheidet, miteinander, ohne alle vorgesezten Stellen im voraus zu informieren oder um Erlaubnis zu fragen.“
- „ ... man macht einfach.“



# Un ami m'a dit hier ...

- „ Personne ne sait exactement ce que signifient les „ méthodes agiles “ comment les équipes agiles travaillent réellement “.
- „.... mais je sais qu'on doit et qu'on peut simplement essayer, ... d'une manière ou d'une autre... “
- ... „ et ce qui se passe alors, c'est que l'on décide tout simplement, ensemble, sans en informer au préalable tous les services supérieurs ou sans leur demander la permission „.
- „ ... on fait tout simplement“.

# Agiles Manifest (2001)

Individuen und Interaktionen

sind wichtiger als

Prozesse und Werkzeuge.

Funktionierende Software

ist wichtiger als

umfassende Dokumentation.

Zusammenarbeit mit dem Kunden

ist wichtiger als

Vertragsverhandlungen.

Reaktion auf Veränderung

ist wichtiger als

das Befolgen eines Plans.

# Manifeste agile (2001)

- Les individus et les interactions sont plus importants que les processus et les outils
- Un logiciel qui fonctionne est plus important qu'une documentation complète
- La collaboration avec le client est plus importante qu'une négociations contractuelles
- Réagir au changements est plus important que de suivre un plan





Beste  
Freundin

Radier-  
gummi

Panda-  
bär

Lina  
Larissa  
Strahl

Angela  
Merkel

WER BIN  
ICH?

Pluto

Harry  
Potter

Brasilien

Marc Rietmann

# Wer bin ich?

Ein calvinistischer,  
weltoffener Holländer ...

Ein katholischer,  
wehrhafter Urner ...

... und ein nüchtern,  
pragmatischer Aargauer



# Qui suis-je ?

Un Hollandais calviniste et ouvert au monde ...

Un Uranais catholique et défensif ...

... et un Argovien sobre et pragmatique



**50 Jahre**

**Vater – 16 jährige Tochter**

**Tanzen & Segeln, Trainieren & Meditieren,  
Kochen & Wandern**

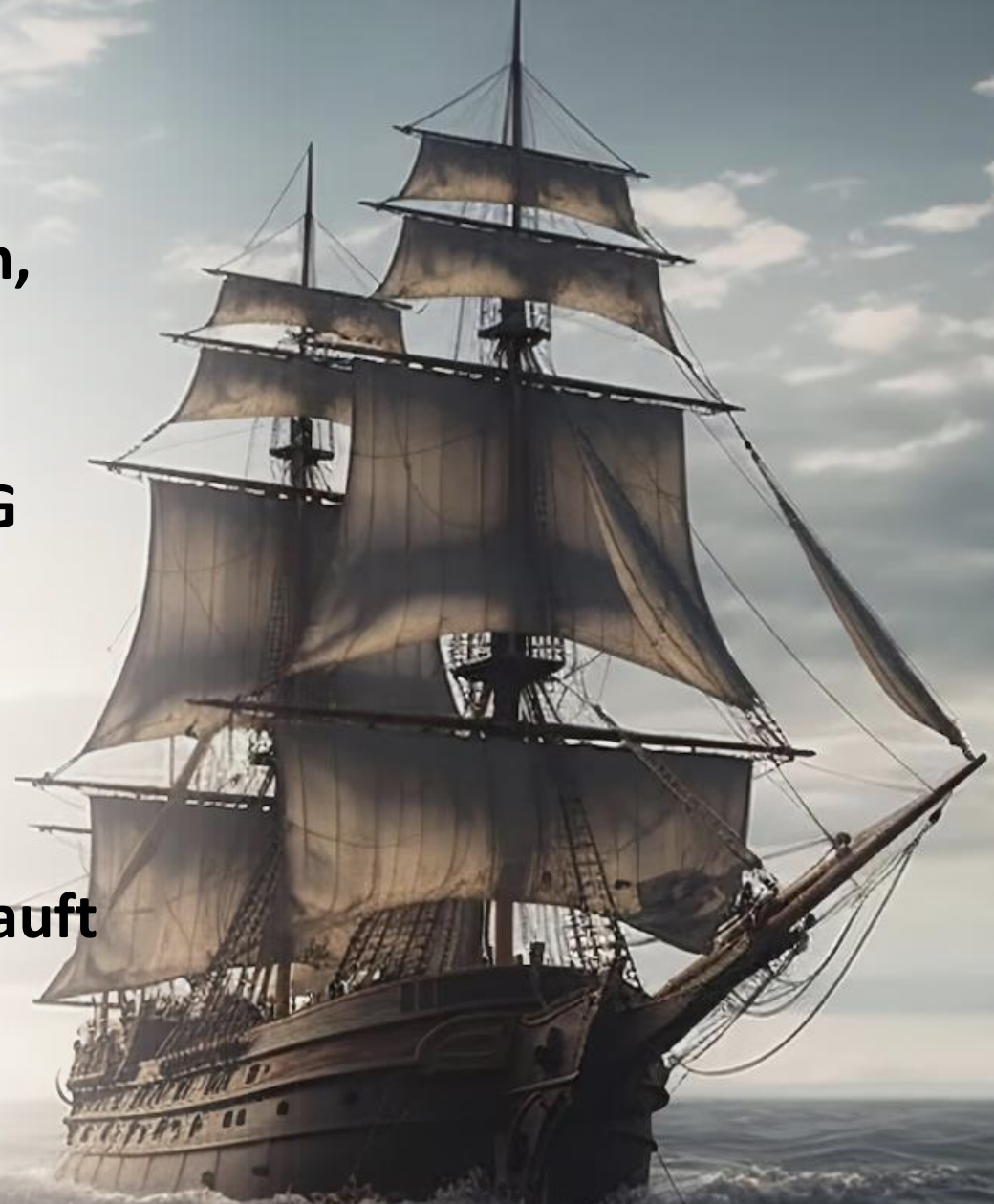
**lic. oec. HSG & Wirtschaftspädagoge, HSG**

**International Management,  
Erasmus Universität Rotterdam**

**Selbstständig – Firmen gegründet & verkauft**

**Unternehmer, Dozent & Coach**

**Interessiert in Company Building**



**Père de 50 ans - fille de 16 ans**

**Danse & la Voile,  
Entraînement & Méditation, Cuisine &  
Promenade**

**lic. oec. HSG & pédagogue en économie, HSG  
Management international,  
Erasmus Université Rotterdam**

**Indépendant - Création  
& vente d'entreprises**

**Entrepreneur, conférencier & entraîneur**



Wieso bin ich  
hier heute  
bei Ihnen, bei  
Euch, in Bern?

Pourquoi suis-je  
ici aujourd'hui  
avec vous à  
Berne ?



2. Juni  
2015



# Holland Hollande





# Uri



# Aarau





# Tanz La Danse

Tiere & Natur  
animaux & nature





Holcim



HOLCIM



Universität St.Gallen



AB B B



**YouMedical**







# Company Building

**footner.**  
EXFOLIATING SOCKS

Rosengarten  
Lichtspielhaus

**puranox**  
EFFECTIEF ANTI-SNURK SPRAYSISTEEM



• Effectievere formule op basis van natuurlijke extracten  
• Werkt direct  
• Eenvoudig in gebruik

HEEL SPRAY  
75 ml / voor gebruik al desgevraagd

AF24

AF24

TRINER

Aambeien spray

**Hemoclin** spray

Direct werkzaam bij NERVEN

**puranox**

**footner**  
EXFOLIATING SOCKS



Babyweiches Fussgefühl nach nur 1 Anwendung!  
Des pieds aussi doux que ceux d'un bébé après une seule application!

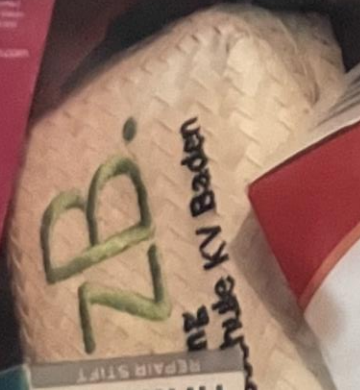
Für babyweiche Füße - Pour des pieds aussi doux que ceux d'un bébé

- Gegen rauh, fockene und verhornte Fusssohlen
- la formation de durillons et de...
- les pieds.

REPAIR STIFT

ZB.

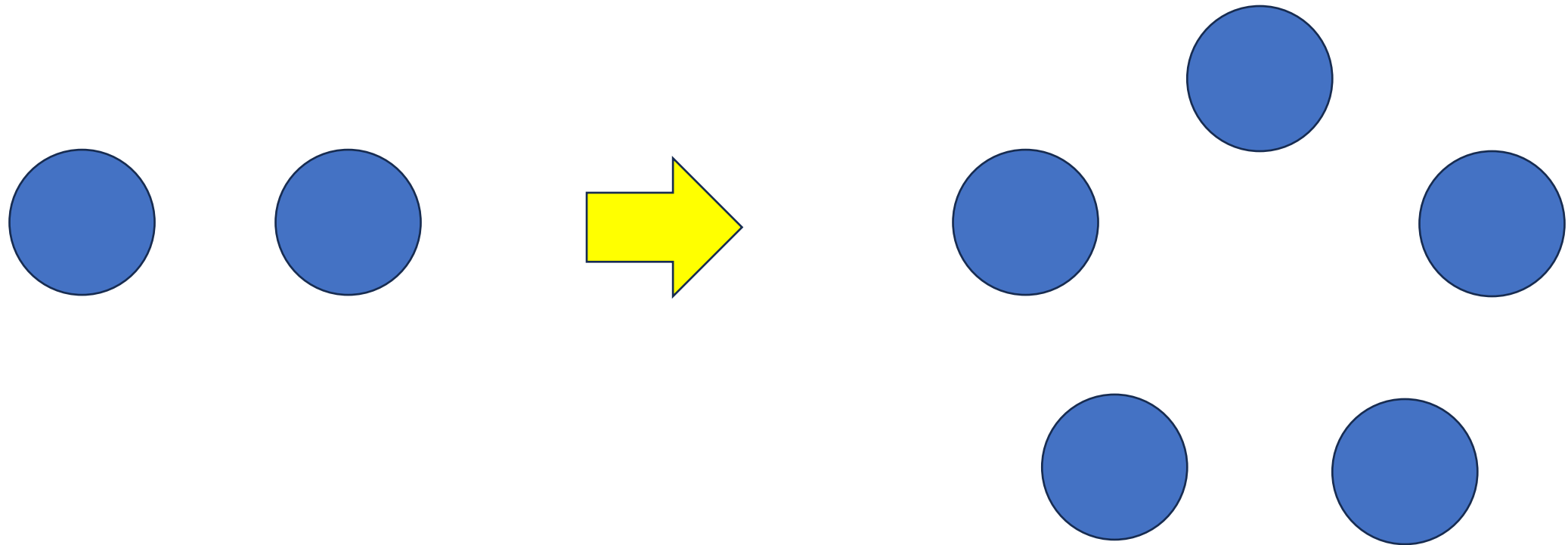
Beperg B.V. Kuyperlaan 10



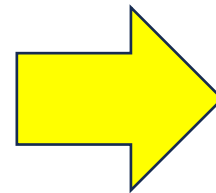
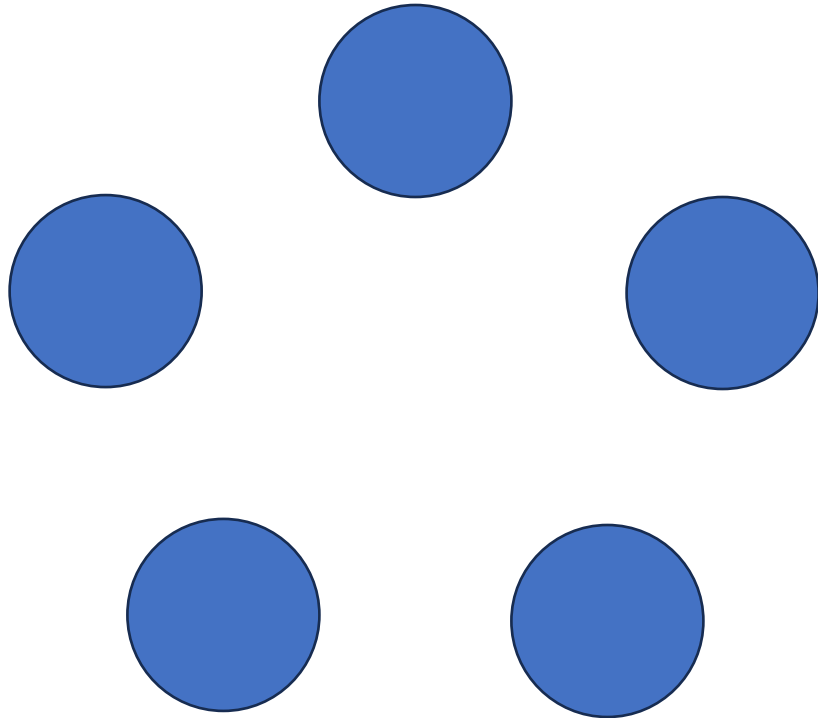
Medical



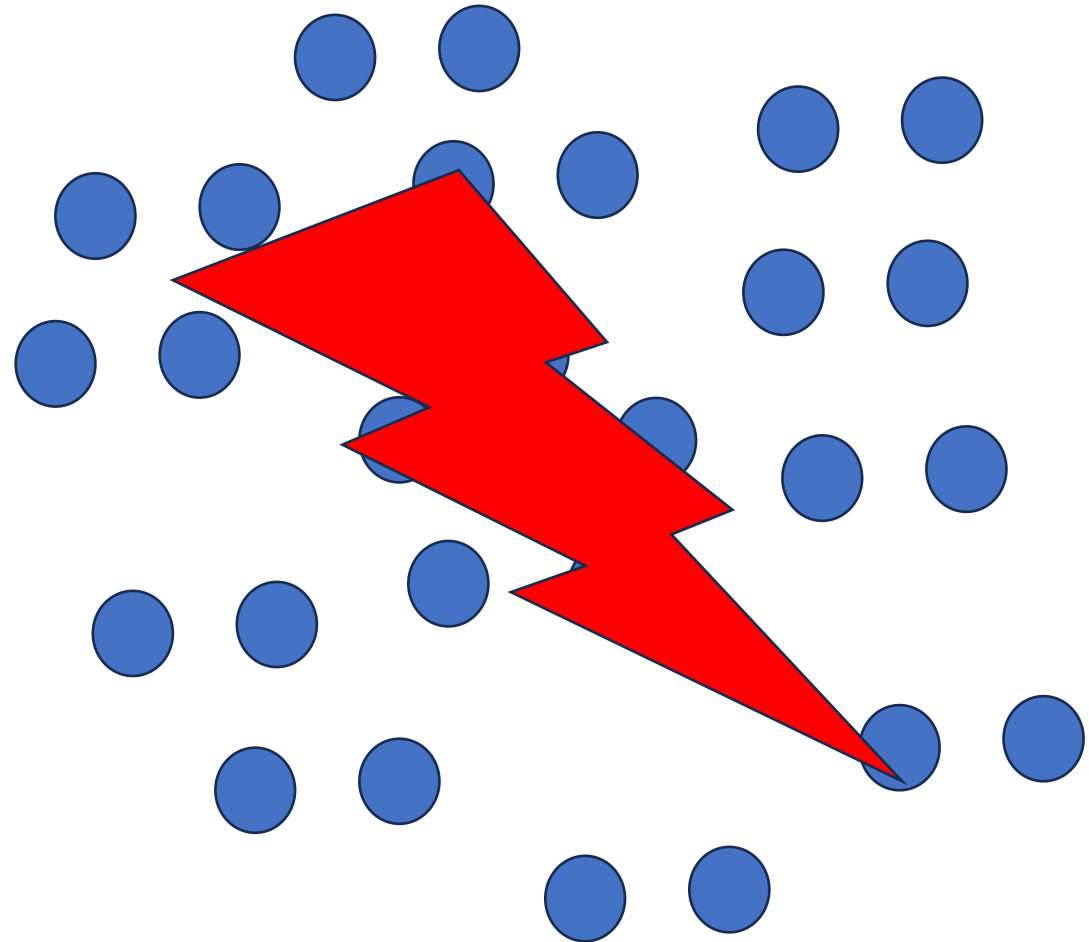
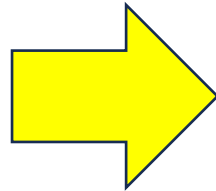
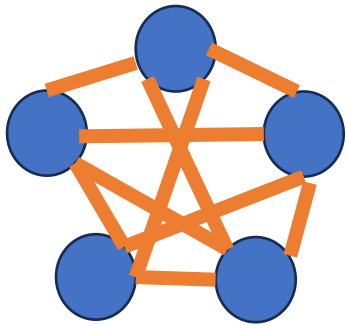
Von einem Binom zu einem Team ...  
D'un binôme à une équipe ...



Von einem Team zu einer Organisation ...  
D'une équipe à une organisation ...

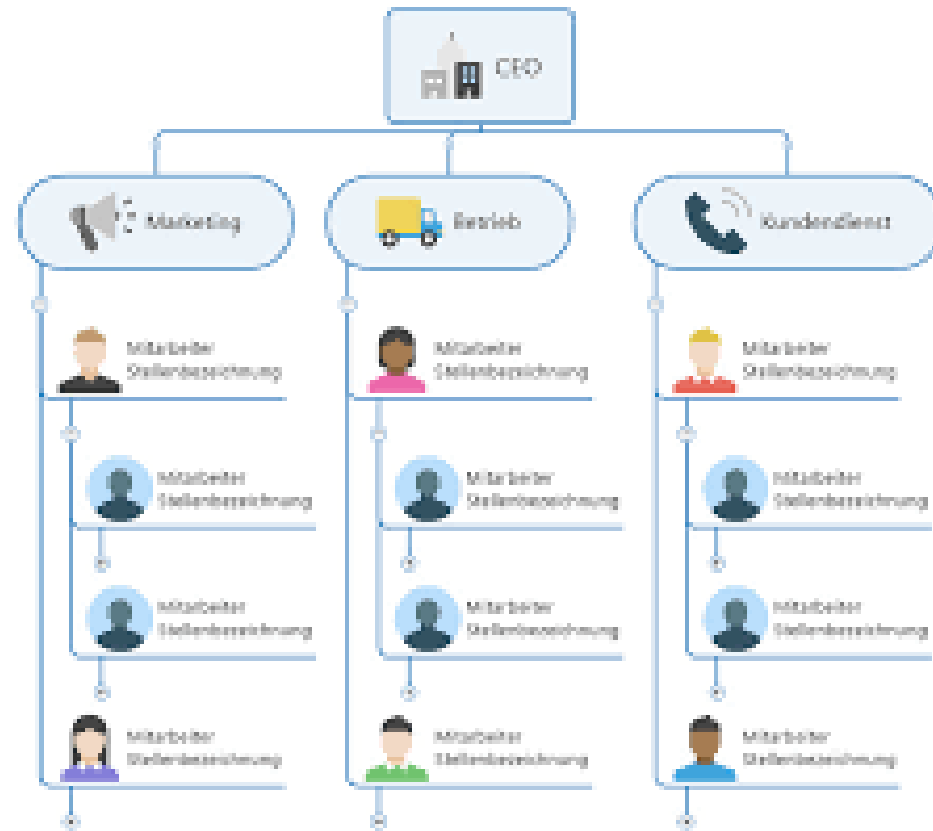
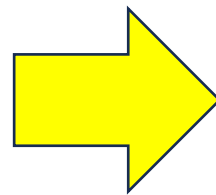
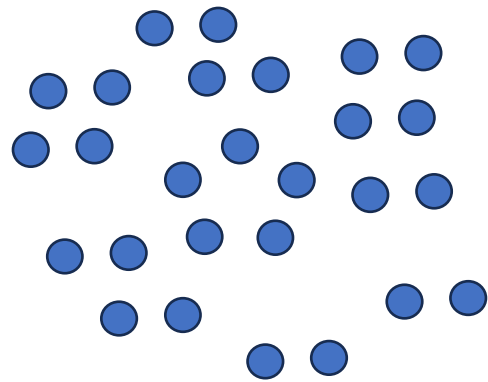


Unsere Firma wächst – alles explodiert  
Notre entreprise se développe - tout explose



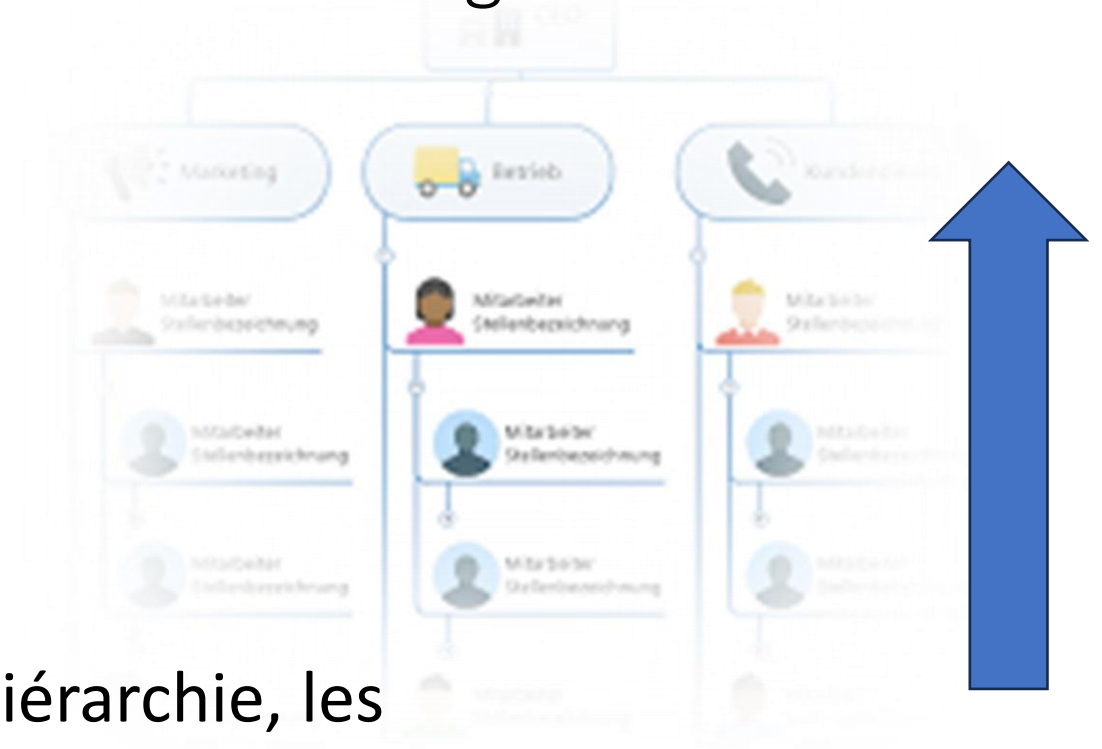
# Organigramm – Hierarchie

## Organigramme - Hiérarchie





# Entscheidungen, Informationen & Verantwortung werden delegiert Décisions, informations & responsabilités sont déléguées



In dieser Hierarchie werden

- Entscheidungen
- Informationen
- Verantwortung



nach oben delegiert

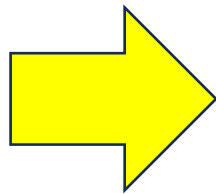
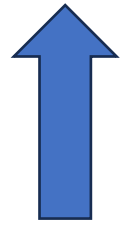
Dans cette hiérarchie, les

- les décisions
- informations
- responsabilité



sont déléguées vers le haut

Zusätzlich: Prozesse – Abläufe - Schnittstellen  
En plus: Processus - Déroulements - Interfaces

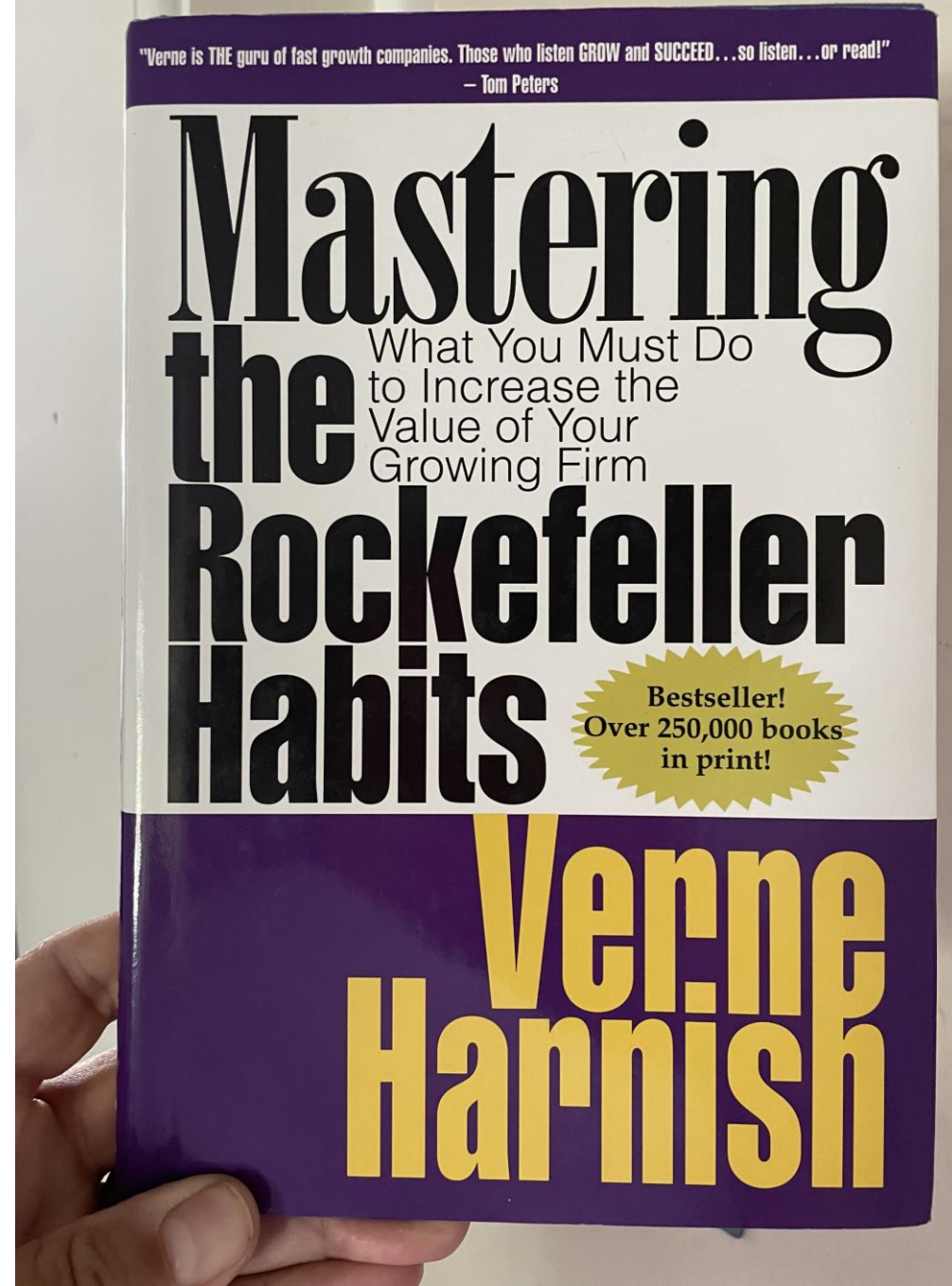


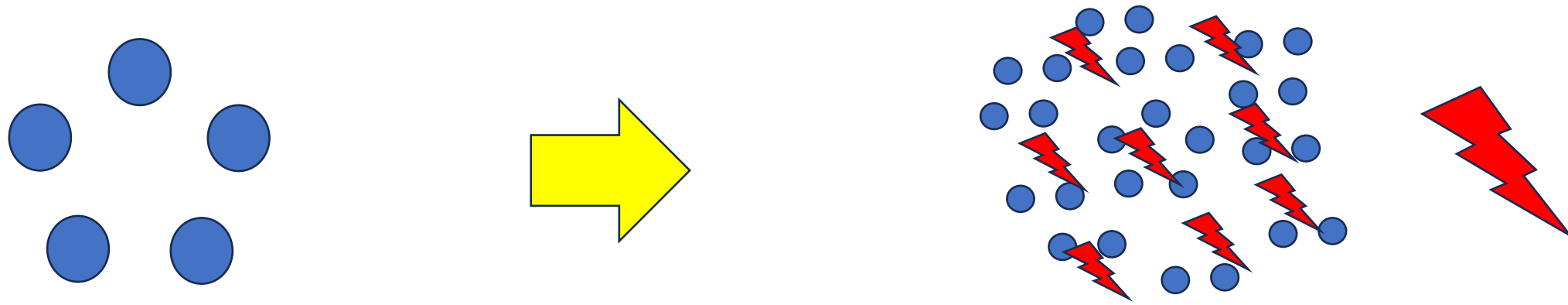
Abteilung



...zurück zum Spirit & Drive

...retour au Spirit & Drive

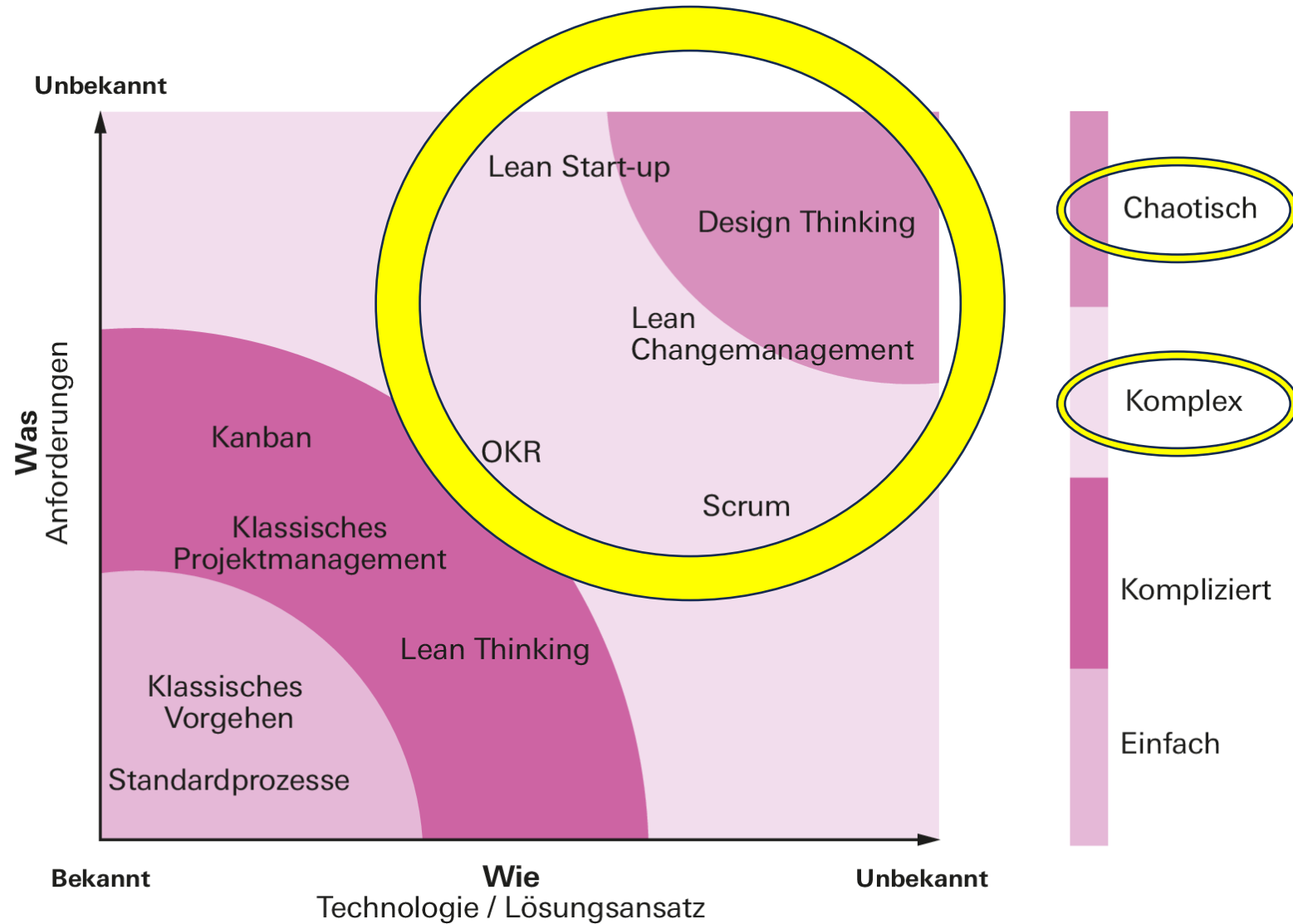




Diese Erfahrung machen heute nicht nur  
Wachstumsunternehmen, sondern fast alle Organisationen

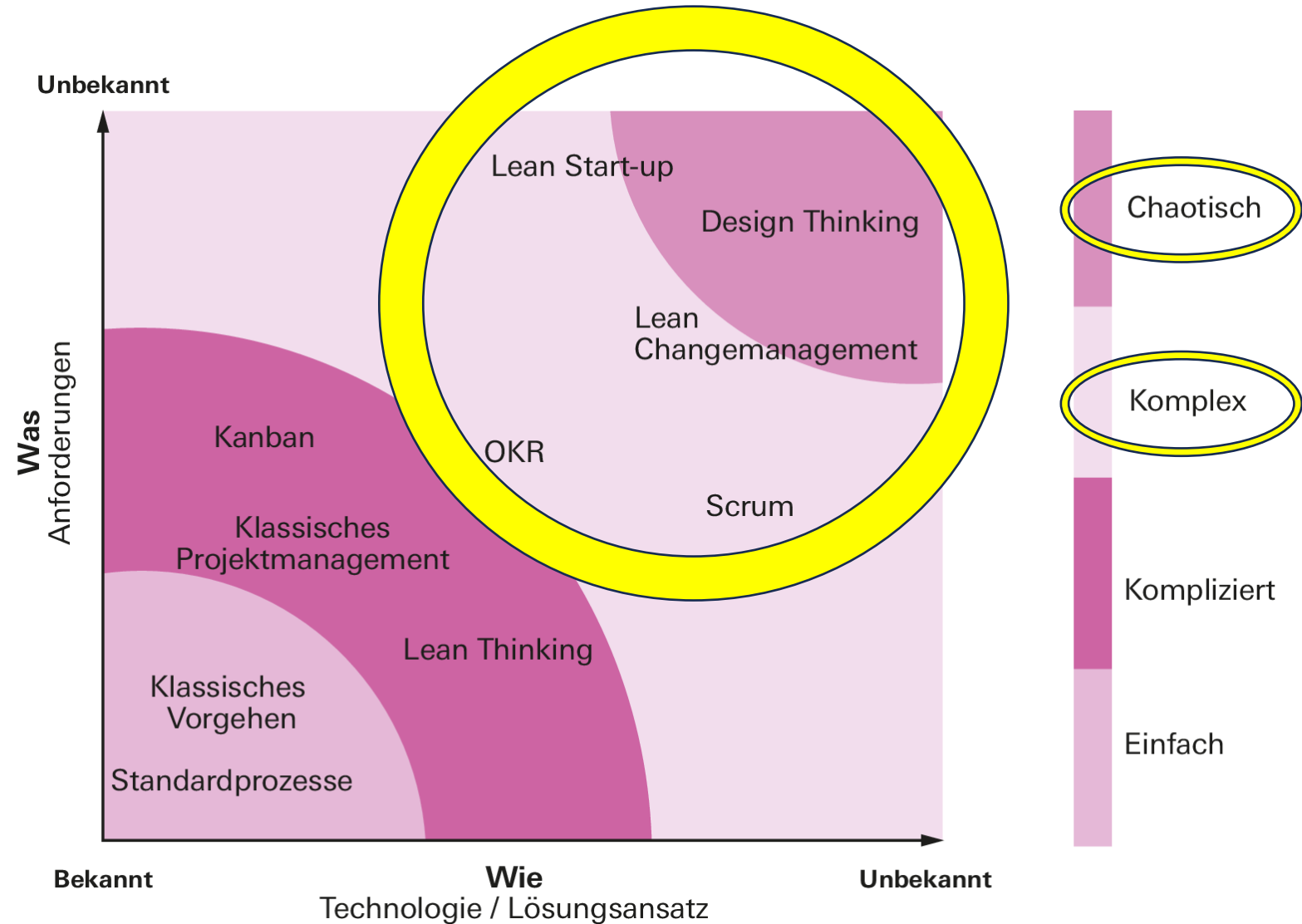
Aujourd'hui, ce ne sont pas seulement les entreprises en  
croissance qui font cette expérience, mais presque toutes  
les organisations

# Stacey -Matrix



- die Anforderungen und Erwartungen des Kunden sind je länger desto öfter unklarer
- der Lösungsansatz ist je länger desto mehr unbekannter

# Stacey -Matrix



- les exigences et les attentes du client sont de moins en moins claires
- plus le temps passe, plus la solution est inconnue



# Ursachen - Les causes für Komplexität & Chaos pour la complexité & le chaos

---

- Gesellschaft: Generation Y/Z & Multioption
  - Natur: Klima, Energie, Rohstoffe
  - Technologie: digitale Transformation
  - Wirtschaft: Globalisierung
- 
- Société : La génération Z & la multioption
  - Nature : le climat, l'énergie, les matières premières
  - Technologie : La transformation numérique
  - Économie : La mondialisation

# Generation

Generation Y/Z

Workforce &  
Kunden

Génération Y/Z

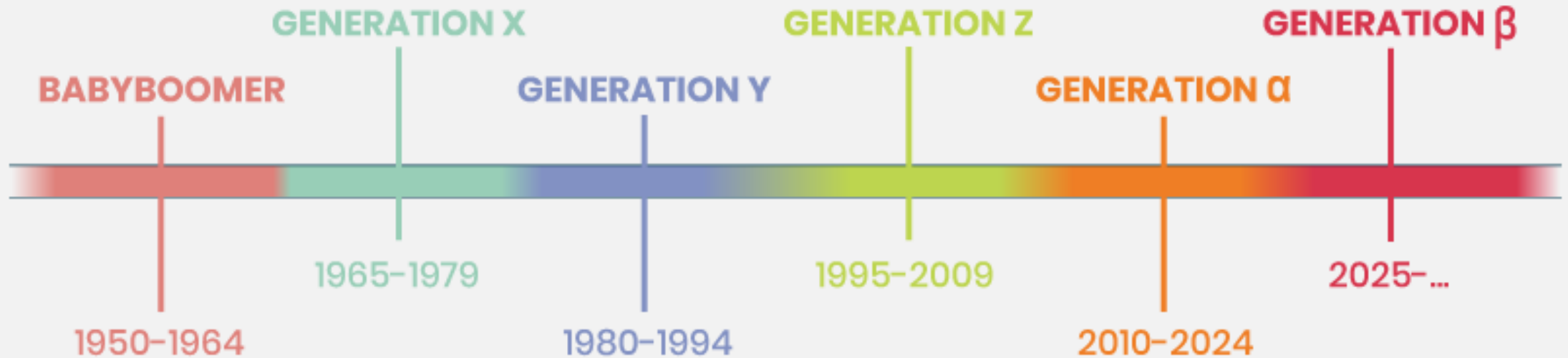
Collaborateurs  
& clients





Generation Y und Z stellen die Mehrheit bei Arbeitnehmenden und bei Konsumenten / Kunden

## GENERATIONENÜBERSICHT



Les générations Y et Z représentent la majorité des travailleurs et des consommateurs / clients

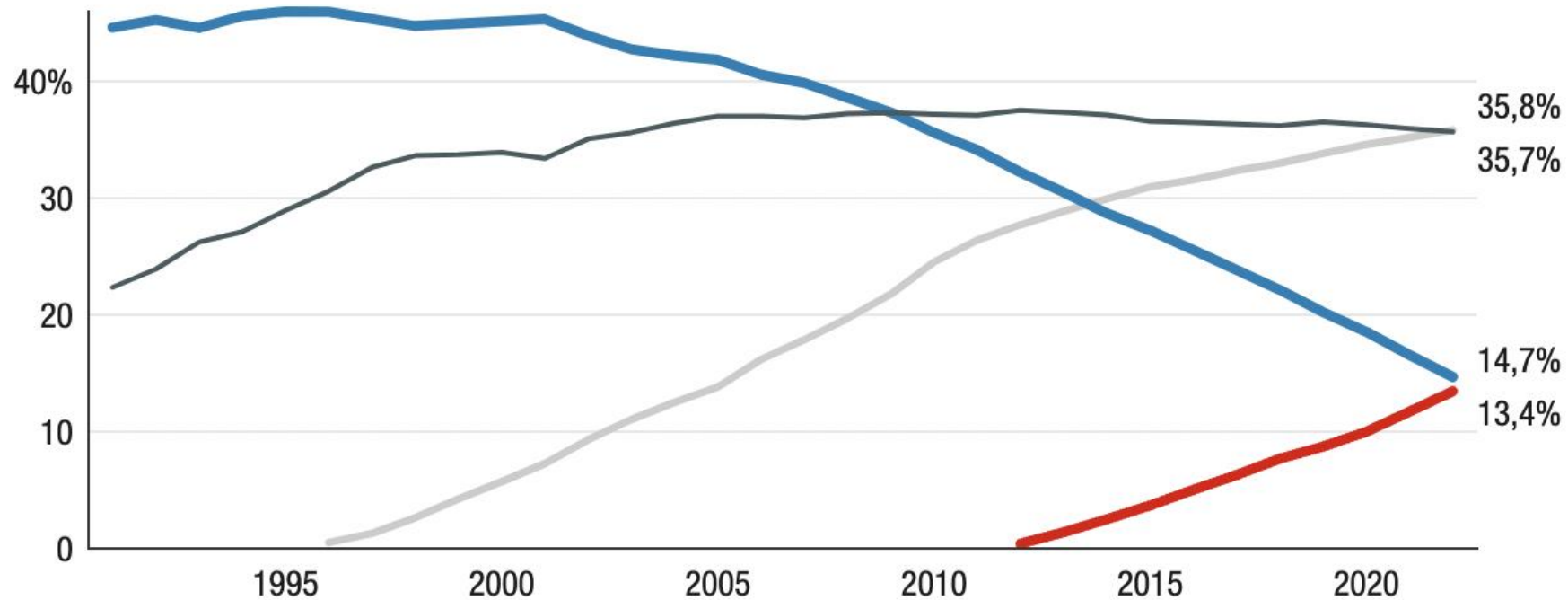
# Generation Y und Z stellen in Zukunft die Mehrheit

## Les générations Y et Z seront majoritaires à l'avenir

### Generation Z auf der Überholspur

Anteil der erwerbstätigen Bevölkerung nach Generationen in Prozent

— Babyboomers (1946–1964) — Generation X (1965–1980) — Millennials Y (1981–1996)  
— Generation Z (1997–2012)



# Generation Z

Als Arbeitgeber können wir Mitdenken, Begeisterung, Loyalität, Motivation, Engagement mit Lohn **nicht** kaufen.

En tant qu'employeur, nous ne pouvons **pas** acheter la réflexion, l'enthousiasme, la loyauté, la motivation et l'engagement par un salaire.



**Multioptionsgesellschaft**  
**Société multi-options**  
**(1994)**

**Prof. Peter Gross**



Prof. Peter Gross  
(1941 – 2023)

rückblickend 2023 auf 1994

rétrospectivement 2023 à 1994

die Vervielfachung der Optionen hat  
die Welt komplexer gemacht,  
bisweilen chaotisch.

la multiplication des options a rendu  
le monde plus complexe, parfois  
chaotique.

Peter Gross

Die Multioptionengesellschaft

editon suhrkamp

SV

Digitale  
Transformation

Transformation  
digitale





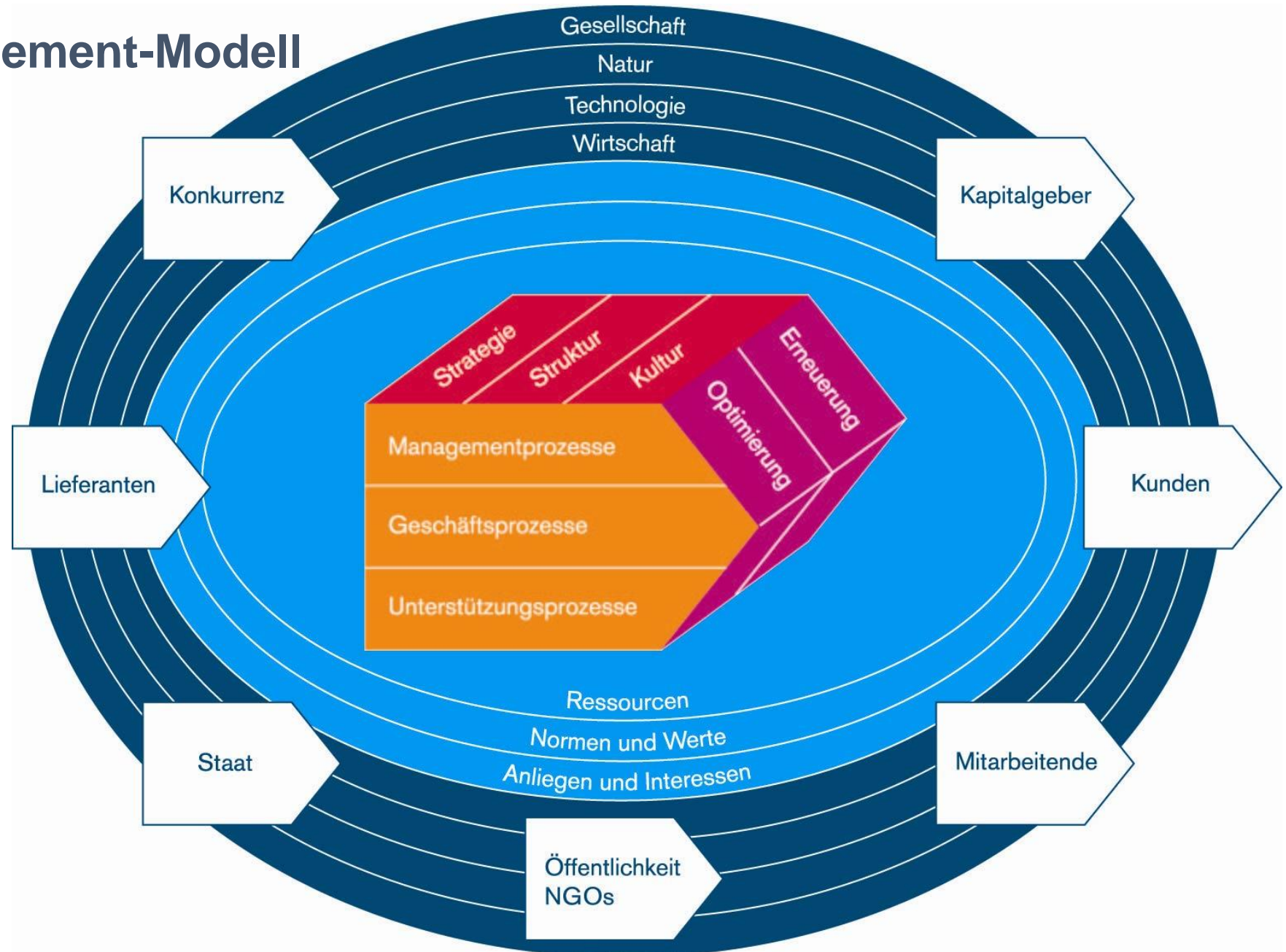
# Universität St.Gallen

Betriebswirtschaft

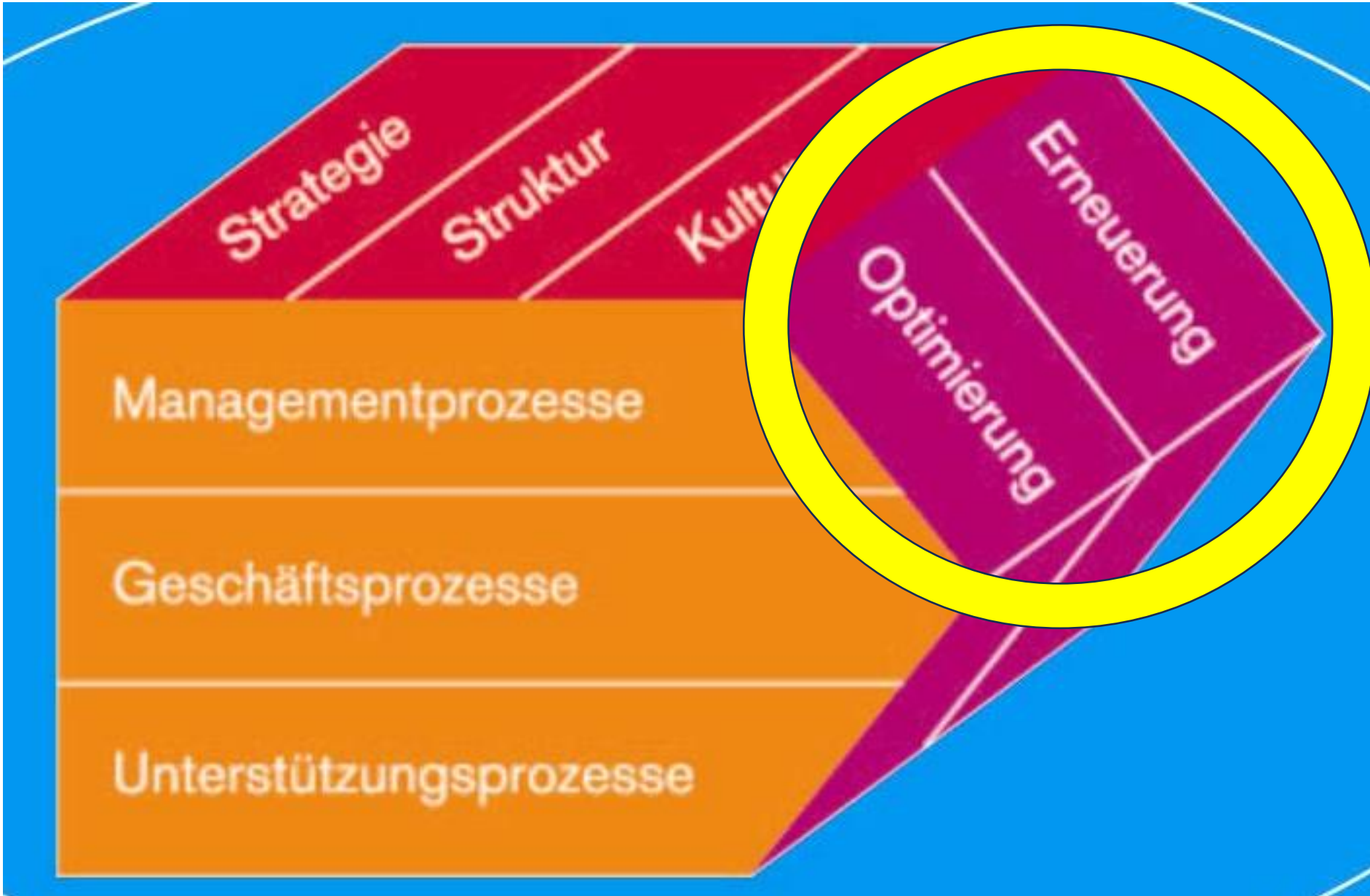
Gestion d'entreprise

- Forschung: Assistent am Institut für BWL
- St. Galler Management Modell
- Recherche : Assistent à l'Institut d'économie d'entreprise
- Modèle de gestion de Saint-Gall

# St. Galler Management-Modell

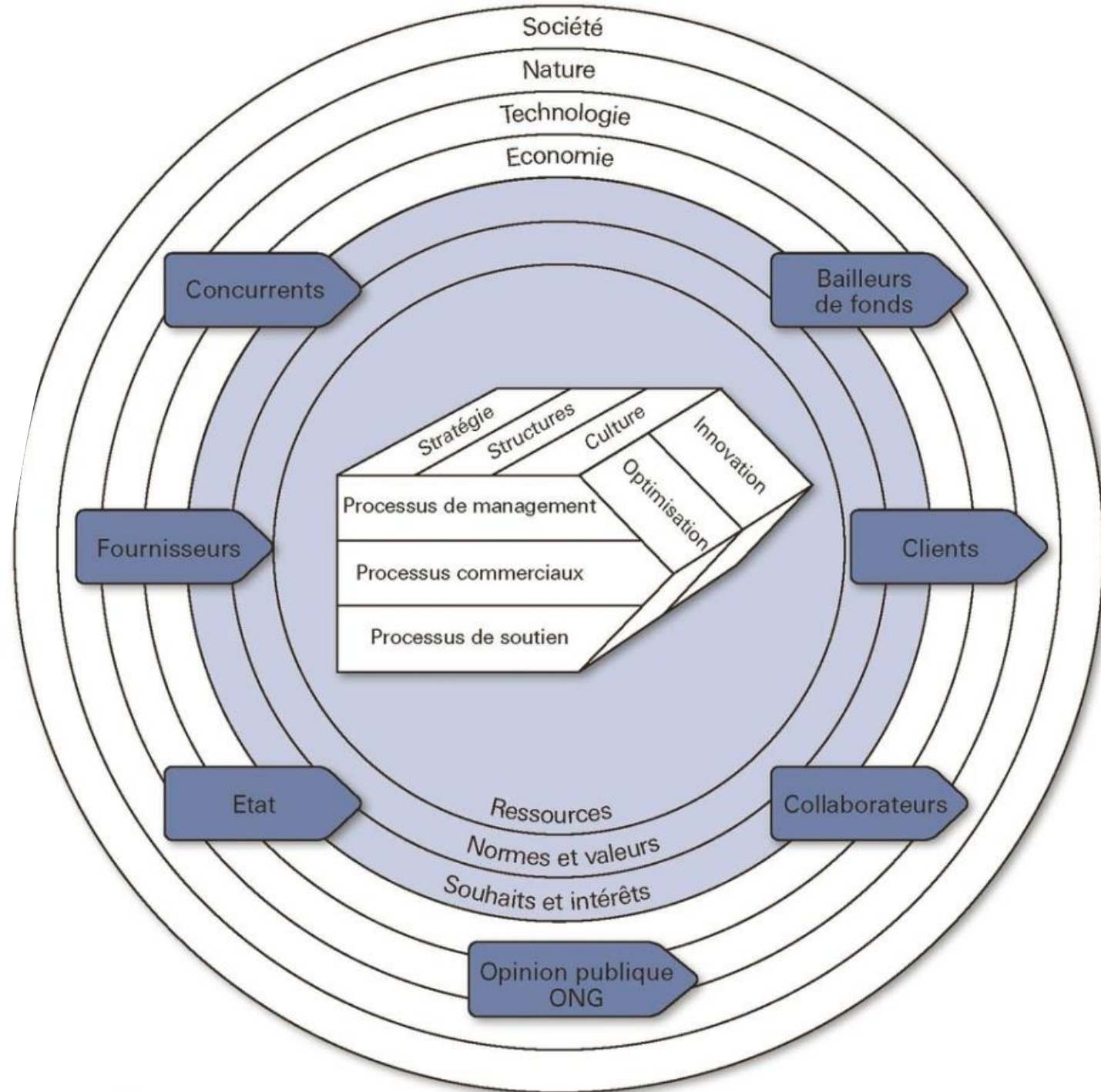


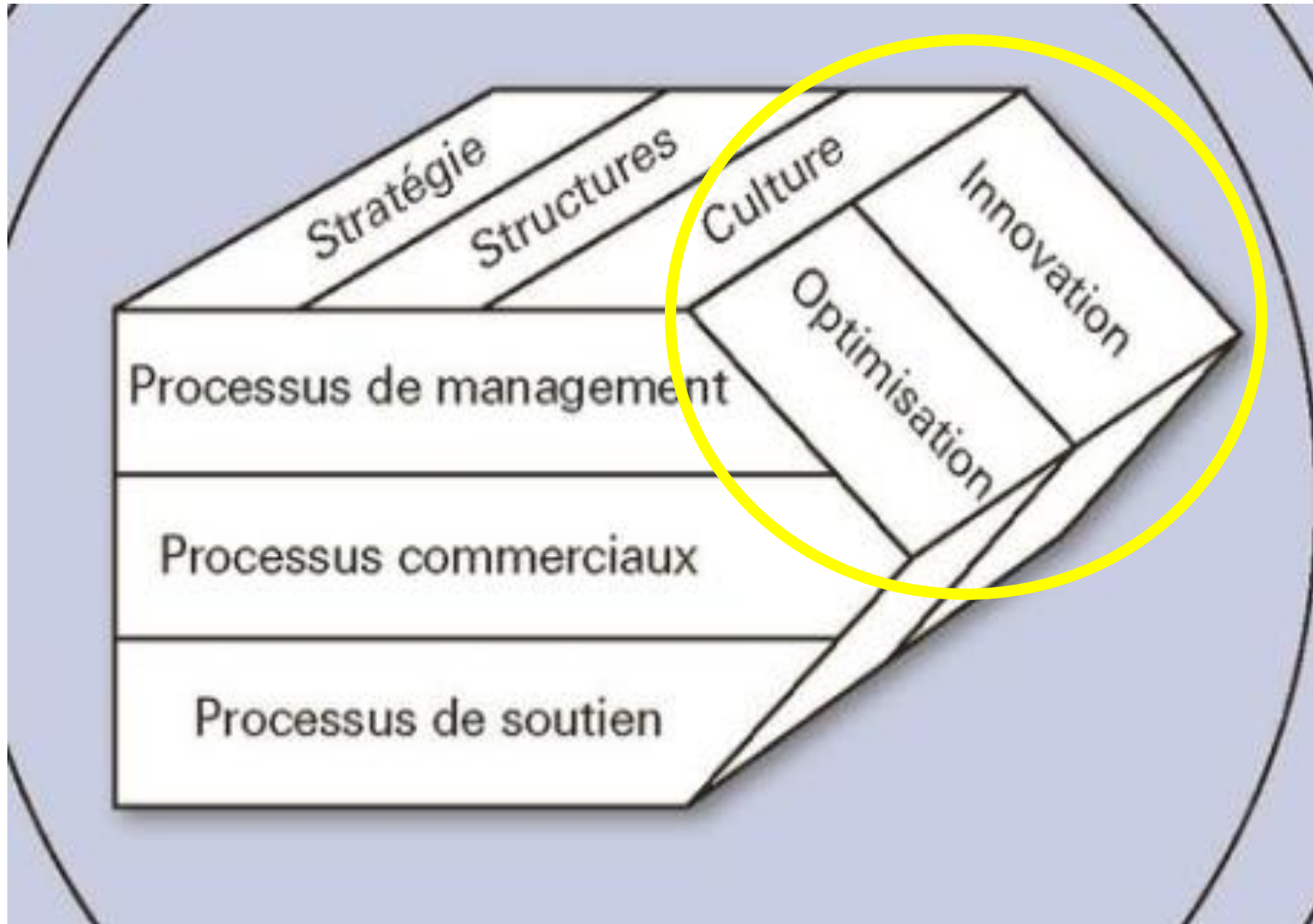




---

# Modèle de management de Saint-Gall





Erneuerung  
Innovation

& Optimierung  
& Optimisation

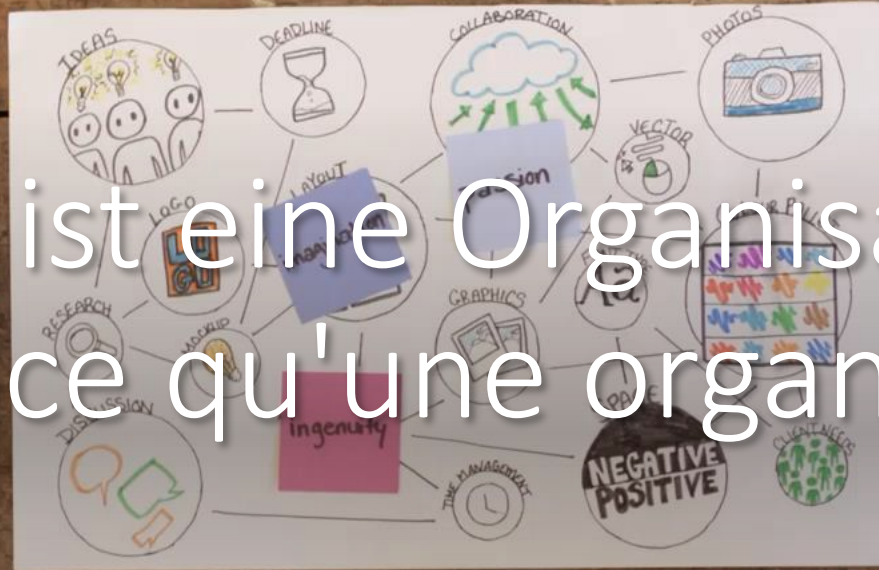


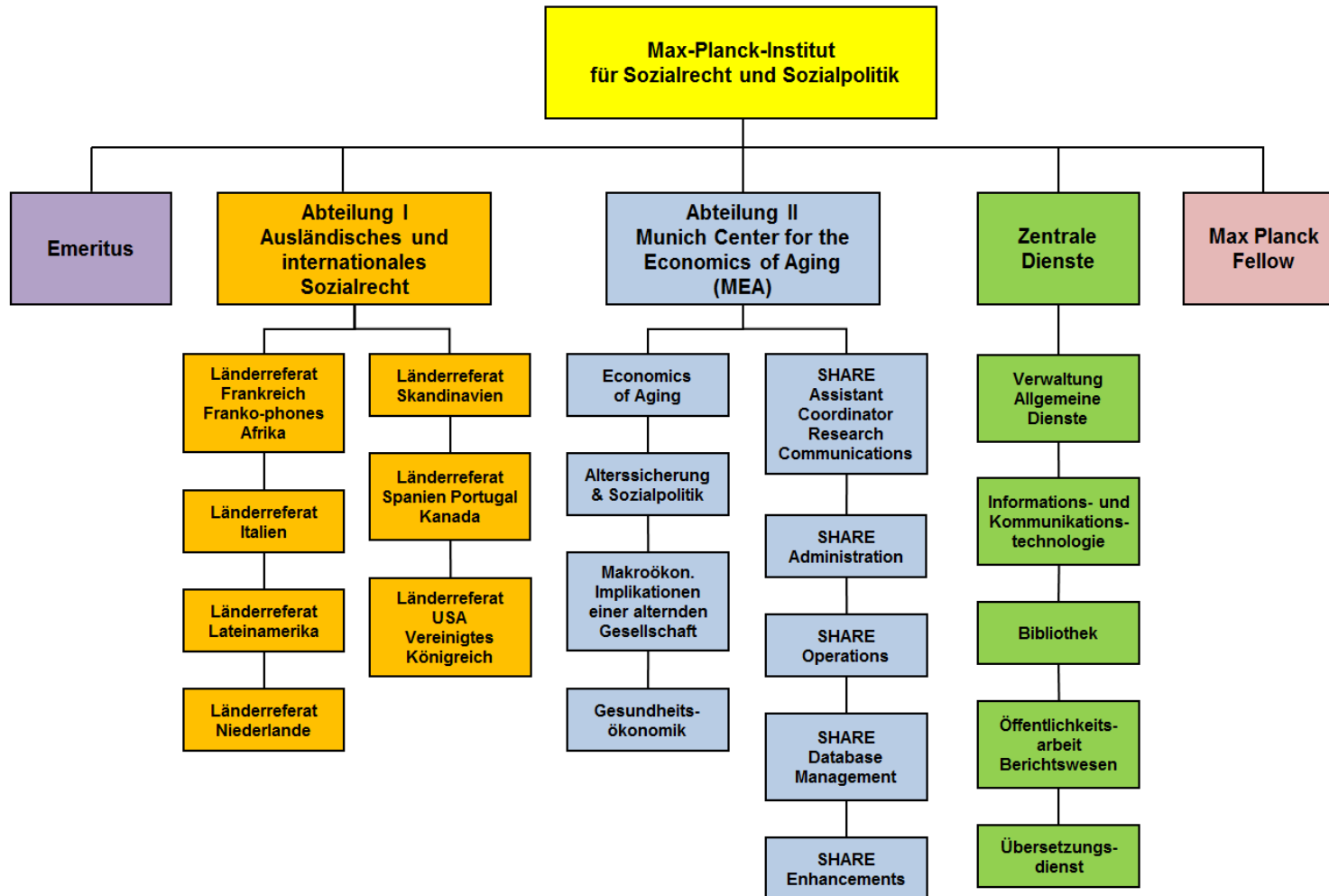
Rocks - Roche



Sand - Sable

Was ist eine Organisation?  
Qu'est-ce qu'une organisation ?





Eine  
Unternehmung  
ist eine  
Organisation?

Une entreprise?  
Une  
organisation?











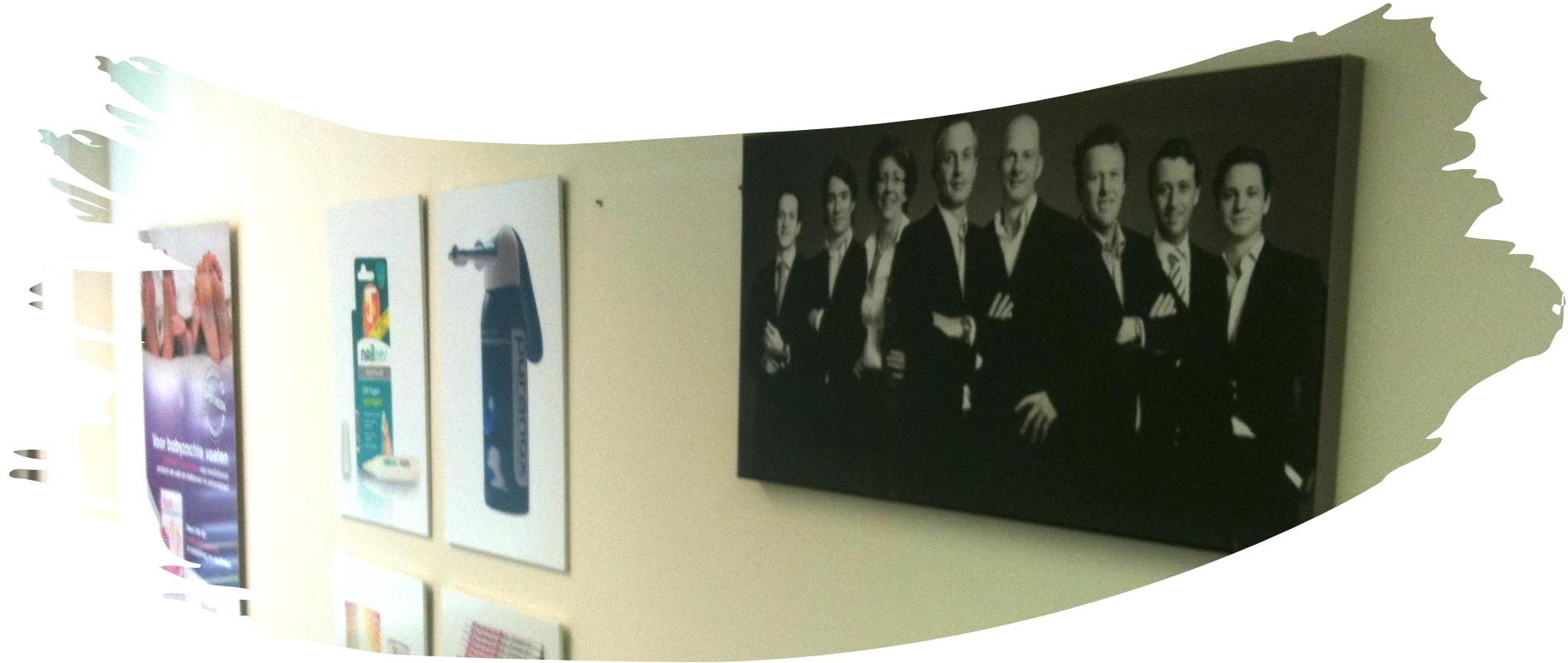










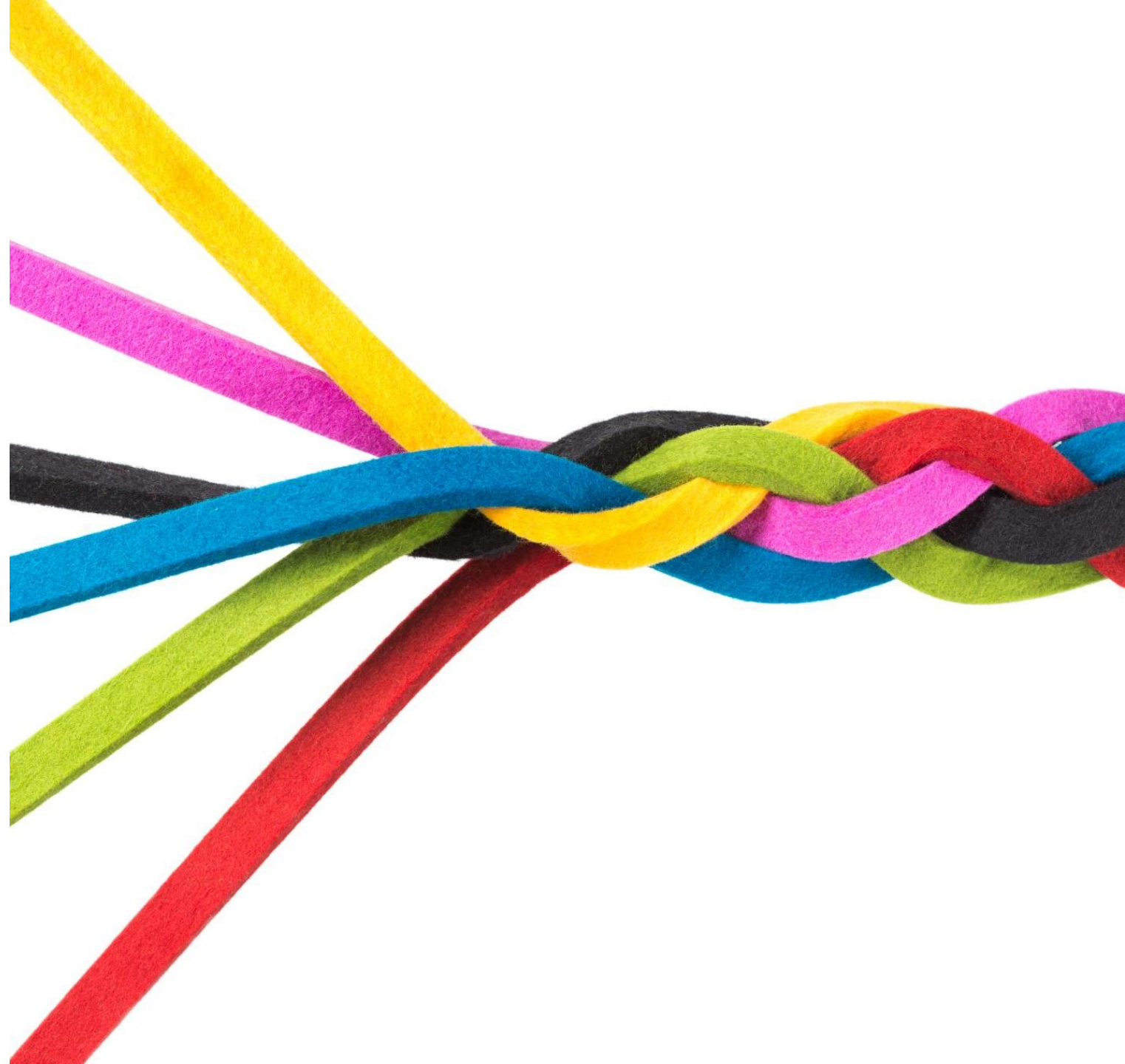


Wenn aus einem Team eine Unternehmung wird  
Quand une équipe devient une entreprise



Eine  
Unternehmung  
ist eine  
Organisation

Une entreprise  
est une  
organisation





Eine Organisation ist ein soziales System  
Une organisation est un système social

—  
Bedürfnispyramide nach  
Maslow (1908-1970)

- Selbstverwirklichung
- Anerkennung
- Zugehörigkeit



Pyramide des besoins  
selon Maslow  
(1908-1970)

- Réalisation de soi
- Reconnaissance
- Appartenance



---

## Ein soziales System besteht aus Kommunikationen

---

„Kommunikation“  
nennt Luhmann  
die Operation, die  
soziale Systeme  
entstehen lässt  
und aufrecht-  
erhält.




---

## Un système social se compose de communications

---

"Communication", Luhmann appelle l'opération qui permet aux systèmes sociaux d'émerger et de se maintenir.





Ein wesentlicher Teil der  
Kommunikationen hat zum  
Zweck, Entscheidungen zu fällen

Une partie  
importante des  
communications a  
pour but de  
prendre des  
décisions







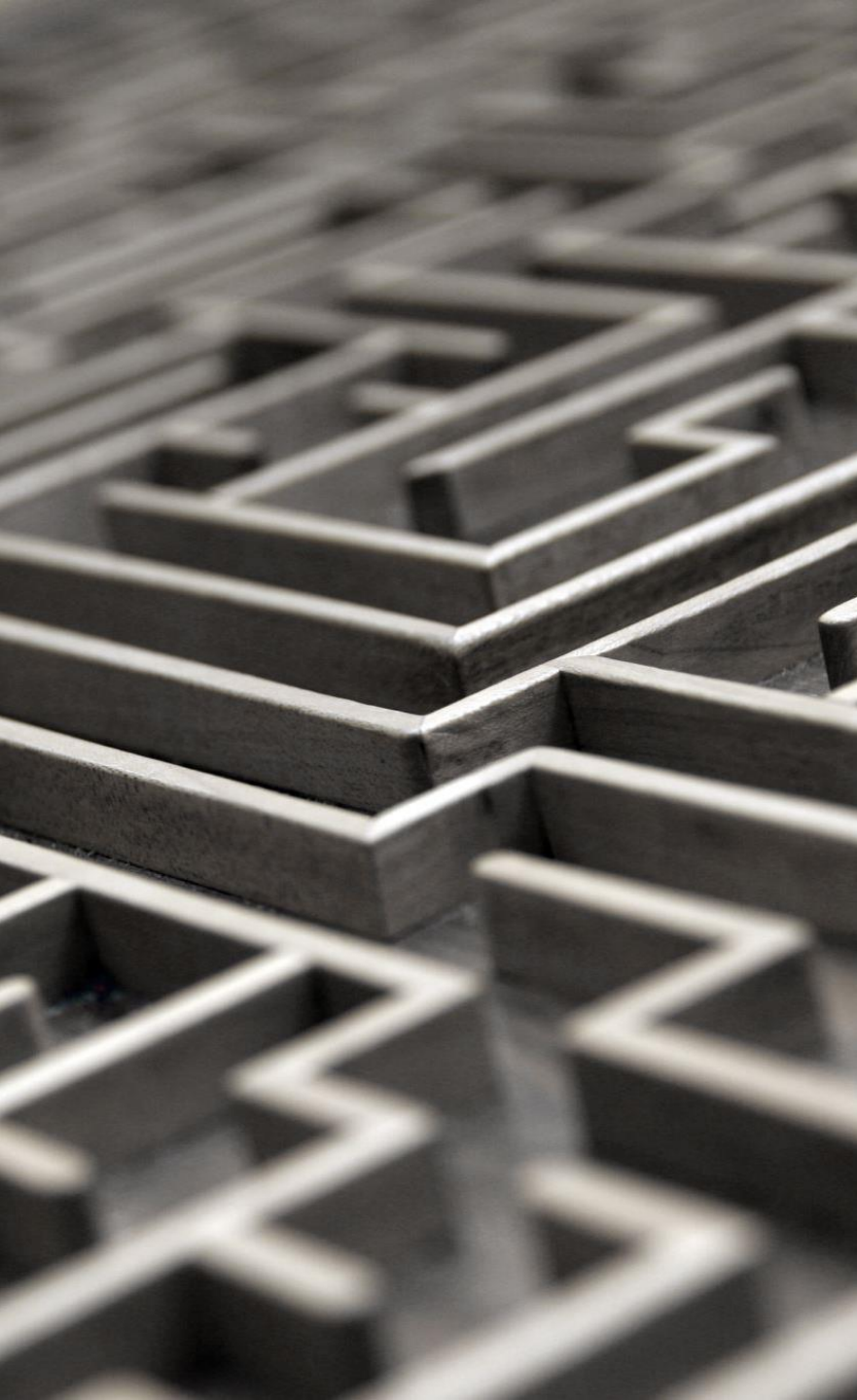
Dabei geht es um  
Entscheidungen, ...

- ... die den Kunden betreffen
- ... die die Mitarbeitenden, die internen Strukturen und Abläufe betreffen



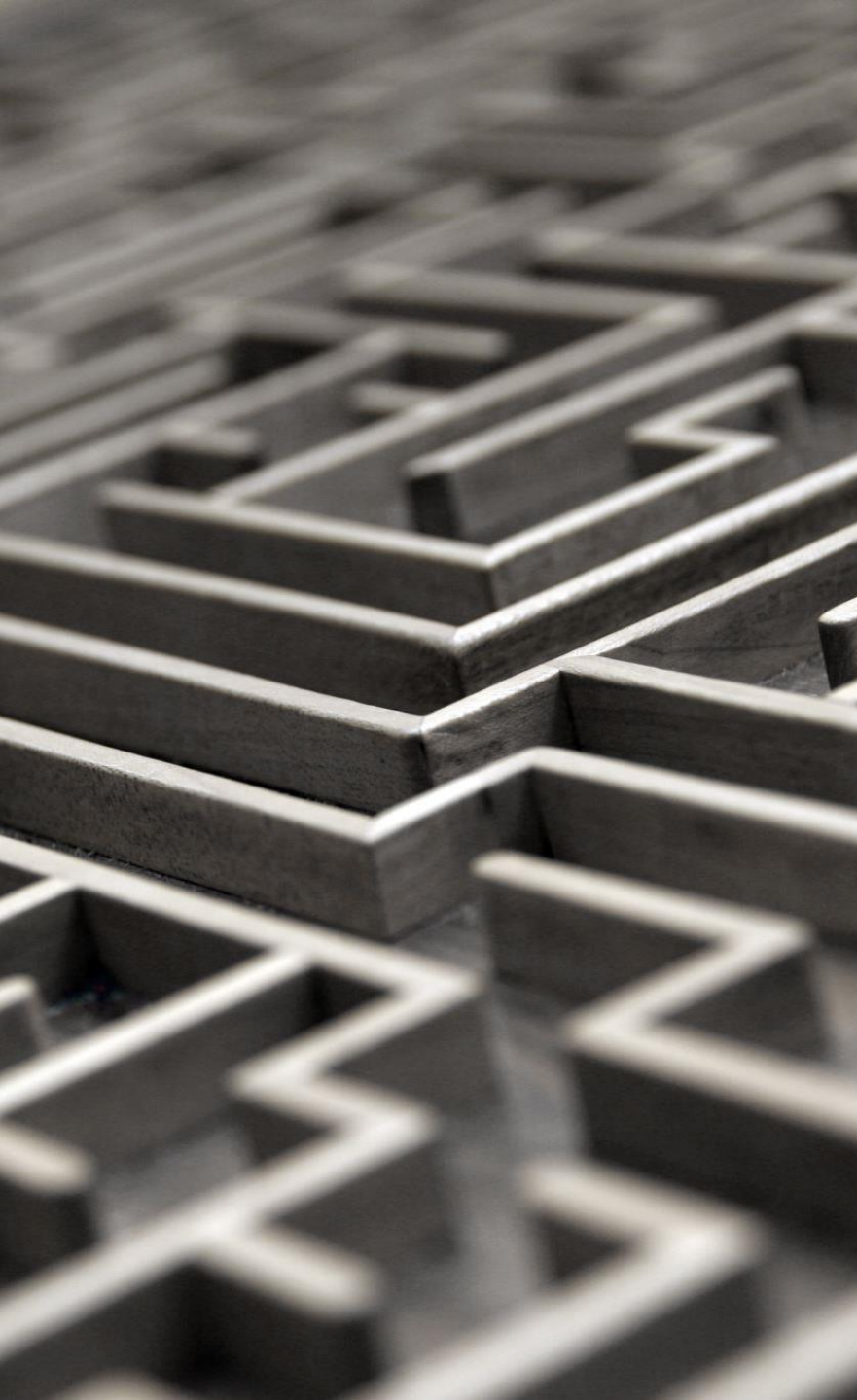
Il s'agit de prendre des décisions, ...

- ... qui concernent le client
- ... qui concernent les collaborateurs, les structures internes et les processus



## Agilität bedeutet, ...

- ... einfacher & schneller
- ... zu brauchbaren
- ... Entscheidungen zu kommen



L'agilité, permet ...

- ... de prendre plus facilement et plus rapidement
- ... des décisions utiles



Und dabei immer den Menschen  
im Zentrum zu sehen ...

Den Kunden und ...

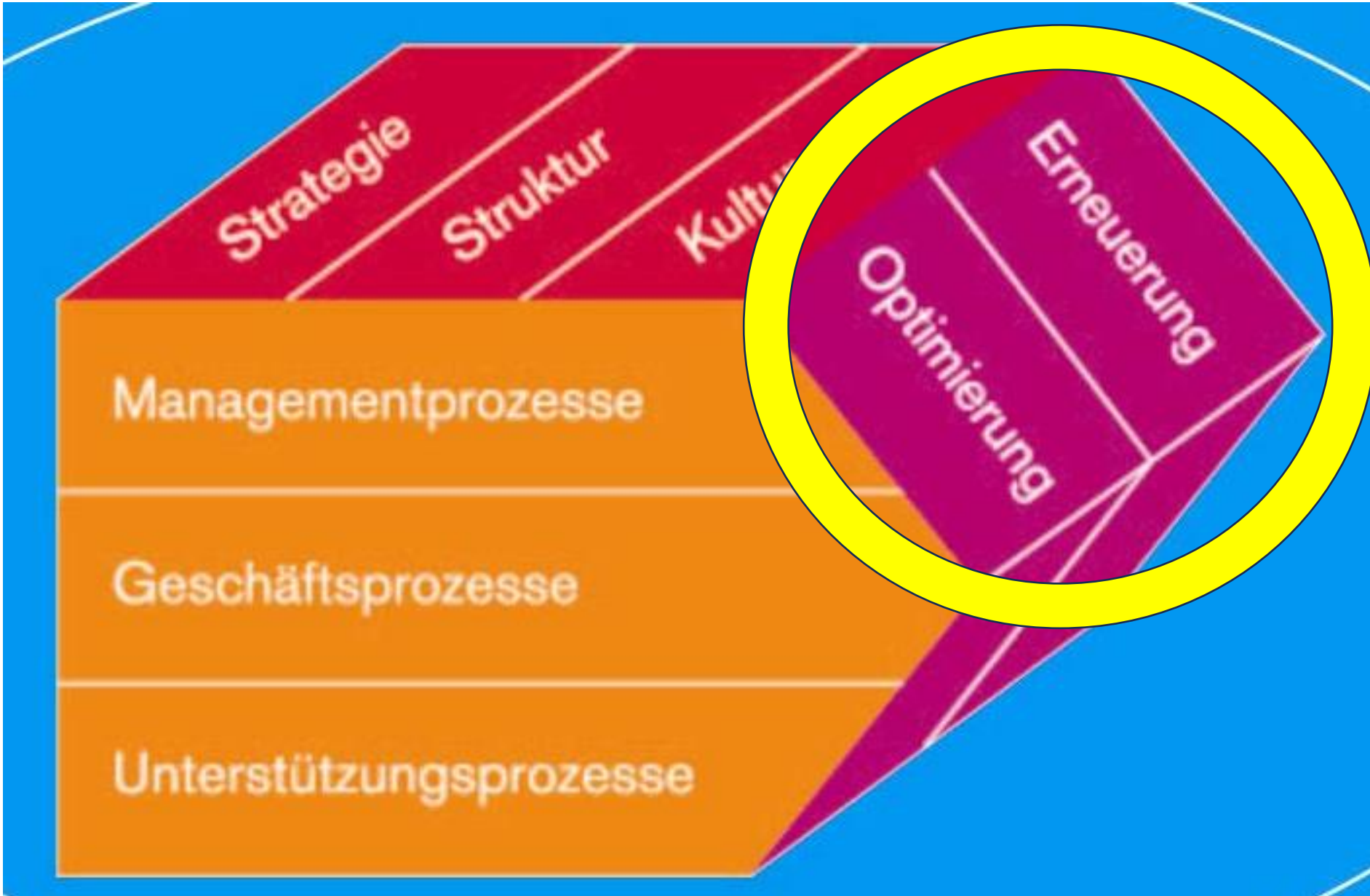
... den Mitarbeitenden.

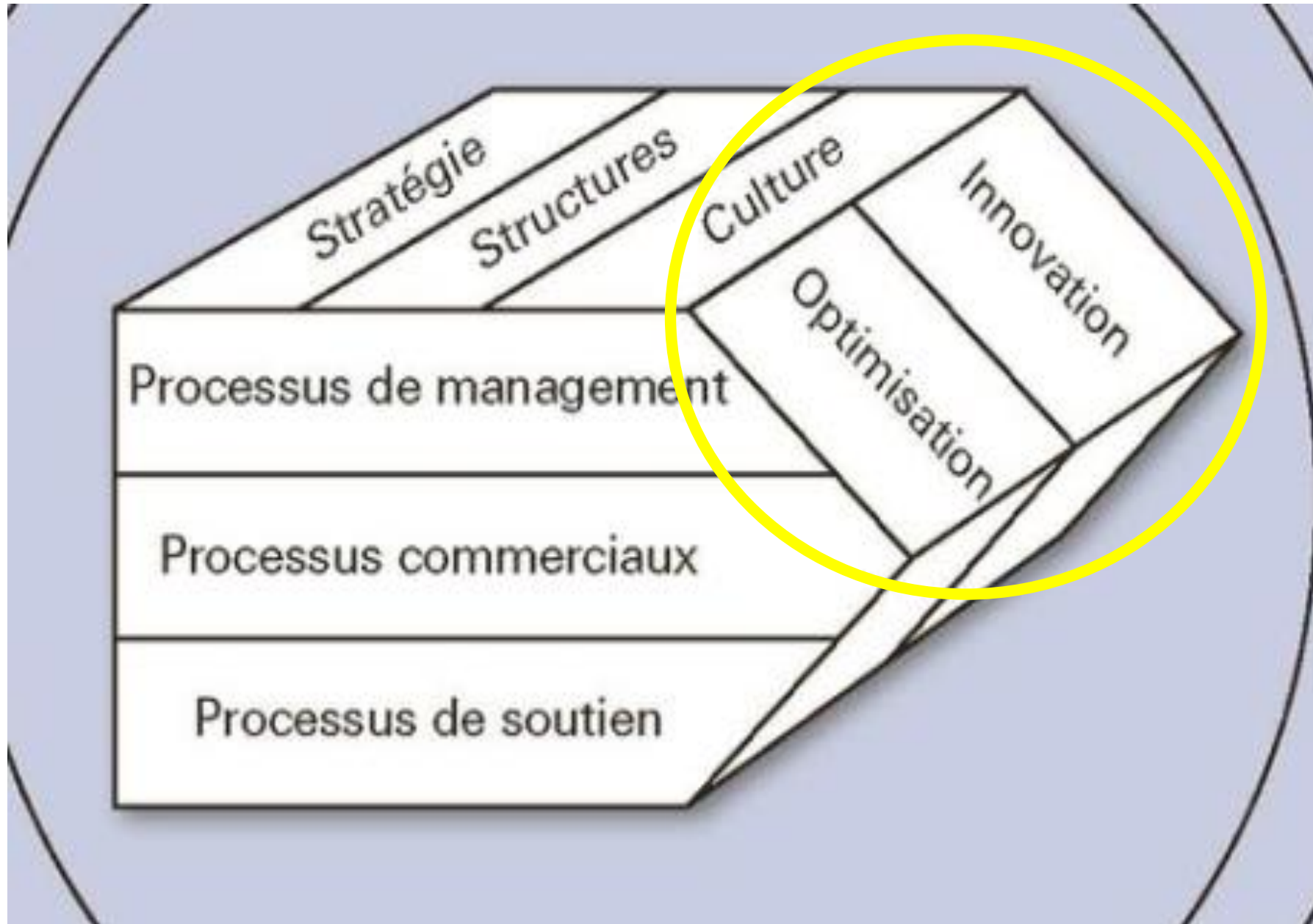


Et toujours placer l'homme au centre ...

Le client et ...

... le collaborateur.








Erneuerung & Optimierung  
Innovation & Optimisation



Roche



Sable

A composite image featuring a sunset over the ocean with a bright meteor streaking across the sky. The scene is split vertically: the left side shows a sunset over a beach with a person walking, and the right side shows a starry night sky with a bright meteor streak. The text 'VUCA - World' is overlaid on the right side.

# VUCA - World

- V: Volatility – Volatilität
  - U: Uncertainty – Ungewissheit
  - C: Complexity – Komplexität
  - A: Ambiguity – Mehrdeutigkeit
- 
- V : Volatilité
  - U: Incertitude
  - C : Complexité
  - A : Ambiguïté

# Agiles Manifest

- **Kunden zufriedenstellen – durch rasche Auslieferung brauchbarer Produkte**
- **Veränderungen sind Wettbewerbsvorteile – für uns und unseren Kunden**
- **Kurze Iterationen – anstatt lange Sequenzen**
- **Sehr enge Kooperation mit dem Kunden – permanent**
- **Projekte rund um motivierte Individuen – und nicht umgekehrt**
- **Gespräche face-to-face haben Priorität**
- **Funktionierende Produkte haben Priorität**
- **Gleichmässiges Tempo von Kunde und uns als Lieferanten**
- **Einfachheit – die Kunst, nicht getane Arbeit zu maximieren**
- **Selbstorganisierte Teams**
- **Regelmässige Reflexion**

# Manifeste agile

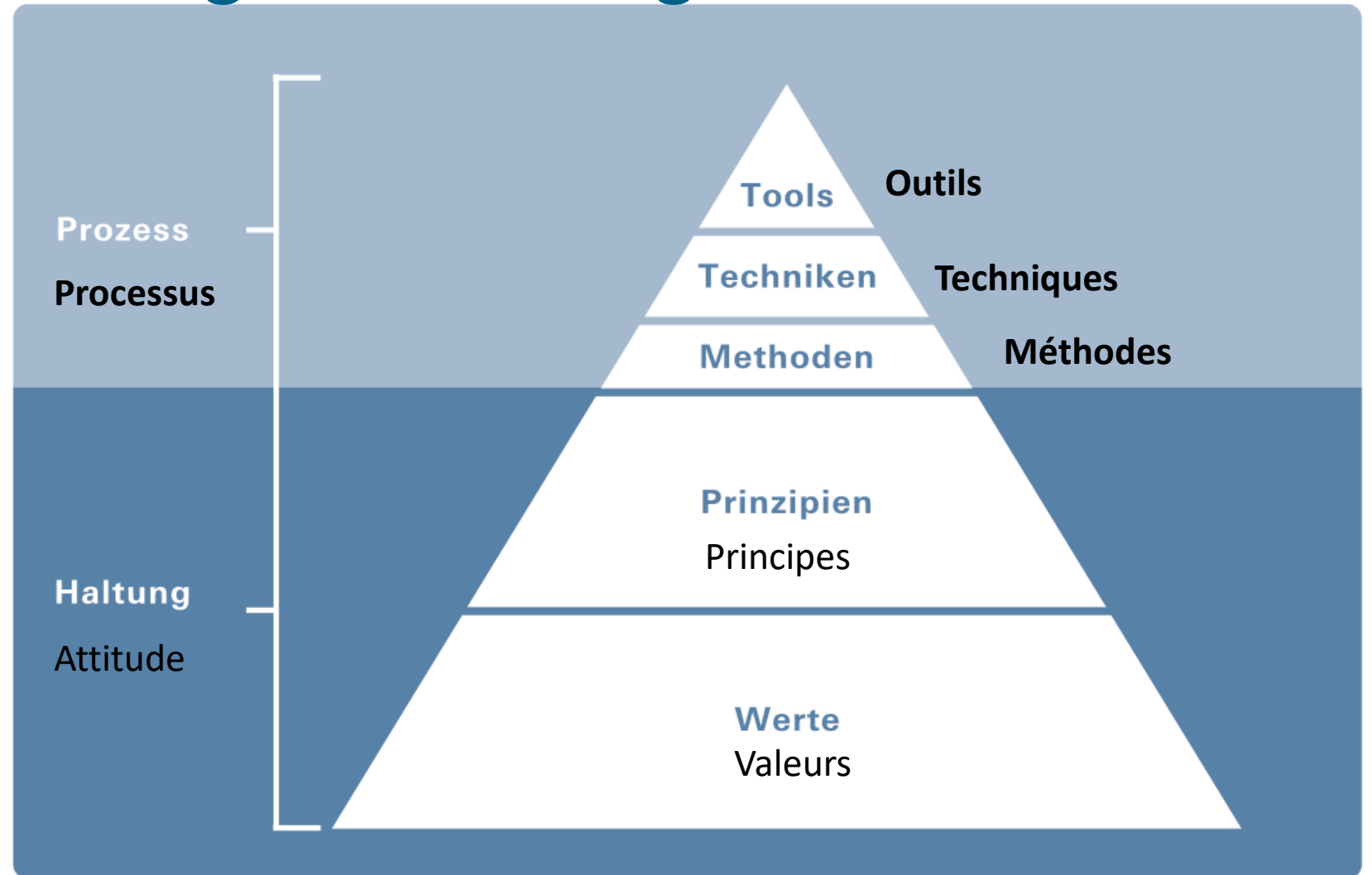
- **Satisfaire les clients - en livrant rapidement des produits utilisables**
- **Le changement est un avantage concurrentiel - pour nous et nos clients**
- **Des itérations courtes - au lieu de longues séquences**
- **Une coopération très étroite avec le client - en permanence**
- **Des projets autour d'individus motivés - et non l'inverse**
- **Priorité aux entretiens en face à face**
- **Priorité aux produits qui fonctionnent**
- **Rythme régulier du client et de nous en tant que fournisseurs**
- **Simplicité - l'art de maximiser le travail non fait**
- **Équipes auto-organisées**
- **Réflexion régulière**



Gespräch mit Alen  
Conversation avec Alen

# Eisbergmodell der Agilität – Iceberg

## Modèle d'iceberg de l'agilité - Iceberg



# Agiles Mindset

- Fehlerakzeptanz
- Respektvoll
- Lösungsorientiert
- Helfen & Unterstützen
- Verantwortung
- Acceptation des erreurs
- Respectueux
- Orienté vers les solutions
- Aider & soutenir
- Responsabilité

- Prozesse
- Tools
- Plan
- Dokumentationen
- Verhandlungen

Klassisch – nach Alen  
Classique - selon Alen

- Processus
- Outils
- Plan
- Documentation
- Négociations



## Agile Welt

---

- **Menschen im Zentrum**
- **Interaktionen stehen über den Prozessen**
- **Kooperation mit dem Kunden**
- **...wir sind nicht nur Lieferant...**
- **funktionierende Produkte stehen über Dokumentationen**
- **schnell auf Marktbedürfnisse reagieren, ...**
- **... mit methodischer Vorgehensweise...**
- **...damit es nicht chaotisch wird**
- **...schnell anpassen – ändern - entwickeln**





## Monde Agile

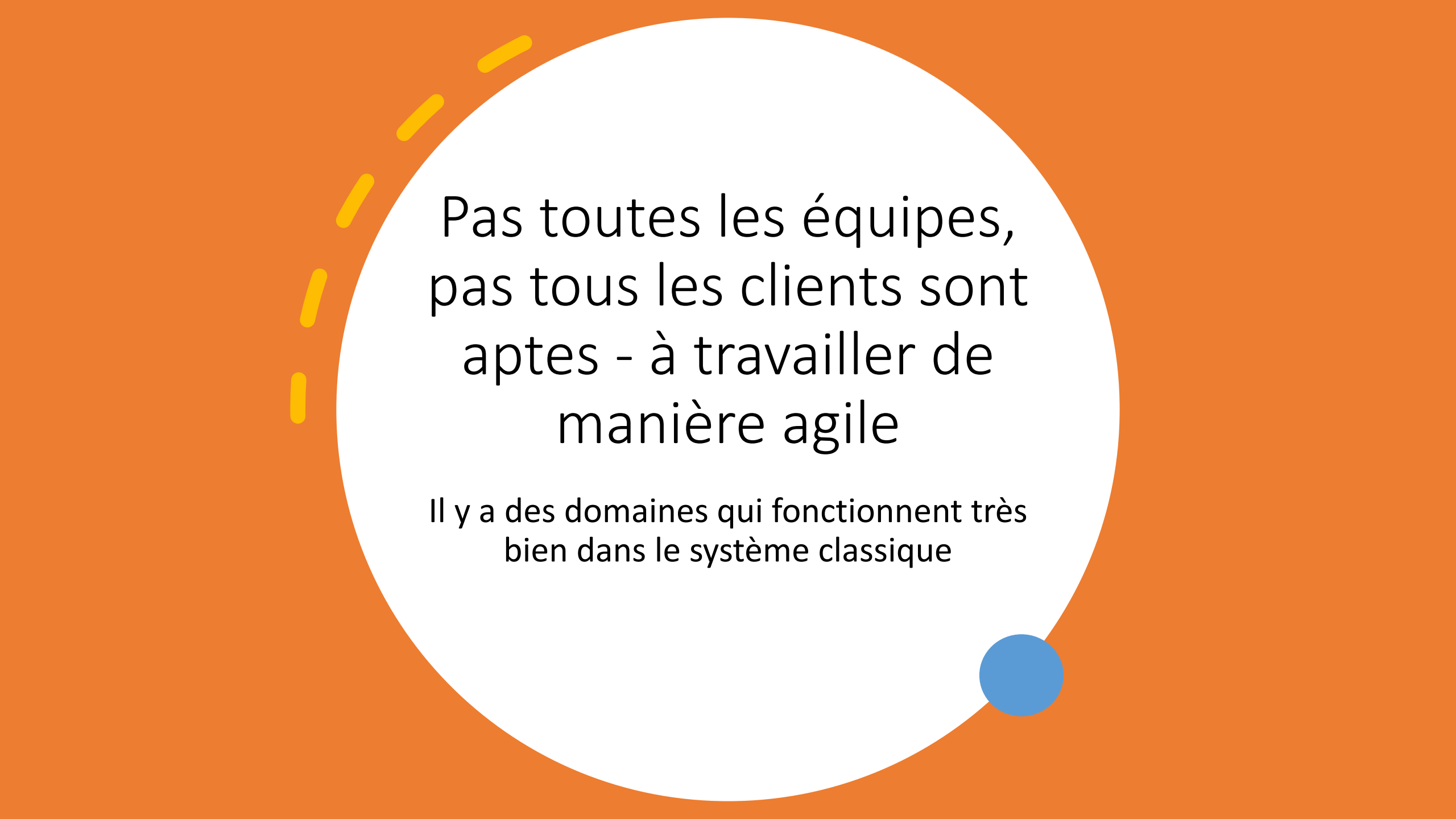
A large group of skydivers in various colored suits (red, blue, green, yellow, black) are falling from the sky against a clear blue background. They are arranged in a human pyramid shape, with the most people at the base and fewer people at the top. The skydivers are in various poses, some with arms outstretched, some with legs bent, and some with hands on their hips. The overall scene is dynamic and energetic, symbolizing teamwork and agility.

- **Les personnes au centre**
- **Les interactions priment sur les processus**
- **Coopération avec le client**
- **...nous ne sommes pas seulement un fournisseur...**
- **Les produits qui fonctionnent sont au-dessus de la documentation**
- **Réagir rapidement aux besoins du marché, avec une approche méthodique, pour éviter le chaos**
- **Adapter - modifier - développer rapidement**



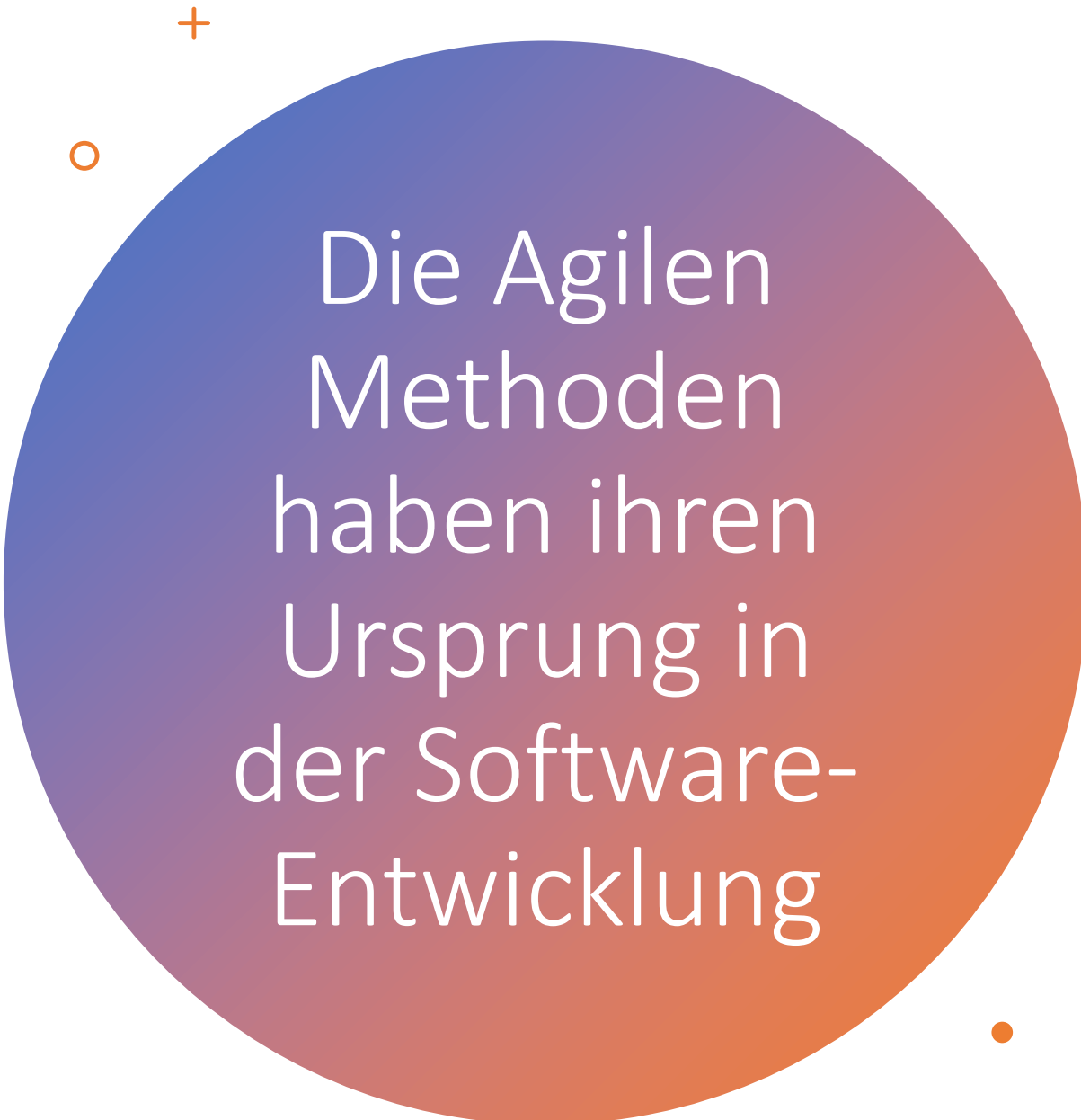
Nicht jedes Team, nicht  
jeder Kunde  
ist geeignet – agil zu  
arbeiten

Es gibt Bereiche, die funktionieren sehr gut  
im klassischen System




Pas toutes les équipes,  
pas tous les clients sont  
aptes - à travailler de  
manière agile


Il y a des domaines qui fonctionnent très  
bien dans le système classique



Die Agilen  
Methoden  
haben ihren  
Ursprung in  
der Software-  
Entwicklung

... auch der  
**Kunde muss  
bereit sein**





Les méthodes  
agiles trouvent  
leur origine  
dans le  
développement  
de logiciels



... le client doit lui aussi être prêt.



# Hoher Reifegrad der Firma muss gegeben sein

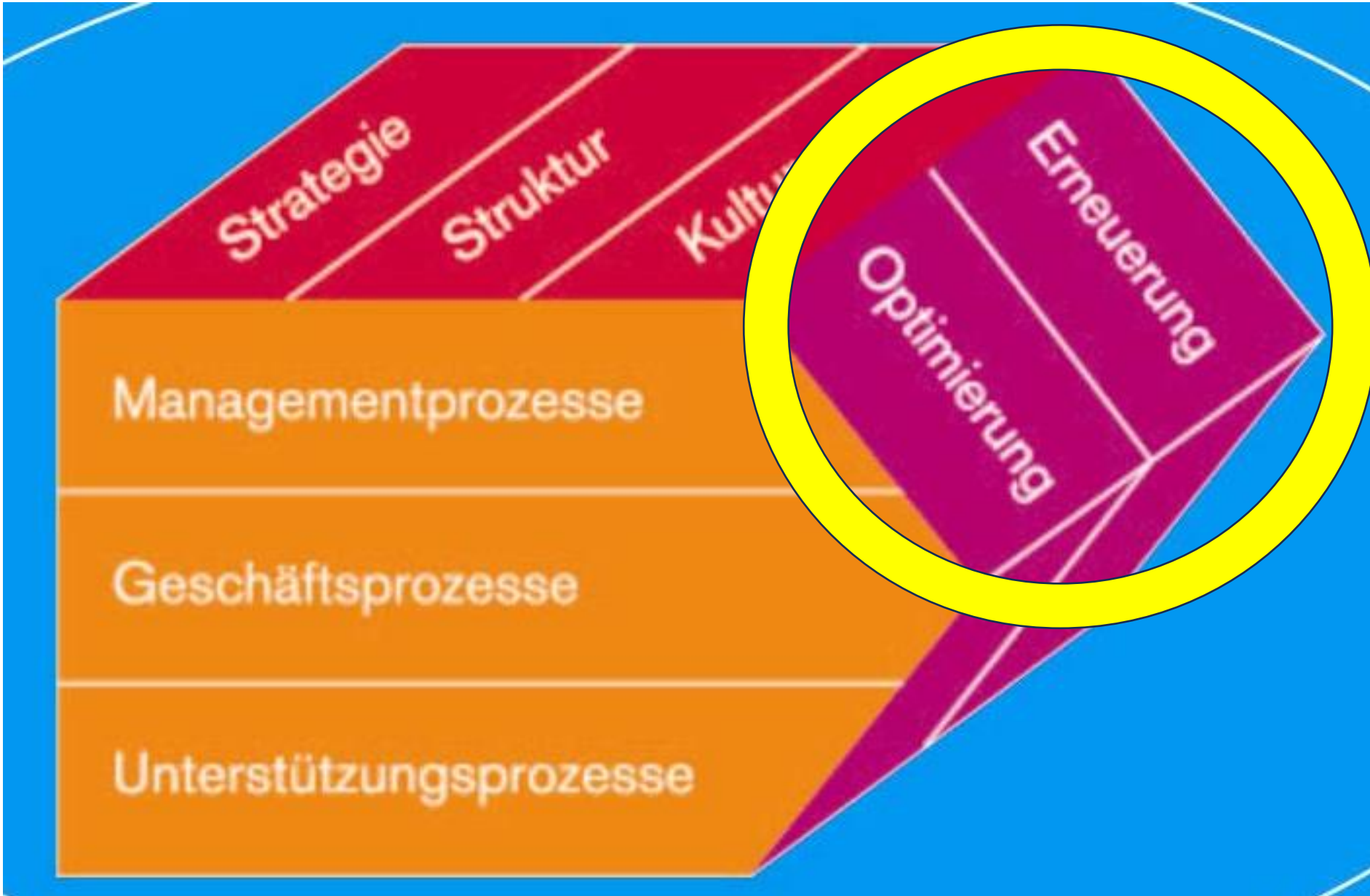
- **Oben im Eisberg (Methoden)**
- **Wie auch im unteren Bereich (Kultur & Mindset)**
- **Nicht lange probieren, ... sondern schnell scheitern**
- **Agile Methoden sind sinnvoll, wenn das Zielbild unklar ist**

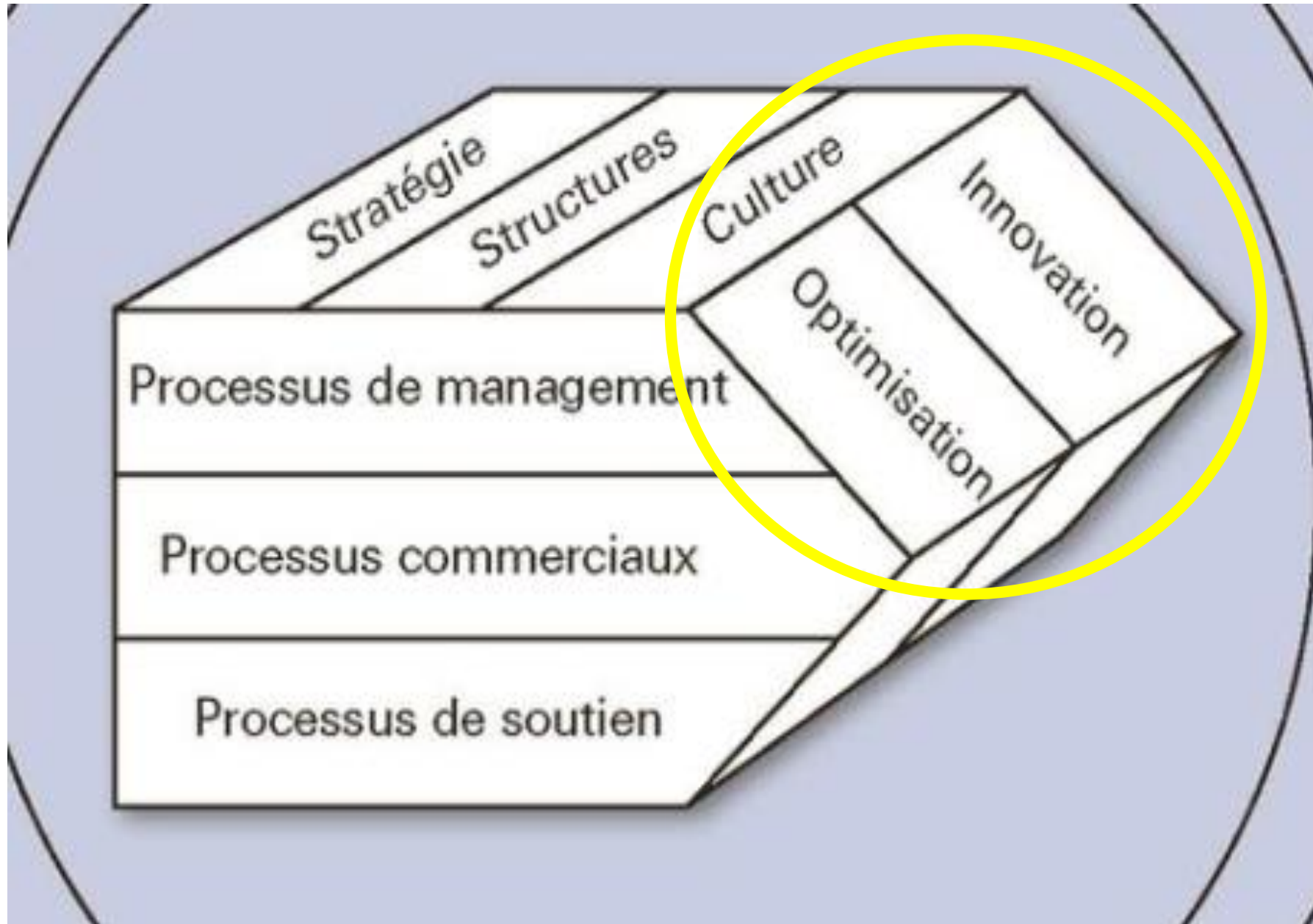


# Un haut degré de maturité de l'entreprise doit être assuré

- En haut de l'iceberg (méthodes)
- Comme dans la partie inférieure (culture et état d'esprit)
- Ne pas essayer longtemps, mais échouer rapidement
- La méthode agile est utile lorsque l'image cible n'est pas claire







Erneuerung & Optimierung  
Renouvellement & Optimisation

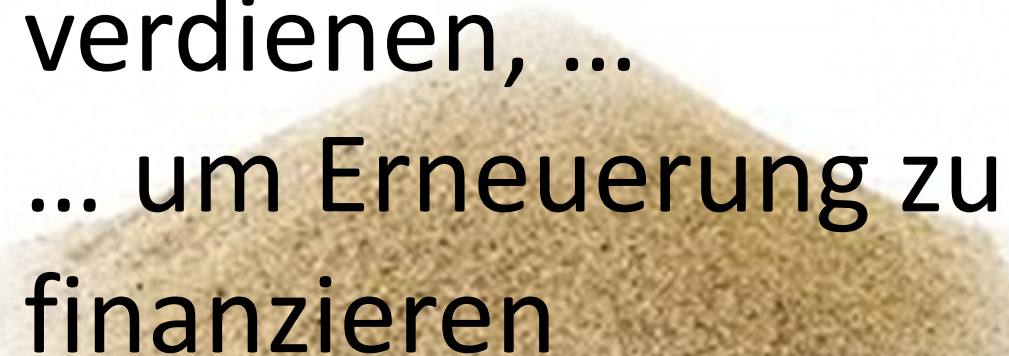


Erneuerung & Optimierung kombinieren  
Renouvellement & Optimisation

Rocks:  
so wenig Geld  
wie möglich  
verlieren – ergo:  
... so schnell wie  
möglich scheitern



Sand: genug Geld  
verdienen, ...  
... um Erneuerung zu  
finanzieren



Erneuerung

Renouvellement

&

Optimierung

Optimisation

Rocher:

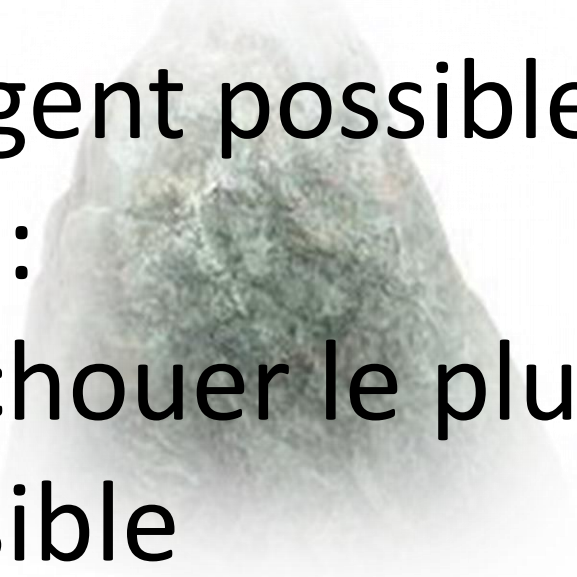
perdre le moins  
d'argent possible -

ergo:

... échouer le plus vite  
possible

Sable : gagner assez  
d'argent, ...

... pour financer le  
renouvellement





# Quintessenz Alen

- Agiles Arbeiten ist keine Methode
- Sondern es ist ein Mindset, welches den Menschen im Zentrum hat
- ...den Mitarbeitenden, wie auch den Kunden
- ...Unternehmen, die heute schon den Menschen, den Mitarbeitenden den Kunden im Zentrum haben, ...
- .... ihnen fällt es viel leichter, auf agile Methoden umzustellen.

# Quintessence Alen

- Le travail agile n'est pas une méthode
- C'est un état d'esprit qui place l'homme au centre
- C'est-à-dire le collaborateur et le client
- Les entreprises qui placent déjà l'homme, le collaborateur et le client au centre de leurs préoccupations ...
- ...ont beaucoup moins de mal à passer aux méthodes agiles





DRAW //

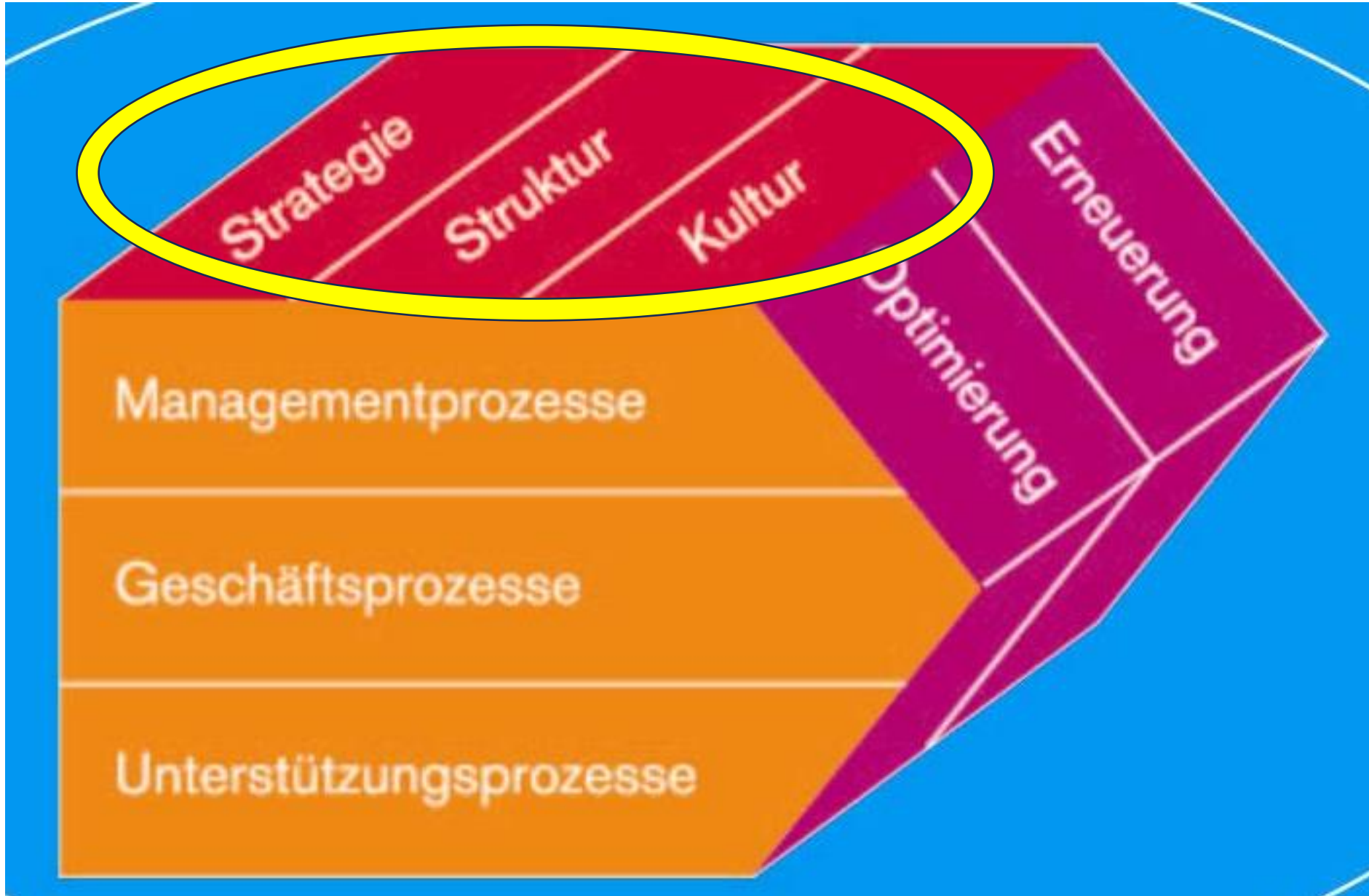
Gespräch mit Boris  
Conversation avec Boris

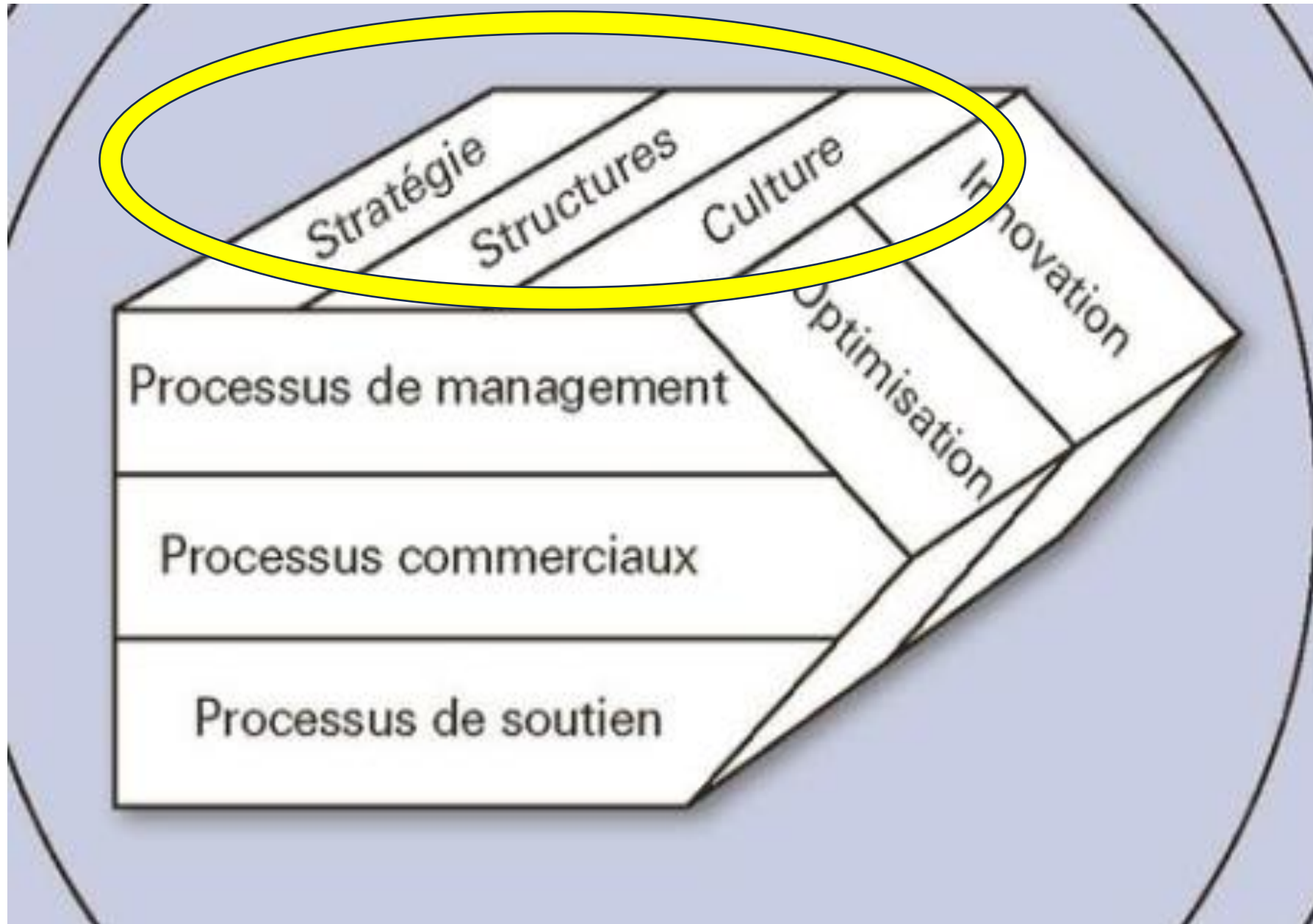


# Argumentation Boris

- Strategie
- Struktur
- Kultur: Personal-entscheide

- Stratégie
- Structure
- Culture: Décisions en matière de personnel





# Traditionelle Welt - Monde traditionnel

- Sehr hierarchisch
- Keine Entscheidungsbefugnis
- Keine Verantwortung

- Très hiérarchique
- Pas de pouvoir de décision
- Pas de responsabilité



# Agile Welt

Arbeit in Kreisen, keine Hierarchiestufen

Es gibt Rollen:

- Produkte (Portfolio)
- Kunde (Verkauf)
- Mitarbeitende (Lehrpersonen)
- Koordination

Motivierend

Jeder Mitarbeitende ist aufgefordert, ...  
... mitzudenken, zu handeln und zu entscheiden

# Un monde agile

Travail en cercles, pas de niveaux hiérarchiques

Il y a des rôles :

- Produits (portefeuille)
- Client (vente)
- Collaborateurs (enseignants)
- Coordination

Motivant

Chaque collaborateur est invité à ...

... participer à la réflexion, à l'action et à la décision





# Agile Welt

- In deiner Rolle entscheidest du selbstständig
- In deiner Rolle bist du autonom und verantwortlich
- Bei einer Frage, die den ganzen Squad betreffen, bei grossen Fragen entscheiden alle zusammen



# Monde agile

- Dans ton rôle, tu décides de manière indépendante
- Dans ton rôle, tu es autonome et responsable
- Pour une question qui concerne toute la squad, pour les grandes questions, tout le monde décide ensemble



# Agile Welt

Eine agile  
Organisation zieht  
andere  
Mitarbeitende an

Wollen nicht auf  
Vorgaben von  
Vorgesetzten  
warten

Ergo: es gibt keine  
Mitarbeiter-  
gespräche mehr

Als Coach steht man  
hilfsbereit zur  
Verfügung

In deiner Rolle bist  
du autonom und  
verantwortlich

bei grossen Fragen  
entscheiden alle  
zusammen,  
consent, zusammen

# Monde agile

Une organisation agile attire d'autres collaborateurs

Veulent chercher eux-mêmes les causes

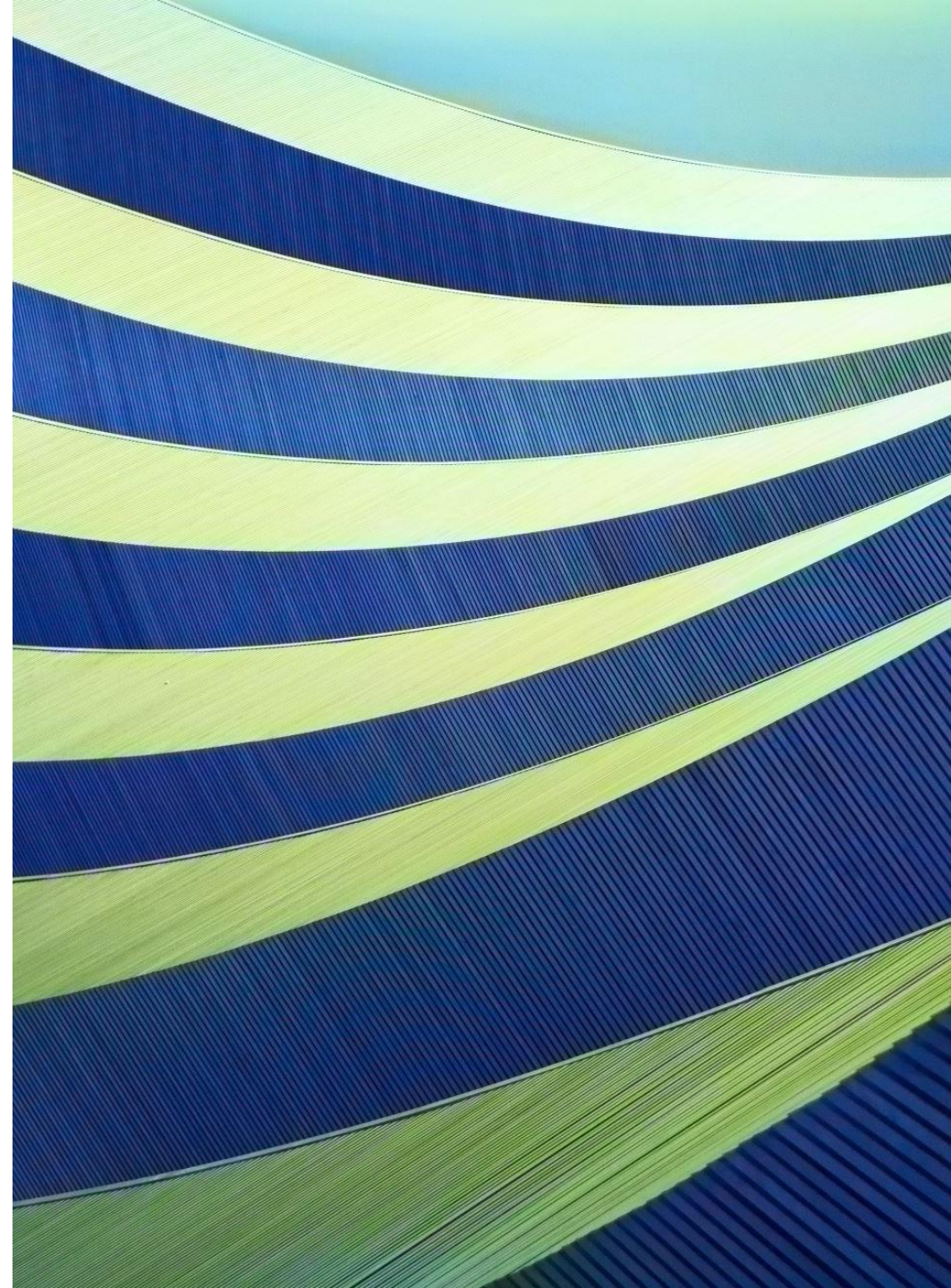
Veulent décider eux-mêmes

Ne veulent pas attendre les directives des supérieurs

Ergo : il n'y a plus d'entretiens d'évaluation

En tant que coach, on est disponible pour aider

Estime: Parce que tu es respecté en tant qu'expert



# Neue Welt: Wer passt nicht dazu?

- Mitarbeitende,
  - ... die Vorgaben benötigen, genau wissen wollen, was zu tun ist
  - ... die Klarheit brauchen
  - ... die keine Entscheidungen fällen wollen
- Die kommen sich verloren vor, die sagen, sie haben keine Arbeit mehr
- Denn,... jeder soll selbstständig Probleme und Aufgaben entdecken, diese analysieren, Vorschläge und Ideen zu entwickeln. Vorgesetzte gibt es nicht mehr und haben auch nicht die Kapazität, sich gleichzeitig um so viele Themen zu kümmern. Ergo: die ganze Organisation ist permanent aktiv.
- Seniors sind nicht mehr Vorgesetzte, sondern Coaches.



# Nouveau monde : qui ne correspond pas ?

- Les collaborateurs,
- ... qui ont besoin de directives, qui veulent savoir exactement ce qu'il faut faire
- ... qui ont besoin de clarté
- ... qui ne veulent pas prendre de décisions
- Ils se sentent perdus, ils disent qu'ils n'ont plus de travail.
  
- Car, ... chacun doit découvrir de manière autonome des problèmes et des tâches, les analyser, développer des propositions et des idées. Les supérieurs n'existent plus et n'ont pas non plus la capacité de s'occuper d'autant de sujets en même temps. Ergo : toute l'organisation est active en permanence.
  
- Les seniors ne sont plus des supérieurs hiérarchiques, mais des coachs.



# Quintessenz: Boris



**Es braucht Zeit**



**Für viele Mitarbeitende viel attraktiver**



**Für den Erfolg der Unternehmung langfristig besser**



**Da nicht mehr jeder Entscheid vom obersten Gremium gefällt werden muss.**

# Quintessenz: Boris



**Il faut du temps**



**Pour la plupart des employés, c'est beaucoup plus attractif**



**mieux pour le succès de l'entreprise à long terme**



**car chaque décision ne doit plus être prise par l'organe suprême**



# Quintessenz

- Wenn alle Mitarbeitenden
  - Mitdenken
  - Handeln
  - und Entscheiden
- Dann wird die Organisation sehr schnell
- Und die Entscheide qualitativ nachhaltiger



# Quintessenz

- Si tous les collaborateurs
  - Participent à la réflexion
  - Agissent
  - Décident
- L'organisation devient très rapide
- Et les décisions sont qualitativement plus durables



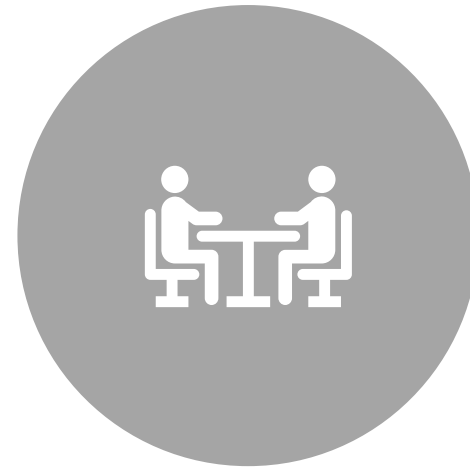
# Kurzdialog mit Thomas Meyer

# 2 Elemente aus meiner Erfahrung

## 2 éléments de mon expérience



GOOD NEWS?  
GUTE NEUIGKEIT?  
BONNE NOUVELLE?



HOW WAS THE MEETING?  
WIE WAR DIE BESPRECHUNG / BEGEGNUNG ?  
COMMENT S'EST DÉROULÉE LA RÉUNION

How was  
the  
meeting?

---



HOW WAS THE MEETING?

**WIE WAR DIE BESPRECHUNG / BEGEGNUNG ?**

**COMMENT S'EST DÉROULÉE LA RÉUNION**

Wann sehen wir  
uns wieder?

---

Quand est-ce  
qu'on se revoit ?



**Bis bald - À bientôt!**

● FINE