



HERZLICH WILLKOMMEN ZUM WORKSHOP:
„Führung und Zusammenarbeit in einer agilen Welt“

Regensburg, 13. März 2024



KATHRIN I. SCHRUB – KURZGEFASST

2

Mein Hintergrund

- Diplom-Betriebswirtin (FH)
- Zertifizierter Coach (DBVC)
- Zertifizierte Wirtschaftsmoderatorin (dGfMod)
- Systemische Change Managerin
- fundierten Background aus etlichen Jahren auf Agentur- und auf Unternehmensseite
- Kenntnis von diversen Märkten und Branchen darunter Automobil, Halbleiter, öffentliche Hand, Pharma, Biotech, Architektur, Einrichtung, Investitionsgüter

Meine Tätigkeitsfelder

- Ich begleite Unternehmen und Menschen in Veränderungen. Dafür biete ich Change Beratung, Change-Management und Implementierungsbegleitung in unterschiedlichen Kontexten, Moderation von Workshops, Organisation von Großgruppen Veranstaltungen, Change Communication, interne - & Führungskräfte Kommunikation, Coaching von Führungskräften sowie Change-Verantwortlichen



LinkedIn/ Kathrin Schrub



ZIELE DIESES WORKSHOPS

- Neugierde und Offenheit für das Thema Agilität / New Work wecken
- Einführung in die Terminologien und ausgewählte Instrumente von Agilität geben
- Von Praxisbeispielen aus anderen Unternehmen berichten
- Impulse zum Nachdenken setzen, damit Sie ggf. selbst ins TUN kommen

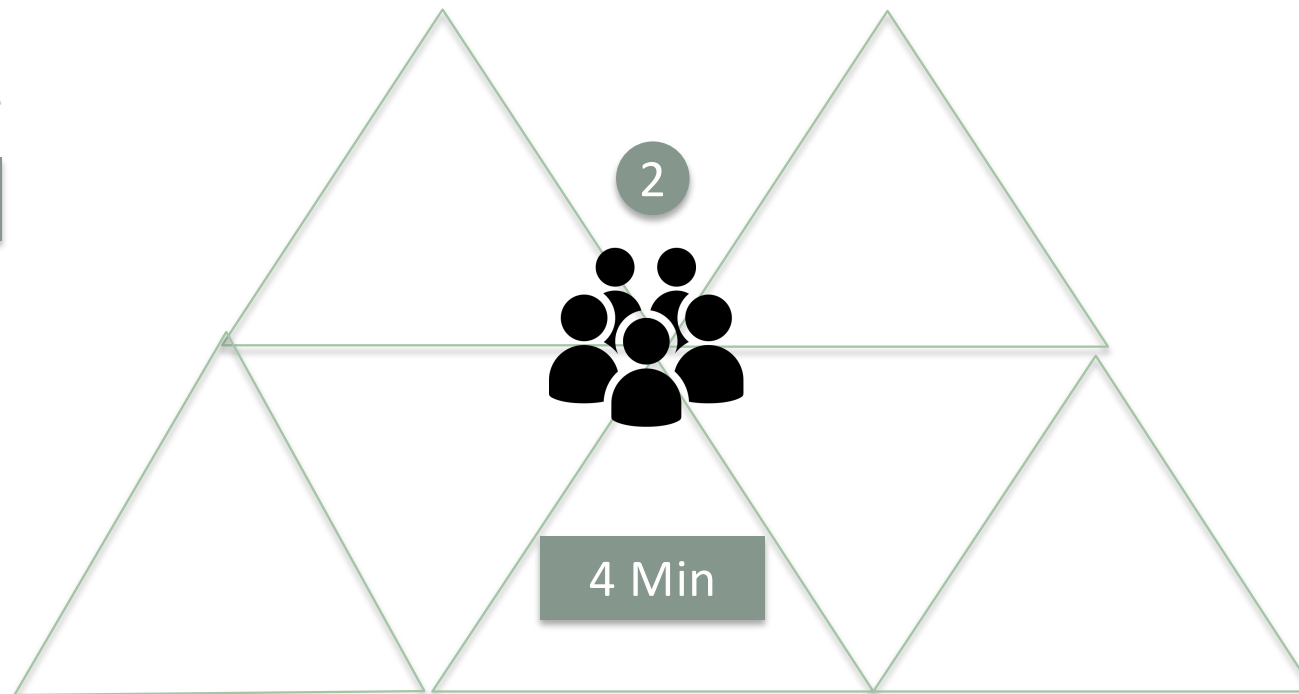
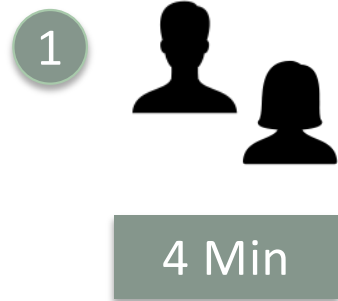




AGENDA

- I. Ein Experiment
- ~~II. (Fallbeispiel)~~
- III. Quick Check „Agilität“
- IV. Führung in einer agilen Welt
- V. Zusammenarbeit in einer agilen Welt
- ~~VI. (Ableitungen Fallbeispiel)~~
- VII. Ihr nächster Schritt

EIN EXPERIMENT: DAS MAGISCHE DREIECK



”

QUICK CHECK „AGILITÄT“

WAS GENAU MEINT AGIL?

AGILES ARBEITEN BEDEUTET...

- neue Einstellung (Mindset) gegenüber Zusammenarbeit und Führung
- Arbeit nach Rollen mit entsprechenden Verantwortlichkeiten
- Kunden und ihre Bedürfnisse stehen im Fokus
- Anforderungen zum Produkt werden nur grob umrissen und schnell in ein erstes greifbares Produkt / Lösung übersetzt
- Produkte/ Lösungen werden schrittweise entwickelt, neue Erkenntnisse & Feedback systematisch integriert
- das Team organisiert sich selbst und verantwortet das Gesamtergebnis
- intensivere Zusammenarbeit innerhalb der Organisation – zwischen den beteiligten Teams und mit dem Kunden



WAS GENAU MEINT AGIL?

AGILES ARBEITEN BRAUCHT...

- eine Organisation, die diese neue Art der Zusammenarbeit positiv bewertet
- eine neue Art von Führung: „Sense and React“
- einen Mindshift der Führungskräfte
- Konkrete Ziele, auf die die Teams hinarbeiten
- Regeln, die die Zusammenarbeit bestimmen
- Einsatz agiler Methoden als Rahmen
- Offenheit, Konfliktlösungsorientierung und Peer-Feedback



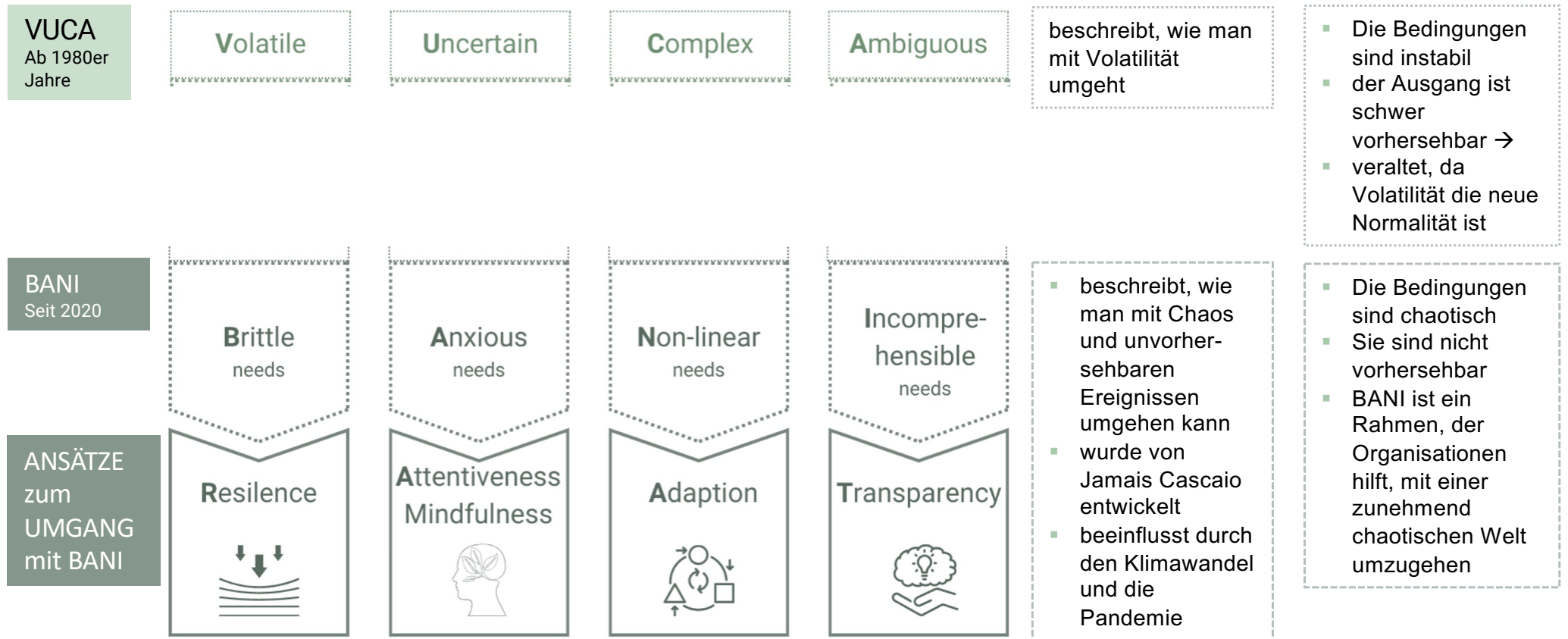
DIE 4 WERTE DES AGILEN MANIFESTS

1. Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge (Tools)
2. Funktionierende Produkte sind wichtiger als eine umfassende Dokumentation
3. Die Zusammenarbeit mit den Kund:innen und deren Bedürfnissen steht im Mittelpunkt. Sie ist wichtiger als Vertragsverhandlungen
4. Auf Änderungen zu reagieren ist wichtiger als dem Plan zu folgen



Quelle Bilder: Michael Lorenz
Projektmanagement to Go

DER NÄHRBODEN FÜR AGILES ARBEITEN



BEDENKEN ZU AGILITÄT

ZU HINTERFRAGENDE GLAUBENSsätze ZU AGILITÄT

- „brauchen wir nicht, denn unser Geschäft macht uns so schnell keiner nach“
- „ist in unserer traditionell gewachsenen, hierarchisch geprägten Unternehmensstruktur nicht einführbar“
- „funktioniert nur ganz oder gar nicht“
- „Ist nur für Start-ups und die IT-Branche geeignet“
- „braucht keine Führungskräfte mehr“

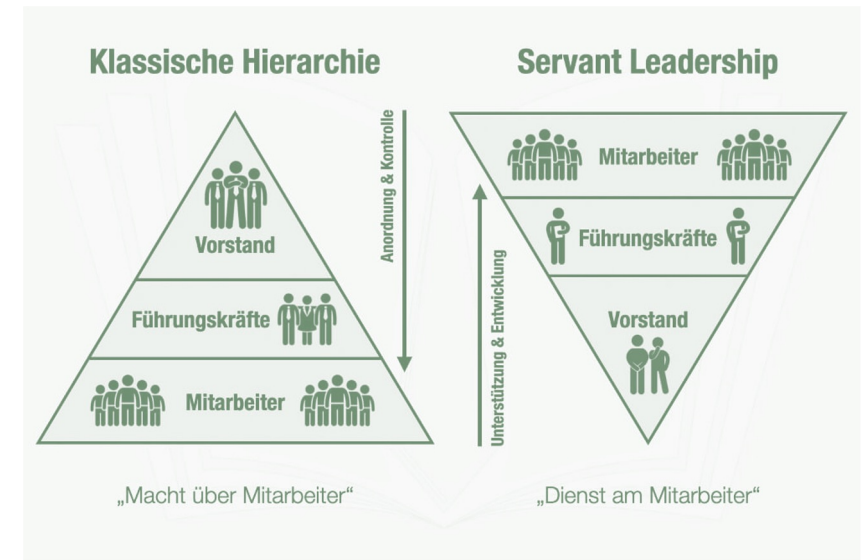




FÜHRUNG IN EINER AGILEN WELT

GENERELLE TRENDENTWICKLUNG

- **Modernes Führungsparadigma:** Führung als Service
- **Führungsaufgaben:** anstatt „Command & Control“ nun „Sense & React“ bzw. Vertrauen und Inspiration vermitteln
- **Verlagerung vom Expertentum zum Könnertum**
- **Geteilte Verantwortung:** Eine Führungskraft kann heute nicht mehr für jedes auftauchende Thema den besten Weg kennen und Mitarbeitende auf diesem Weg führen. Dafür gibt es zu viele unbekannte oder nicht einschätzbare Variablen.
- **Mehr Autonomie:** Fokus auf eine eigenständigere, verantwortungsvollere Art der Zusammenarbeit der Mitarbeitenden, um die Vielfalt und Komplexität besser zu bewältigen und deren Bedürfnisse nach Sinn und Mitgestaltung zu erfüllen.



Quelle Bild: Karrierebibel



WAS BEDEUTET AGILE FÜHRUNG?

- Führung verändert sich von einer **Positions-** zu einer **Rollenabhängigen Führung**
- **Trennung** von personeller/ disziplinarischer und fachlicher **Führung**; die Führungskraft hat neue Rollen und Aufgaben
- Jede Rolle hat eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten, Sinn und Zweck
- Die Führungsrolle kann wechseln je nach Projekt
- Wertbeitrag der Führungskraft im agilen Setting: Kommunikationskompetenz, Informationsweitergabe, Teamfähigkeit herstellen, Rahmen setzen
- **Kein Ober sticht Unter Prinzip** – es gelten die definierten Entscheidungs- und Handlungsspielräume



WIE FUNKTIONIERT AGILE FÜHRUNG?

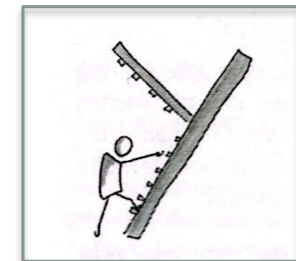
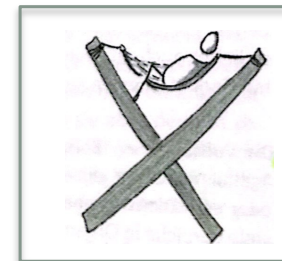
- **Neue Rollen für Führungskräfte:**
 - Mitarbeiter Coach
 - Sinnstifter für eine gemeinsame Ausrichtung
 - Netzwerker
 - Talentmanagement
 - Beschützer des Teams
- **Aufgaben von Führungskräften:**
 - Selbstführung
 - Informationen sinnvoll miteinander verknüpfen
 - in Systemen zu denken
 - Netzwerke aufbauen und pflegen
 - Mitarbeitende coachen
 - Hindernisse aus dem Weg räumen
 - Rahmen setzen
 - Ständige Verbesserungen anregen und begünstigen

FÜHRUNG IM AGILEN KONTEXT

VORAUSSETZUNGEN FÜR AGILE FÜHRUNG

- Positives Menschenbild mit Vertrauen in die Fähigkeiten, Motivation und Potenziale der Mitarbeitenden
- Positive Fehlerkultur
- Raum für offene Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden
- Erweiterte Entscheidungsspielräume für MA
- Größere Verantwortungsbereiche für MA

X / Y Theory nach MacGregor



Quelle Bilder: Michael Lorenz
Projektmanagement to Go



BENÖTIGTE KOMPETENZEN FÜR AGILE FÜHRUNG

- Fachkompetenzen (z.B. Medien- & IT-Fähigkeiten)
- Methodenkompetenz (z.B. Informationsver-/bearbeitung, analytisches, vernetztes & ganzheitliches Denken, zutreffende Schlussfolgerungen ziehen)
- Sozialkompetenz (z.B. Kooperationsfähigkeit, und Netzwerk- und Beziehungsaufbau und -pflege, Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbefähigung, Teamfähigkeit, Arbeit auf Augenhöhe)
- Persönlichkeitskompetenz (z.B. Veränderungs- und Lernbereitschaft, Gestaltungswille)
- Kommunikations- und Interaktionskompetenz
- Führungskompetenz durch Vorbildrolle, Sinn stiften
- Selbstführung (emotionale Intelligenz)



WAS BEDEUTET DAS?

- Mitarbeitenden mehr Autonomie und Entscheidungs- / Gestaltungsspielraum überlassen
- Führungsstil, der das Vorankommen von Führungskräften hinsichtlich ihrer Ziele erfüllt und gleichzeitig das beste Ergebnis für Kunden und Mitarbeitende hervorbringt
- Schlüssel für die Motivation, für Kreativität und mehr Eigenverantwortung der Mitarbeitenden
- Loslassen bedeutet NICHT Machtverlust
- Agilität ist keine Voraussetzung dafür
- Neue Rollen für die Führungskraft :
 - Visionär
 - Ermutiger
 - Coach
 - letzte Instanz
 - Verantwortlicher für Kundenbedürfnisse und Netzwerk



VORGEHENSWEISE

- Umdenken der Führungskraft und **sich fragen, WAS man von den Mitarbeitenden braucht**, um die Ziele des Unternehmens/ Abteilung zu verwirklichen
- **Hinterfragen, WIE** man das von den Mitarbeitenden bekommt
- Gemeinsam erarbeiten, was die Mitarbeitenden und der Chef vom jeweils anderen für einen guten Übergang und Gelingen braucht
- **Nur Führungstätigkeiten ausüben, die die Autonomie der Mitarbeitenden stärken**
- **Als Führungskraft den Rahmen für Erfolg setzen** und ihn nicht selbst füllen
- Mitarbeitenden die **Wahlmöglichkeiten lassen** über das „Wie“ die Ziele erreicht werden
- **“Was“ = Angelegenheit der Führungskraft**



ÜBERGANG ZU FÜHREN MIT AUTONOMIE – PERSPEKTIVE FÜHRUNGSKRAFT

- **Identifikation eines inspirierenden Ziels** für die eigene, angestrebte Verhaltensänderung der Führungskraft (z.B. mehr Zeit für strategische Planung, Netzwerkpflege, weniger Überstunden, mehr Zeit mit der Familie etc.)
- **Klärung:** Wird das angestrebte Ziel aufgrund von Push (Druck, Notwendigkeit von außen oder Gesundheit) oder Pull (Sog, eigenes Wollen) Überlegungen angestrebt?
- **Selbstreflektion:** Wie denke und handele ich heute als Führungskraft?
- **Bestehende Glaubenssätze** identifizieren und **auflösen** (z.B. *schadet die Weitergabe von mehr Autonomie meinem Ansehen als Führungskraft, lasse ich damit mein Team im Stich, was denkt mein Vorgesetzter von mir, wenn ich nicht alles selbst steuere und entscheide, dann kann ich evtl. Probleme nicht vorhersehen und abwenden...*)
- **Neues Mindset** in Bezug auf Führung und Kontrolle definieren **und zum Leben bringen**
- **täglich wiederholen** und Bestätigung für das Gelingen im Tagtäglichen finden



ZUSAMMENARBEIT IN EINER AGILEN WELT

GRUNDSÄTZLICHE FRAGEN ZUR ZUSAMMENARBEIT HEUTE

ZUSAMMENARBEIT WIRFT FOLGENDE FRAGEN AUF

- **Wann sollten wir zusammen arbeiten?**
Um Dinge zu erarbeiten, die unterschiedliche Kompetenzen oder Perspektiven erfordern
- **Wie sollten wir zusammenarbeiten?**
 - Persönlich oder virtuell
 - in festen Teams oder in befristeten Projektteams
 - Synchron (z.B. in Meetings) oder asynchron: (z.B. mehrere Beteiligte arbeiten an einem Thema, aber zu unterschiedlichen Zeitpunkten)
- **Welche Faktoren unterstützen eine erfolgreiche Zusammenarbeit?**
 - Langfristige Beziehungen
 - Aufbau und Pflege von Netzwerken
 - Klare Rollen, Verantwortlichkeiten und Ziele
 - Managen von kollaborativer Arbeit



WAS GUTE ZUSAMMENARBEIT BRAUCHT

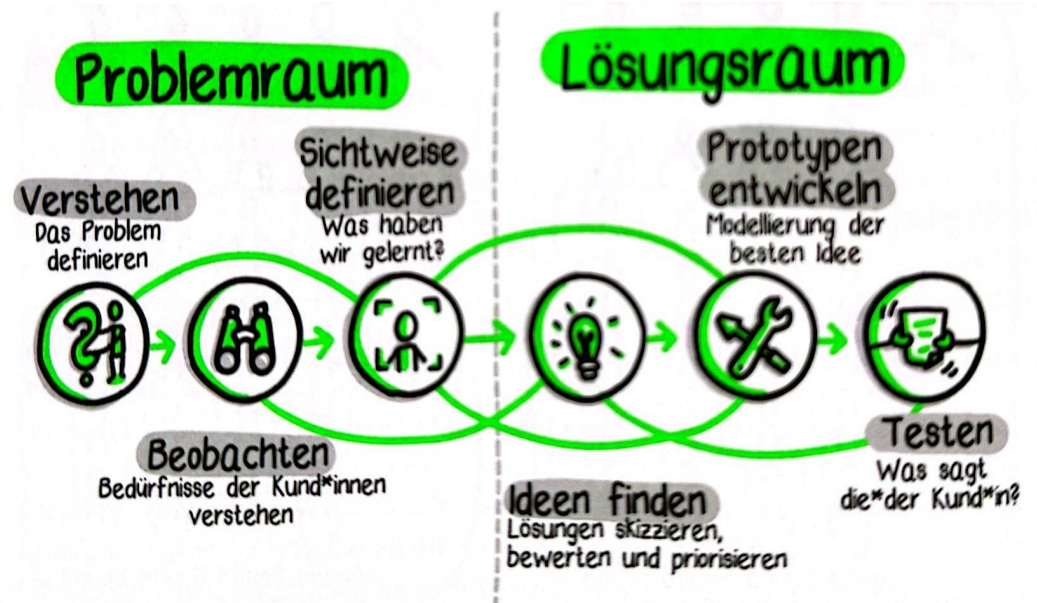
- Psychologische Sicherheit (vgl. TED-Talk von Amy Edmondson „Psychological Safety“)
- Vertrauen und verlässliche Kolleg:innen
- Stärkenorientierung
- Klare Ziele und Strukturen
- Sinnhaftigkeit der Aufgabe
- Diversität

METHODEN DER AGILEN ZUSAMMENARBEIT

DESIGN THINKING...

- am Anfang steht ein unklares Problem, das über Austausch und Verstehen geschärft wird
- unterstützt einen innovativen Schaffensprozess
- Denk- und Entwicklungsprozesse sind voneinander getrennt → ermöglicht ein tieferes Eintauchen in das Thema und genaueres Verständnis des Problems
- Ist ein Entwicklungsprozess, in dessen Mittelpunkt der Kunde und seine Bedürfnisse stehen
- Iterative und dynamische Vorgehensweise, d.h. Rücksprünge in der Abfolge der Schritte und Wiederholungen sind möglich

VORGEHENSWEISE



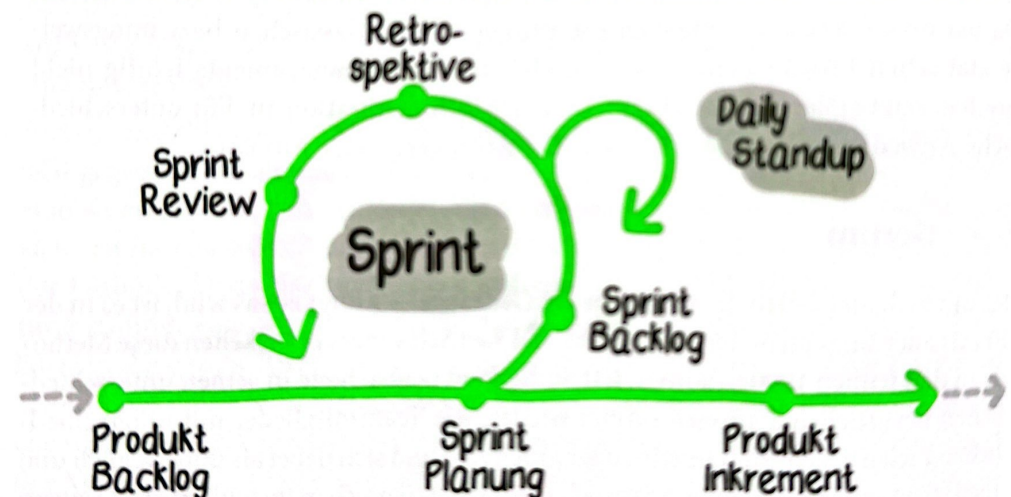
Quelle: OTWTNW | Design-Thinking Prozess nach David Kelley

METHODEN DER AGILEN ZUSAMMENARBEIT

SCRUM

- Methode und Rahmenwerk innerhalb dessen komplexe Aufgabenstellungen bearbeitet werden
- Ist **value driven**: d.h. es geht darum, möglichst werthaltige Lösungen in gegebener Zeit und innerhalb des definierten Budgets zu entwickeln
- **Product Owner** = „Betriebswirt“ des Teams bestimmt die Vision des Produkts, priorisiert Anforderungen
- **Scrum Master** = „Zeremonienmeister“ unterstützt das Team bei der Selbststeuerung, der Kommunikation und hält Störungen fern, coacht das Team, mischt sich nicht operativ in die Lösung des Problems ein
- **Development Team** = operative Teammitglieder planen Sprints und die zu erledigenden Tätigkeiten (Sprint Backlog)

VORGEHENSWEISE



Quelle: OTWTNW | Design-Thinking Prozess nach David Kelley

- Unterstützt Agilität durch schnelles Arbeiten, flexibles Überdenken und Selbststeuerung der Teams

OKR ALS INSTRUMENT AGILER FÜHRUNG

WAS SIND OKRS?

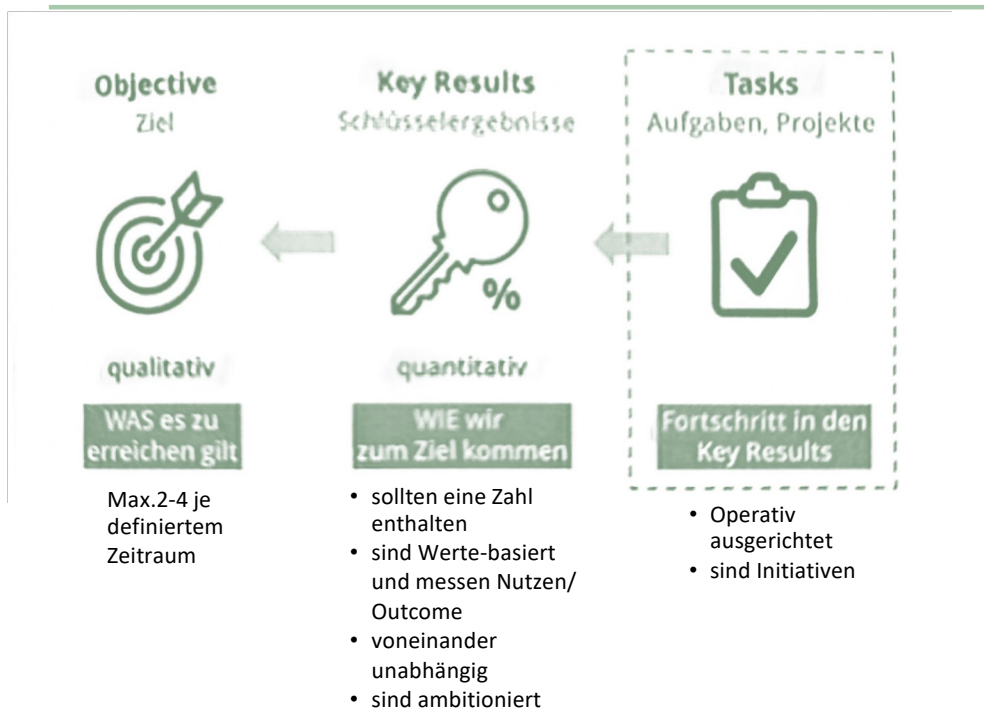
- OKRs sind eine **ganzheitliche Methode** zum Managen von Zielen und Leistung auf allen organisatorischen Ebenen eines Unternehmens.
- OKR ist eine **Zielmanagementmethode** und ein **Strategieumsetzungsinstrument**
- Best of und **Weiterentwicklung** von
 - Management by Objectives (Schwerpunktsetzung auf Ziele und Zielerreichung)
 - SMART Ziele (liefern Kriterien zur Definition von klaren Zielen)
 - Balanced Score Card (Fokus auf strategischen Maßnahmen)

WARUM OKR?

- **Unterstützen Agilität**, setzen sie aber nicht voraus
- Berücksichtigen das Leitbild (Vision, Mission, Purpose, Werte) und die Strategie eines Unternehmens
- Schaffen **Transparenz und Klarheit**, weil jeder das Ziel, die Strategie und die Erwartungen kennt
- Schaffen **Fokus**, weil nur Aktivitäten ausgeführt werden, die dem Leitbild und der Strategie entsprechen
- Schaffen **Verbindung** und ermöglichen abgestimmte Zusammenarbeit über die Teams in der gesamten Organisation hinweg
- **Motivieren Mitarbeitende** durch das Gesamtverständnis, wofür sie einen Beitrag leisten. Der Beitrag des Einzelnen wird sichtbar und messbar.

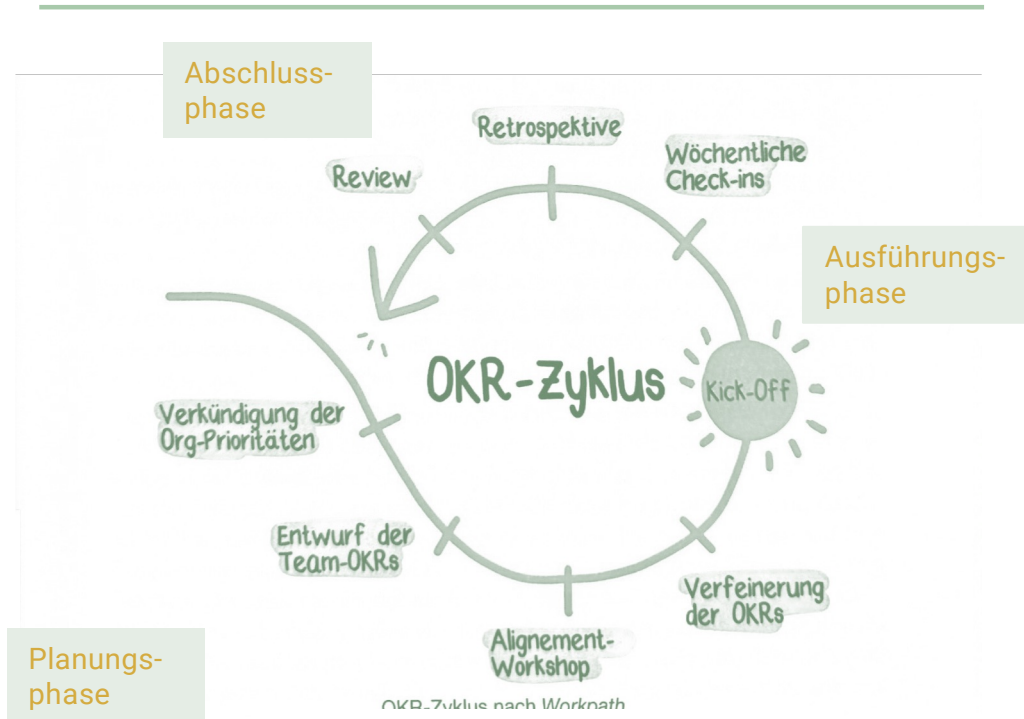
WIE FUNKTIONIEREN OKRS?

OKR-SET



Quelle: OKR-Grundlagen nach Obogeanu-Hempel und Daiyu Steiner

OKR-ZYKLUS



Quelle: OKR-Zyklus nach Workpath

OKR VERSUS KPI



Quelle Infografik: WORKPATH

IHR NÄCHSTER SCHRITT

- Formulieren Sie für sich eine Überlegung oder Idee für mögliche erste / nächste Schritte in puncto Agilität, denen Sie nach Ihrer Rückkehr ins Büro nachgehen wollen.
- Überlegen Sie sich einen Weg, sich diese Überlegung persönlich und sofort zukommen zu lassen z.B. als persönliche Messenger Nachricht (WhatsApp, Signal, Threema etc.) oder per E-Mail an Sie selbst bzw. Ihre Assistenz.
- Sobald die Nachricht verschickt ist, können Sie den Gedanken loslassen und sich wieder anderen Themen des AOK-Netzwerktreffens widmen.



HINWEIS AUF STUDIEN

- Studie "Agile Transformation in Deutschland" von Capgemini und IDC
- Studie "Agile Working - How Europe Works" von Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Grant Thornton
- Untersuchungen des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)
- Studie von Deloitte "Rewriting the rules for the digital age" (2017)
- Studie "Agile HR and Talent Management" von McKinsey & Company (2020)
- Studie "Agile People" von Pia-Maria Thoren (2017)





DANKE FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT

www.kathrinschrub.de

