

Agil führen



Modul I

Modul II

Modul III

Führungsstil-Mix in der agilen Arbeitswelt

Agil und erfolgreich führen

3 Module à 2 Tage oder Intensiv-Seminar 3 Tage



AGIL UND ERFOLGREICH FÜHREN	4
Leadership-Kompetenzen für die neue Arbeitswelt	4
Warum „Agil und erfolgreich führen“?	4
ANWENDUNG DES KONZEPTS	6
Was Sie Ihren TeilnehmerInnen mit diesem Konzept bieten können	6
Lernziele	6
Zielgruppen	7
Methoden	8
Trainer-Kompetenzen	8
Impulsvortrag mit interaktivem Großgruppenformat (90 – 120 Min.)	8
Vortragsinhalte	9
DIE TRAININGSTAGE IM ÜBERBLICK	10
Modul 1: Agile Arbeitswelt und die Führung im Wandel	10
Modul 2: Selbstorganisation und die Kompetenzen der Zukunft	11
Modul 3: Mindset und konkrete agile Werkzeuge	12
Drei-Tages-Seminar	14
Seminarzeiten und Verpflegung	17
DAS MATERIAL DES KONZEPTS IM ÜBERBLICK	18
Trainingsablauf und -design	18
PowerPoint-Präsentation	18
Handout für die TeilnehmerInnen	19
Wissensinput TrainerIn	19
Arbeitsblätter	19
Flipcharts	21
Zusätzliche Dokumente in den Online-Ressourcen	21
Transferhilfen / Vor- und Nachbereitung	21
Weitere Quellen	22





DIDAKTISCHE HINWEISE ZUR DURCHFÜHRUNG	24
Einstimmung TeilnehmerInnen	24
Persönliche Vorbereitung	24
Die Agenda auf einem Kanban-Board visualisieren	24
Begrüßung und Organisatorisches	25
Eröffnungsrunde	25
Eingesetzte Gruppenformate	26
Nachbereitung	27
Benötigte Medien & Materialien, sonstiges Equipment	28
UMSETZUNG ALS ONLINE-VARIANTE	29
Zeitlicher und organisatorischer Ablauf	29
Arbeitshilfen für die Online-Durchführung	29
Beispielvideos	30
LITERATUR UND QUELLEN	31
ZU DEN AUTORINNEN	32
AUSSERDEM	34
Gender	34
Nutzungsrechte, Urheberrechtshinweise und Haftungsausschluss	34
Services	35



Leadership-Kompetenzen für die neue Arbeitswelt

Arbeitswelten haben sich seit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert stetig verändert. Unbestritten ist, dass Digitalisierung, Globalisierung und die Arbeitswelt 4.0 weitreichende Veränderungen mit sich bringen, welche die Menschheit in dieser Intensität und Geschwindigkeit noch nicht erlebt hat. Die Herausforderungen sind groß. Im komplexen und agilen Umfeld braucht es erfolgreiche und flexible Strategien, mit der Führungskräfte und MitarbeiterInnen auf diese Veränderungen reagieren können.

Von Führungskräften, Scrum-Mastern, ProjektleiterInnen, GeschäftsführerInnen werden über alle Branchen hinweg hohe Leadership-Kompetenzen vorausgesetzt. Das betrifft agiles Führen ebenso wie Selbstorganisation, Gesundheitsbewusstsein, Motivationsfähigkeit, Selbstreflexion, strategisches Denken, Change-Know-how und eine positive Selbstpräsentation.

Warum „Agil und erfolgreich führen“?

Sie und wir wissen, wie wichtig die Entwicklung und Begleitung der Führungskräfte ist – in Zukunft vielleicht noch mehr als bisher. Doch ist das auch Ihren Kunden klar? Dass sie nicht einfach so weitermachen können oder die Veränderung aussitzen, ist den meisten bewusst. Denn: „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.“ (Quelle: unbekannt)

Agil führen heißt, sich immer wieder mit neuen Rahmenbedingungen zu arrangieren, diese neu zu bewerten, auszuloten und entsprechend zu agieren. Es heißt, das Team in den Mittelpunkt zu stellen – kreative Teams, die schnell und eigenverantwortlich handeln – ohne dabei den/ die einzelne/n MitarbeiterIn aus dem Fokus zu verlieren. Bürokratie war gestern. Langwierige Prozesse, die von einer Person gemanagt werden, ebenso.

Auch wenn sich der Hype um Agilität etwas gelegt hat und Unternehmen die Erfahrung gemacht haben, dass nicht alles agil werden muss, zeigen sich viele positive Aspekte in der agilen Entwicklung. Um mit der schnellen Veränderungsgeschwindigkeit im Markt umgehen zu können, brauchen die Unternehmen Flexibilität, Innovation und Anpassungsfähigkeit. Und zwar nicht nur in den Prozessen, sondern zunächst einmal im Kopf – allen voran bei den Führungskräften. Denn sie sind diejenigen, an denen sich die MitarbeiterInnen orientieren. Ohne agile Führungskräfte, keine agilen MitarbeiterInnen, keine agilen Prozesse, kein agiles Unternehmen.

So könnten Sie Ihren Kunden ansprechen:

„Dieses Training soll Ihre Führungskräfte unterstützen, in ihrem Führungsalltag erfolgreich zu sein. Sie aktivieren ihren Antrieb, etwas bewegen und gestalten zu wollen, und erkennen hinderliche Muster. Auch Unsicherheit in Zeiten der Disruption und Veränderung, die den einen oder anderen Selbstzweifel erzeugen, wollen geklärt werden. Und manchmal fragen Sie sich vielleicht auch selbst: ‚Kann ich das schaffen? Und vor allem: wie?‘“

Hier setzt dieses Training an. Es werden Methoden, Werkzeuge und Tools interaktiv vermittelt, die Ihre Führungskräfte in der Führungspraxis sofort anwenden können, um sich selbst und





ihre MitarbeiterInnen zu stärken. Außerdem erhalten sie wertvolle Tipps und Wissensinputs zu den Themen Scrum, Change, Agilität, Selbstorganisation, Leadership und Management. Die Reflexionen und der intensive Austausch regen dazu an, die persönliche Situation, das eigene Verhalten zu hinterfragen und aus gewohnten Denkmustern auszusteigen. Denn die Persönlichkeitsentwicklung einer Führungskraft – und hier vor allem die Fähigkeit zur Selbstreflexion – ist einer der Schlüssel zum Erfolg.

In diesem Training geht es auch darum, die intrinsische Motivation zu stärken und mit einer offenen Haltung Herausforderungen anzugehen, dem Mut, Neues auszuprobieren, und dem Vertrauen, dass die gemachten Erfahrungen die TeilnehmerInnen weiterbringen. Denn erst wenn die Führungskräfte den Entwicklungsprozess vorleben, werden ihnen die MitarbeiterInnen folgen. Erfolgreiche Führungskräfte arbeiten an und mit sich, um die Veränderungen in die Welt zu bringen. Vielleicht geleitet von Mahatma Gandhi: „Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir wünschst für diese Welt.“

Wenn in Organisationen die Führungsaufgaben verstanden werden als persönliche Entwicklung, als Gestalten von Rahmenbedingungen, in denen Führungskräfte etwas Positives bewirken und in denen die Selbstorganisation wachsen kann, ist Erfolg ganz nah. Dort gibt es motivierte MitarbeiterInnen, die Lust haben, sich einzubringen, sowie begeisterte Kunden, die gerne mit Ihnen zusammenarbeiten.



Was Sie Ihren TeilnehmerInnen mit diesem Konzept bieten können

Im Rahmen dieses Trainingskonzepts“ werden Sie sich intensiv mit folgenden zentralen Themen beschäftigen:

- Modul 1: Agile Arbeitswelt und die Führung im Wandel
- Modul 2: Selbstorganisation und die Kompetenzen der Zukunft
- Modul 3: Mindset und konkrete agile Werkzeuge

Die Inhalte sollen Mut machen, in Führung zu gehen und als Führungspersönlichkeit mit einem agilen Mindset zu agieren. Unsere Erfahrung aus den Seminaren ist, dass bei den TeilnehmerInnen ein hoher Bedarf zum Austausch besteht und sie sich ausreichend Zeit wünschen, um die Methoden auszuprobieren. Deshalb empfehlen wir, eine Modulreihe mit 3 mal 2 Tagen anzubieten.

Wenn weniger Zeit zur Verfügung steht, kann es auch als „3-Tages-Intensiv“-Seminar durchgeführt werden, wobei jedes Modul auf einen Tag verdichtet ist. Hierfür steht Ihnen in den Unterlagen ein alternativer und entsprechend komprimierter Ablaufplan zur Verfügung.

Lernziele

Lernziele Modul 1

Die TeilnehmerInnen erhalten einen guten Überblick über die neue Arbeitswelt, Agilität und Selbstorganisation. Sie lernen agile Frameworks kennen und welche Werte und Prinzipien ihnen zugrunde liegen. Sie kennen den Unterschied zwischen Management und Führung und lernen die transformationale sowie die situative Führung kennen. Hierfür gehen sie in eine persönliche Rollenreflexion. Die TeilnehmerInnen ...

- kennen die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt: alles im Wandel von Arbeiten 1.0 bis Arbeiten 4.0,
- erhalten wertvolle Wissensinputs und Tipps zu den Themen Change, Agilität, Leadership und Management,
- betrachten Agilität aus verschiedenen Blickwinkeln: die vier Dimensionen, die Facetten und die Erfolgsfaktoren,
- lernen agile Ansätze kennen und erhalten einen Einblick in Scrum, Kanban, Lean-Konzepte und Design Thinking,
- erfahren, was agil führen bedeutet, welche Vorteile es hat und wie sie mit agilen Prinzipien erfolgreich führen können – und warum wir zukünftig weniger Management und deutlich mehr Führung benötigen,
- wissen um die Königsdisziplin Leadership und lernen das Prinzip der transformationalen Führung kennen,
- nehmen sich Zeit für zentrale Ergebnisse der Gallup-Studie und reflektieren persönliche Situationen aus dem Führungsalltag.





Lernziele Modul 2

Die TeilnehmerInnen vertiefen die Prinzipien der Selbstorganisation und wie sie diese fördern. Sie beschäftigen sich intensiv mit den Führungskompetenzen der Zukunft und gehen in die Reflexion: Welche Kompetenzen und Eigenschaften brauchen Führungskräfte von morgen? Was ist wichtig in Zeiten der Veränderung – vom Changemanagement Know-how bis zur emotionalen Kompetenz? Sie lernen, ...

- wie sie die Selbstorganisation fördern,
- erkennen die Vorteile von Hierarchien (Stabilität) und von Netzwerken (Agilität),
- erfahren welche kognitiven, emotionalen und Verhaltenskompetenzen in der Zukunft wichtig werden und machen dazu Reflexionsübungen,
- gehen in eine Rollenreflexion und gewinnen so Klarheit,
- lernen die acht Zukunftskompetenzen intensiv kennen,
- entwickeln ihre Selbstführungskompetenzen weiter in Richtung Self-Leadership,
- lernen, emotional intelligent zu handeln und wie Sympathie Empathie begünstigt,
- lernen, auf Augenhöhe zu kommunizieren, richtig zu entscheiden und zu delegieren,
- stärken ihre Selbstreflexions- und Diversity-Kompetenzen
- reflektieren sich als Führungskraft.

Lernziele Modul 3

Die TeilnehmerInnen reflektieren gezielt ihre Persönlichkeit und beschäftigen sich intensiv mit dem agilen Mindset und ihrer persönlichen Landkarte. Sie lernen agile Methoden und Werkzeuge kennen, die sie in ihrer Führungspraxis sofort anwenden können, und wie sie aus einer Arbeitsgruppe ein Team entwickeln. Sie ...

- empowern sich selbst und lernen, dass das Mindset den Unterschied macht,
- beschäftigen sich intensiv mit dem Fixed und Growth Mindset und wie unsere Haltung unser Verhalten beeinflusst,
- gehen in die persönliche Selbst-Entwicklung,
- empowern ihr Team, indem sie die MitarbeiterInnen stärken und durch eigenes Vorleben als Vorbild agieren,
- setzen sich mit dem GRIP-Modell auseinander und organisieren ihr Team,
- erhalten Orientierung für typische Fragestellungen in der Zusammenarbeit mit dem eigenen Team,
- lernen verschiedene Methoden der agilen Zusammenarbeit kennen, die sie direkt in ihrem Führungsalltag einsetzen können und
- erfahren, warum Führen Spaß macht.

Zielgruppen

Erfahrene und angehende Fach- und Führungskräfte, ManagerInnen, UnternehmerInnen, Scrum-Master, Product-Owner, Agile Coachs, ProjektmanagerInnen und alle an Führung und Agilität Interessierte.





Methoden

Wissensinput und -transfer, Selbst- und Gruppenreflexion, Praxisbeispiele und Erfahrungsaustausch, interaktive Gruppenübungen, Selbstanalyse, Diskussion, Kleingruppenarbeit, agile Moderationsmethoden, Aktivierungsübungen, Transferübungen.

Trainer-Kompetenzen

Dieses Seminar setzt einiges an Erfahrung als Trainerin oder Trainer voraus. Wir empfehlen Ihnen, sich intensiv mit Ihrer eigenen Agilität auseinanderzusetzen, denn insbesondere für dieses Trainingskonzept gilt der Spruch: „Walk what you talk“. Eine hohe Moderationskompetenz sowie Fachwissen im Bereich der agilen Methoden wie Scrum, Kanban, Lean usw. sind sehr wichtig.

Nachwuchs-TrainerInnen empfehlen wir, eine Hospitation bei Trainer-KollegInnen zu machen und Erfahrung in anderen Seminaren zu sammeln, um mit herausfordernden Situationen umgehen zu können. Denn Agilität stößt nicht immer auf offene Ohren. Es gibt auch – berechnete – kritische Stimmen. Diese willkommen zu heißen und vielleicht sogar einzuladen, braucht auf Trainerseite Mut, Kompetenz und eine wertschätzende Haltung für alle TeilnehmerInnen.

Impulsvortrag mit interaktivem Großgruppenformat (90 – 120 Min.)

Integraler Bestandteil des Konzepts ist ein Impulsvortrag, mit dem zum einen die TeilnehmerInnen auf die weiteren Inhalte eingestimmt und neugierig gemacht werden können. Zum anderen eignet sich dieser aber auch als solitär nutzbarer Vortrag vor Großgruppen, als Keynote im Vorfeld von Change-Projekten oder anstehenden Transformationsprozessen in Organisationen oder auch zur Präsentation vor potenziellen Kunden und Auftraggebern.

Die Vortragsinhalte finden Sie auch noch einmal als eigenständige PowerPoint-Datei (→ *Agil_und_erfolgreich_fuehren_Vortrag.pptx*) mit umfangreichen Hinweisen und Hintergrundinformationen im Notizteil hinterlegt.

So können Sie den Vortrag anteausern: *„Agil führen heißt, sich immer wieder auf neue Rahmenbedingungen einzustellen, neu zu bewerten, auszuloten und flexibel agieren. Um langfristig Erfolg zu haben, rückt die Unternehmenskultur – mit den gelebten Werten – stärker in den Fokus: Vertrauen schaffen und Beziehungen pflegen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligen und ihre Bedürfnisse integrieren. Die agile Führung stellt das Team in den Mittelpunkt – kreative Teams, die schnell und eigenverantwortlich handeln, ohne dabei den/die Einzelne aus dem Fokus zu verlieren. Bürokratie war gestern, langwierige Prozesse, die von einer Person gemanagt werden, ebenso. In diesem Vortrag erhalten Sie konkrete Impulse und Anregungen, wie Sie agil führen, Vertrauen schaffen und Beziehungen pflegen. Davon profitiert das Unternehmen ebenso wie Sie und Ihre MitarbeiterInnen.“*





Vortragsinhalte

Wird alles agil? und das Phänomen der Beschleunigung

- Herausforderungen und Chancen: Komplexität, Agilität und Werte im Wandel
- „Weniger ist mehr“ und wie uns agile Prinzipien unterstützen

Agil führen, Vertrauen schaffen, Beziehungen pflegen – worauf kommt es an?

- Selbst agil sein
- Mehr führen und weniger managen
- Die eigene Landkarte kennen und die Persönlichkeit entwickeln
- Emotional intelligent handeln
- Die Haltung prägt das Verhalten
- Vorleben und Vorbild sein
- Selbstführung fördern und einen guten Rahmen schaffen
- Auf Augenhöhe kommunizieren und den Dialog fördern
- Wertschätzung ins Team bringen und eine Vertrauenskultur schaffen

Was haben Sie davon? Und wie können Ihre MitarbeiterInnen und das Unternehmen profitieren?

World Cafe oder Open Space (je nach Gruppengröße)

1. Was hat mich heute inspiriert und/oder überrascht? Welches persönliche Highlight nehme ich mit?
 2. Wie können wir als Führungskräfte agiler führen?
 3. Was genau nehme ich mir vor? Was mache ich ab morgen anders?
- Siehe hierzu auch Arbeitsblatt: „Open Space & Co. – be part of it“



DIE TRAININGSTAGE IM ÜBERBLICK

Modul 1: Agile Arbeitswelt und die Führung im Wandel

Tag 1 – Themenblock	Arbeitsblätter	Handout
Start in den Tag <ul style="list-style-type: none"> › Willkommen › Eröffnungsrunde als Line-up + Kurzvorstellung › Motto für das Seminar entwickeln › Beziehungen aufbauen – Secret Friend 		S. xx - xx
Willkommen in der neuen Arbeitswelt <ul style="list-style-type: none"> › Arbeiten 4.0 › Agilität – ein gemeinsames Verständnis schaffen › Ergänzender Input › Exkurs: Lean Management, Design Thinking, Kanban, Scrum 	<ul style="list-style-type: none"> › Agilität – ein gemeinsames Verständnis schaffen › Scrum auf einen Blick 	S. xx - xx
Agil führen <ul style="list-style-type: none"> › Agil führen – Darum geht’s › Meine aktuellen Herausforderungen als Führungskraft › Flaschendrehen 	<ul style="list-style-type: none"> › Meine aktuellen Herausforderungen › Walk & Talk › Flaschendrehen 	S. xx - xx
Tagesabschluss <ul style="list-style-type: none"> › Abschlussrunde und Retrospektive 	<ul style="list-style-type: none"> › Retrospektive: More of ..., same of ..., less of ... 	S. xx - xx

Tag 2 – Themenblock	Arbeitsblätter	Handout
Start in den Tag <ul style="list-style-type: none"> › Stand-up am Kanban-Board 	<ul style="list-style-type: none"> › Daily/Weekly › Kanban-Board 	S. xx - xx
Agil führen <ul style="list-style-type: none"> › Musterbrecher › Weniger ist mehr – das Mindset agiler Unternehmen › Mehr führen – weniger managen › Erfolgreiches Rollenmanagement › Transformationale Führung Wie wirkt Führung? › Reflexion Führungsstile › Blindes Führen › Teamklima › Situatives Führen › Reifegrad der eigenen Mitarbeiter › Führungskultur und gute Führung 	<ul style="list-style-type: none"> › Reflexion – Meine Rollen › Rollenklarheit gewinnen – Führung aus drei Blickwinkeln › Blindes Führen › Welcher Führungsstil ist der richtige? 	S. xx - xx
Tagesabschluss <ul style="list-style-type: none"> › Transferaufgabe › Abschlussrunde und Retrospektive 	<ul style="list-style-type: none"> › Retrospektive: More of ..., same of ..., less of ... 	S. xx - xx





Modul 2: Selbstorganisation und die Kompetenzen der Zukunft

Tag 1 – Themenblock	Arbeitsblätter	Handout
Start in den Tag <ul style="list-style-type: none"> › Agenda am Kanban-Board vorstellen › Einstimmung 	<ul style="list-style-type: none"> › Daily/Weekly › Kanban-Board › Landkarte der Befindlichkeiten 	S. xx - xx
Agil führen <ul style="list-style-type: none"> › Selbstorganisation erleben › Selbstorganisation – Input › Hierarchie versus Netzwerkorganisation › Selbstorganisation braucht Führung 	<ul style="list-style-type: none"> › Ball-Point-Game › Vom Dilemma zum Te- tralemma › Diskussion im Fishbowl 	S. xx - xx
Kompetenzen der Zukunft <ul style="list-style-type: none"> › Drei Ebenen der Führungskompetenzen › Die ideale (agile) Führungskraft der Zukunft › Marshmallow-Challenge › Zukunftskompetenzen – Überblick › Sich selbst führen und managen › Emotional intelligent handeln › Gang tauschen › Wahrheit oder Lüge 	<ul style="list-style-type: none"> › Die ideale (agile) Füh- rungskraft der Zukunft › Marshmallow-Challenge › Selbsttest: Wie gut führe ich mich? › Walk & Talk › Tauschen Sie Ihren Gang 	S. xx - xx
Tagesabschluss <ul style="list-style-type: none"> › Abschlussrunde und Retrospektive 	<ul style="list-style-type: none"> › Retrospektive: More of ..., same of ..., less of ... 	S. xx - xx

Tag 2 – Themenblock	Arbeitsblätter	Handout
Start in den Tag <ul style="list-style-type: none"> › Stand-up am Kanban-Board › Übung: Marsmännchen/Engel Alosius 	<ul style="list-style-type: none"> › Daily/Weekly › Kanban-Board 	S. xx - xx
Kompetenzen der Zukunft <ul style="list-style-type: none"> › Auf Augenhöhe kommunizieren und Dialoge fördern › Dialogformate vorstellen › Themensammlung für Lean Coffee › Richtig entscheiden und delegieren › Hindernisse erkennen und überwinden › Entscheidungen treffen – Konsultativer Einzelentscheid, Konsensentscheidungen › Ein digitales Selbstverständnis entwickeln › Sich selbst reflektieren – Diversity-Kompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> › Open Space & Co. – be part of it › Delegationsgespräch – Vorbereitungsbogen › Sechs W-Fragen für ein Delegationsgespräch › Delegation Poker › Hindernisse erkennen und überwinden › Konsultativer Einzelentscheid › Selbsteinschätzung von Diversity-Kompetenzen 	S. xx - xx
Tagesabschluss <ul style="list-style-type: none"> › Transferaufgabe › Abschlussrunde und Retrospektive 	<ul style="list-style-type: none"> › Retrospektive: More of ..., same of ..., less of ... 	S. xx - xx



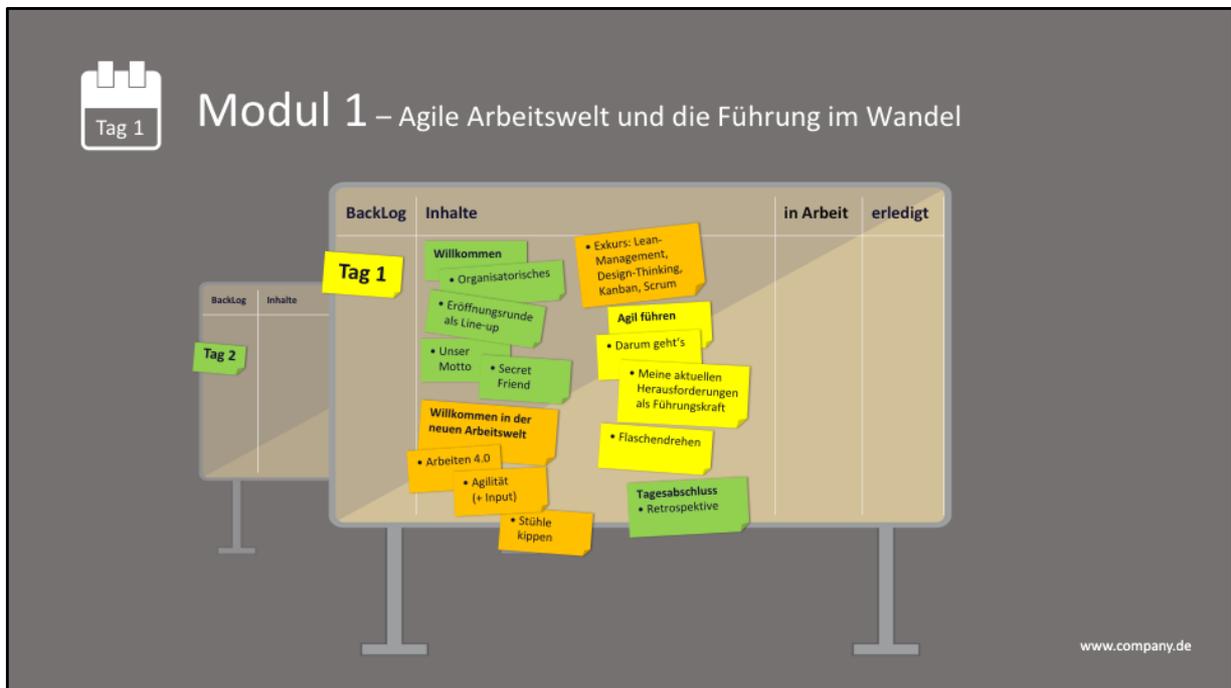


Modul 3: Mindset und konkrete agile Werkzeuge

Tag 1 – Themenblock	Arbeitsblätter	Handout
Start in den Tag <ul style="list-style-type: none"> › Agenda am Kanban-Board vorstellen › Status quo Führung – Reflexion 	<ul style="list-style-type: none"> › Daily/Weekly › Kanban-Board 	S. xx - xx
Empowern Sie sich selbst <ul style="list-style-type: none"> › Denken in Kategorien › Growth and Fixed Mindset › Menschenbilder nach McGregor › Menschenbild und innere Haltung › Neues Denken lernen › Selbst agil sein u. ein agiles Mindset entwickeln › Die eigene Landkarte kennen und die Persönlichkeit entwickeln › Beziehungsgestaltung › Erfolgreiche Zusammenarbeit › Meine Selbst-Entwicklung als Führungskraft 	<ul style="list-style-type: none"> › Das Huhn und der Adler › Schubladen › Mindset-Check: statisch versus dynamisch › Der Elefant am Strick › Spontane Gedanken › Selbsteinschätzung Agiles Mindset › Partnerinterview – Perspektivwechsel › Walk & Talk › Moving Motivators › Meine Selbst-Entwicklung als Führungskraft 	S. xx - xx
Empowern Sie Ihre MitarbeiterInnen <ul style="list-style-type: none"> › Feedback ohne Worte › Die MitarbeiterInnen stärken 	<ul style="list-style-type: none"> › Feedback ohne Worte › Powerful Questions 	S. xx - xx
Tagesabschluss <ul style="list-style-type: none"> › Abschlussrunde und Retrospektive 	<ul style="list-style-type: none"> › Retrospektive: More of ..., same of ..., less of ... 	S. xx - xx

Tag 2 – Themenblock	Arbeitsblätter	Handout
Start in den Tag <ul style="list-style-type: none"> › Stand-up am Kanban-Board 	<ul style="list-style-type: none"> › Daily/Weekly › Kanban-Board 	S. xx - xx
Empowern Sie Ihre MitarbeiterInnen <ul style="list-style-type: none"> › Das eigene Feedback-Verhalten reflektieren › Feedback that works › Alternativ: Entwicklungsgespräche (Fallbeispiel) › Vorleben und Vorbild sein 	<ul style="list-style-type: none"> › Selbstreflexion Feedback-Verhalten › Feedback-Diagramm › Konflikte konstruktiv ansprechen mit dem SAGES-Modell › Dialog-Kompetenzen 	S. xx - xx





CORE MESSAGE.

Organisatorisches klären und einen Überblick über die zwei Tage schaffen.

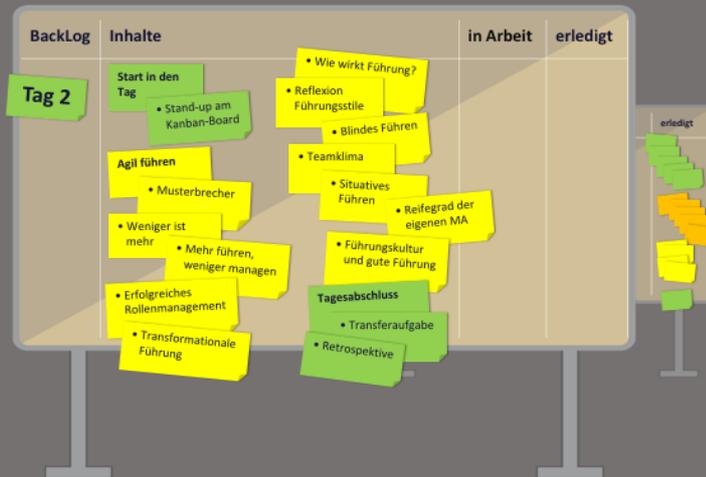
INHALT.

Die Agenda als Kanban-Board vorbereiten:

- Für jedes Thema ein Post-it schreiben.
- Im Verlauf des Seminars die Post-its umhängen, die erledigt sind.
- Organisatorisches, Fotoprotokoll, Datenschutz und Seminarzeiten mit den TeilnehmerInnen besprechen.



Modul 1 – Agile Arbeitswelt und die Führung im Wandel



www.company.de

CORE MESSAGE.

Organisatorisches klären und einen Überblick über den zweiten Tag geben.

INHALT.

Die Agenda als Kanban-Board vorbereiten:

- Für jedes Thema ein Post-it schreiben.
- Im Verlauf des Seminars die Post-its umhängen, die erledigt sind.

Agilität heißt
Flexibilität mal Schnelligkeit
Synonyme sind
Gewandtheit, Vitalität, Wendigkeit

www.company.de

CORE MESSAGE.

Was bedeutet Agilität?

INHALT.

Agile Unternehmen erzielen **bis zu fünfmal häufiger höhere Margen** und **stärkeres Wachstum** als ihr Wettbewerb, hat BCG in ihrer Studie „Die Zukunft der Organisation“ herausgefunden. Eher starre Organisationen gehören zu den Schlusslichtern: **Mehr als die Hälfte dieser Unternehmen entwickeln sich unterdurchschnittlich**, lediglich 18 Prozent von ihnen sind wirtschaftlich erfolgreicher als die Konkurrenz.

Sogar in den Duden hat es der Begriff schon geschafft. Dort finden Sie folgende Definition: „**Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit zu agieren.**“

Agilität ist kein Trend, sondern eine erforderliche, weil nachhaltige Entwicklung. Der Begriff Agilität wird in den Unternehmen sehr unterschiedlich mit Leben gefüllt:

- Für die einen bedeutet es, Projekte mit den **Methoden des Agilen Projektmanagements** durchzuführen.
- Für andere steht eine agile Organisation für **flache Hierarchien**, weitreichende **Selbstorganisation der Mitarbeiter** und ein **neues Führungsverständnis**.
- Und wieder andere sehen die Transformation zur agilen Organisation als einen **kulturellen Wandlungsprozess** in der Art der Zusammenarbeit.

Die vier Dimensionen von Agilität



www.company.de

CORE MESSAGE.

Die Herausforderungen und die vier Dimensionen von Agilität

INHALT.

In der Praxis werden unter Agilität **vier zentrale Aspekte** verstanden: Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit, Kundenzentriertheit und Haltung

- Unter **Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit** wird verstanden, dass Organisationen schnell und dynamisch auf Veränderungen reagieren und sich schnell an Veränderungen anpassen müssen.
- Der dritte Aspekt ist die stärkere **Kundenzentriertheit**, die durch Agilität erzielt werden soll – durch kurze Zyklen und Iterationen, das Vorwärtsgen in kleinen Schritten und die Möglichkeit, punktuell und schnell auf Kundenwünsche zu reagieren.
- Der vierte zentrale Aspekt ist die **agile Haltung** respektive **das agile Mindset**, welches unterschiedliche Aspekte bezüglich (veränderter) Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder beschreibt. Wesentlich ist ein wertschätzender Umgang, der eine Begegnung auf Augenhöhe ermöglicht.

Folglich **braucht jedes Unternehmen ein gewisses Maß an Agilität, um erfolgreich zu sein. Wie viel genau, kann jedes Unternehmen nur für sich herausfinden.** Hier hilft kein „Best Practice“, sondern **TUN, Erfahrung machen, Reflektieren, Anpassen und wieder TUN.**

Die agilen Ansätze sind auf **Geschwindigkeit und Innovation** ausgerichtet.

Agile Prinzipien & Werte



www.company.de

CORE MESSAGE.

Agile Prinzipien & Werte.

INHALT.

Prinzipien schaffen Sicherheit, erlauben komplexes Verhalten, sind für die Lösung neuer, überraschender Probleme geeignet. Diesen gegenüber stehen **Regeln**, die wir nutzen, um bekannte Probleme zu regeln. Was sind nun agile Prinzipien und Werte? Wer sich intensiver mit den agilen Prinzipien beschäftigen möchte, dem empfehlen wir das Agile Manifest aus 2001.

Diese Werte gelten nicht nur für agile Projekte sondern generell für eine erfolgreiche Zusammenarbeit! Was deren Einhalten oftmals so schwer macht, ist die Disziplin – und die beginnt immer bei mir. **Ein Beispiel dazu: der Kreisverkehr.**

Agilität – ein gemeinsames Verständnis schaffen

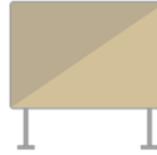
www.company.de

CORE MESSAGE.

Agilität braucht ein gemeinsames Verständnis.

Agilität

Ein gemeinsames Verständnis schaffen



Sichtweisen und Erfahrungen in der Kleingruppe zusammentragen

1. Was bedeutet „agil“ (für mich)?
 - a) Agil ist ein Mensch (Unternehmen, Projekt, Vorhaben), wenn ...
 - b) Das Gegenteil von „agil“ ist für mich ...
2. Was sind (für mich) „agile“ Elemente, also Kriterien, um zu unterscheiden, wann etwas „agil“ ist?
3. Welche Vorteile und welchen Nutzen hat Agilität? ... welche Nachteile?
4. Welche „agilen“ Konzepte, Vorgehensweisen, Methoden sind mir bekannt?
 - a) Welche Erfahrungen habe ich damit gemacht?
 - b) Gibt es eine Lieblingsmethode? Und warum?
5. Was fördert persönliche „Agilität“? Was „Agilität“ in der Organisation?
6. Und was behindert persönliche „Agilität“? Was „Agilität“ in der Organisation?

www.company.de

CORE MESSAGE.

Erfahrungsaustausch in der Kleingruppe, Ergebnisse auf Moderationskarten/Post-its im Plenum sammeln.

INHALT.

- Bereiten Sie eine Pinnwand (Whiteboard etc.) mit den Fragen vor.
- Lassen Sie in Kleingruppen von 3 bis 5 Personen über die sechs Fragen diskutieren, die Ergebnisse notieren die TN auf Moderationskarten oder Post-its.
- Sammeln Sie die Ergebnisse aus den Kleingruppen.
(siehe auch Arbeitsblatt: „Agilität – ein gemeinsames Verständnis schaffen“)

Hinweis: Auf diese Weise erhalten die TN einen guten Überblick und als TrainerIn wissen Sie für den weiteren Verlauf des Seminars, worauf Sie intensiver eingehen sollten und was schon bekannt ist.

Agilität – ein gemeinsames Verständnis schaffen

- Diskutieren Sie in Kleingruppen die folgenden sechs Fragen.
- Notieren Sie Ihre Ergebnisse auf Moderationskarten/Post-its (nur ein Statement pro Karte/Blatt!)
- Präsentieren Sie anschließend Ihre Ergebnisse im Plenum.

Fragen:

1. Was bedeutet „agil“ (für mich)?
 - Agil ist ein Mensch (Unternehmen, Projekt, Vorhaben), wenn ...
 - Das Gegenteil von „agil“ ist für mich ...
2. Was sind (für mich) „agile“ Elemente, also Kriterien, um zu unterscheiden, wann etwas „agil“ ist?
3. Welche Vorteile und welchen Nutzen hat Agilität? ... welche Nachteile?
4. Welche „agilen“ Konzepte, Vorgehensweisen, Methoden sind mir bekannt?
 - Welche Erfahrungen habe ich damit gemacht?
 - Gibt es eine Lieblingsmethode? Und warum?
5. Was fördert persönliche „Agilität“? Was „Agilität“ in der Organisation?
6. Und was behindert persönliche „Agilität“? Was „Agilität“ in der Organisation?

Wichtige Stichpunkte für mich:



Modul 1: Agile Arbeitswelt und die Führung im Wandel

Agil führen heißt, sich immer wieder mit neuen Rahmenbedingungen zurecht zu finden, diese neu zu bewerten, auszuloten und entsprechend zu agieren. Das Team in den Mittelpunkt stellen – kreative Teams, die schnell und eigenverantwortlich handeln – ohne dabei den/die einzelne/n MitarbeiterIn aus dem Fokus zu verlieren. Bürokratie war gestern. Langwierige Prozesse, die von einer Person gemanagt werden, ebenso.

In diesem Seminar wollen wir Ihnen Mut machen, in Führung zu gehen und Ihre Führungspersönlichkeit mit einem agilen Mindset zu entwickeln.

In dieser Modulreihe geht es außerdem um die persönliche Entwicklung, denn nur wer sich selbst gut führt, wird auch das eigene Team, die eigene Abteilung oder das eigene Unternehmen erfolgreich führen.

Lernziele Modul 1

Sie erhalten einen guten Überblick über die neue Arbeitswelt, Agilität und Selbstorganisation. Lernen agile Frameworks kennen und welche Werte & Prinzipien Ihnen zu Grunde liegen. Sie kennen den Unterschied zwischen Management und Führung. Lernen die transformationale und situative Führung kennen. Gehen in eine persönliche Rollenreflexion. Und kennen den Nutzen und die Vorteile der agilen Führung.

- Sie kennen die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt: Alles im Wandel von Arbeiten 1.0 – Arbeiten 4.0
- erhalten wertvolle Wissensinputs und Tipps zu den Themen Change, Agilität, Leadership und Management,
- betrachten Agilität aus verschiedenen Blickwinkeln: die vier Dimensionen, die Facetten und die Erfolgsfaktoren
- lernen agile Ansätze kennen und erhalten einen Einblick in Scrum, Kanban und Lean und Design Thinking
- erfahren, was agil führen bedeutet, welche Vorteile es hat und wie Sie mit agilen Prinzipien erfolgreich führen können und warum wir zukünftig weniger Management und deutlich mehr Führung benötigen
- wissen um die Königsdisziplin Leadership und lernen das Prinzip der transformationalen Führung kennen
- nehmen sich Zeit für die Gallup Studie und reflektieren persönliche Situationen aus dem Führungsalltag.

1.1 Willkommen in der neuen Arbeitswelt

„Die Art, wie wir arbeiten und wo wir arbeiten, befindet sich in einem Wandel. Das Internet und die digitalen Technologien, allen voran auch die mobile Nutzung von Daten und Informationen, gestalten nicht nur unseren Alltag neu, sie führen auch zu tief greifenden Veränderungen in der Wirtschaft und in der Arbeitswelt: Im Kontext der Digitalisierung entstehen neue Formen der



Interaktion von Menschen untereinander, aber auch mit Datenwelten und der physischen Umgebung.

Die Veränderung von Gesellschaft und Organisationen steht in einer Wechselwirkung mit den Veränderungen der Menschen in den Organisationen. Arbeitsplätze sind vielerorts Lebensräume für Menschen geworden, an denen sie auf ihre gewohnten Freiheiten nicht mehr verzichten wollen.“
– Bertelsmann-Stiftung –



Abb. 1: Der Weg zur Arbeit 4.0

Eine Capgemini-Studie fasst prägnant zusammen, was das für Führungskräfte bedeutet: „Die individuellen Fähigkeiten einer Führungskraft, die ambitionierten, aber realistischen Ziele einer Organisation in einer definierten Zeit und mit minimalem Aufwand zu erreichen, sind endlich. Entweder verstößt sie dabei gegen Gesetze, Regeln und individuelle Belastungsgrenzen oder sie vernachlässigt die nachhaltige Entwicklung der Organisation und ihrer Mitglieder.“

(vgl. Capgemini Consulting, Change-Management-Studie 2010, S. 54 ff.)

Die Unternehmen sind gut aufgestellt für das, was sie gerade tun. Sind sie auch ausreichend auf die Arbeitswelt von morgen vorbereitet?

Bisher war es meist so, dass die Experten mit herausragenden Leistungen eine Führungsrolle übernommen haben. Die Erfahrung zeigt, dass bei den Menschen mit einer hohen fachlichen Expertise die Führungskompetenzen häufig noch gering entwickelt sind. Sie kleben an ihren fachlichen Themen. Oftmals hinterlassen sie in ihren Teams auch eine große fachliche Lücke.

Doch wie können wir auf die Anforderungen der Zeit reagieren? Gibt es zeitgemäße Methoden und Einstellungen, mit denen wir die Komplexität und die Herausforderungen angehen können? Denn eines ist klar: Alles zu standardisieren, ist nicht mehr zeitgemäß. Die modernen und gut ausgebildeten WissensarbeiterInnen sind nicht mehr bereit, sich engagiert auf Basis der Industrialisierung „einheitlich, planend, strukturierend, verteilend, wie ein Fließbandarbeiter ...“ einzubringen.



1.2 Agilität – ein gemeinsames Verständnis entwickeln

Heute sind agile Methoden und agile Organisationen in aller Munde. Der Duden definiert „agil“ so: „Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit zu agieren.“ Synonyme sind: Gewandtheit, Vitalität, Wendigkeit.

Agile Methoden wie Scrum sind in der IT-Branche seit vielen Jahren im Einsatz. Durch sie können Projekte flexibel, ohne lange Vorausplanung und durch selbstorganisierte Teams gesteuert werden. Durch die Digitalisierung, das Internet und auch die Vernetzung wurden die Arbeitsprozesse in der IT stark beschleunigt, bewährte Methoden führten nicht mehr zum Erfolg. Agile Vorgehensweisen lassen Freiräume, um Probleme frühzeitig zu erkennen und zu lösen.

1.2.1 Typische agile Ansätze

Agile Ansätze breiten sich immer weiter über die verschiedensten Branchen und Funktionen aus, bis hin zum Top-Management, und werden ganz unterschiedlich eingesetzt, z. B. in der Entwicklung von neuen Hörfunkprogrammen, im Personalwesen (Stichwort: „Agile HR“), im Marketing, in der Entwicklung von Maschinen, in der Führung des oberen Managements „Agile Führungsteams“. Typische agile Ansätze sind:

- **Scrum:** Im Mittelpunkt stehen kreative und adaptive Teamansätze zur Lösung von komplexen Problemen.
- **Lean Development/Entwicklung:** Hier geht es darum, Verschwendung kontinuierlich zu verringern.
- **Kanban:** Es geht darum, Vorlaufzeiten und unfertige Arbeiten zu reduzieren.
- **Design Thinking:** Ist ein iteratives und interdisziplinäres Vorgehen, um kreativ und teambasiert Lösungen für die Bedürfnisse zukünftiger Nutzer zu entwickeln.

Allen Ansätzen gemeinsam ist, dass sie eigenverantwortliche, kundenfokussierte und multidisziplinäre Teams fördern – raus aus der Bürokratie und den Fachsilos. Dafür braucht es neue Werte, Prinzipien und Vorgehensweisen. Die klassische Führung befindet sich im Change. Es geht darum, sich von den herkömmlichen Management-Praktiken – zumindest an der einen oder anderen Stelle – zu lösen.

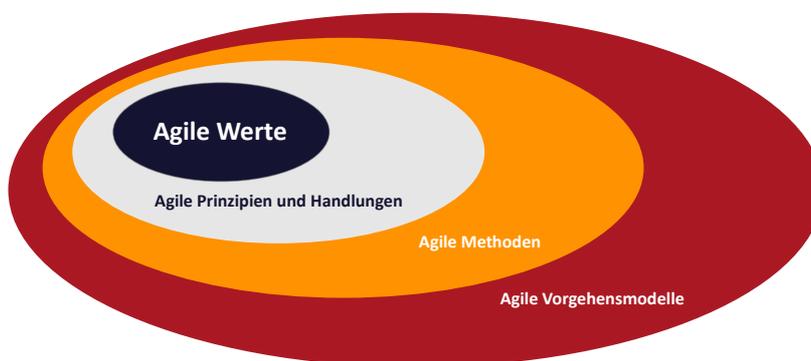


Abb. 2: Facetten der Agilität





Abb. 3: Agilität aus verschiedenen Blickwinkeln

1.2.2 Die Stacey-Matrix

In der Stacey-Matrix wird klar, dass agile Prozesse nicht auf alles anzuwenden sind. Wenn die Anforderungen („Was“ ist zu tun?) und auch die Wege klar sind (das „Wie“?), können Sie mit Standardprozessen arbeiten. Das ist z. B. in der Serienproduktion absolut sinnvoll. Wird das „Was“ und „Wie“ unklarer, geht es in Richtung Komplexität. Jetzt sind agile Prozesse gefragt. Es kann durchaus sein, dass in der Entwicklung bis hin zum Prototyp agil, sobald das Produkt in Serie geht, wieder mit klassischem Projektmanagement gearbeitet wird. Sind sowohl die Anforderungen als auch der Weg absolut unklar, geht es ins Chaos. Der Wunsch der Teammitglieder nach Orientierungspunkten wird laut, damit sich das System wieder strukturieren kann.

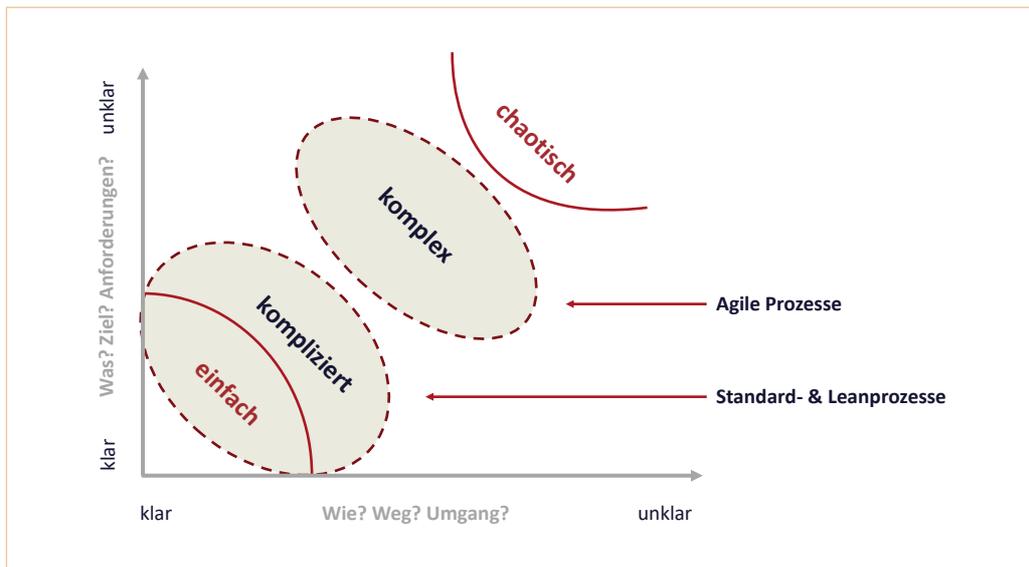


Abb. 4: Die Stacey-Matrix

1.2.3 Führen im Scrum-Team

In agilen Konzepten erfolgt eine klare Verteilung bestimmter Verantwortlichkeiten mit dem Ziel, mehr Transparenz zu schaffen. Interessenskonflikte, die sich aufgrund mehrerer Rollen einer Person ergeben können, sollen vermieden werden. Was in klassischen Unternehmen ausschließlich



bei der Führungskraft liegt, wird in agilen Umgebungen verteilt. Die Führungsverantwortung verteilt sich auf vier Rollen: Scrum Master, Product Owner, Scrum Team und Manager. Die Rollen im Scrum sind nicht mit einer klassischen Position in einem Unternehmen gleichzusetzen.

- *Siehe auch Arbeitsblatt: Scrum im Überblick*

1.2.4 Vorteile agiler Methoden

- produktivere Teams und zufriedenerer MitarbeiterInnen
- zufriedene Kunden/User durch frühzeitiges aktives Einbinden
- Transparenz für alle Beteiligten
- kontinuierliches Anpassen an Veränderungen und Kundenpräferenzen
- Minimieren von überflüssigen Meetings, Planungen und übermäßiger Dokumentation
- Reduktion von qualitativen Mängeln und Produktmerkmalen von geringem Mehrwert
- Produkte und neue Funktionen kommen schneller, planbarer und mit niedrigerem Risiko auf den Markt
- gleichberechtigte Teammitglieder mit unterschiedlichen Disziplinen und Erfahrungshintergrund
- gestärkte Zusammenarbeit
- Konzentration auf die wertschöpfenden Aufgaben statt Mikromanagement
- Hindernisse überwinden oder beseitigen, Innovationen fördern

Einladung zur Reflexion

- Welche **aktuellen Herausforderungen** (und/oder Hindernisse) gibt es momentan für mich als Führungskraft/ProjektleiterIn?



.....

.....

.....

.....

1.3 Agil führen

Agil führen heißt, sich immer wieder auf neue Rahmenbedingungen einzustellen, neu zu bewerten, auszuloten und zu agieren. Um langfristig Erfolg zu haben, wird die Unternehmenskultur – mit den gelebten Werten – stärker in den Fokus rücken. Die MitarbeiterInnen werden beteiligt und ihre Bedürfnisse integriert. Die agile Führung stellt das Team in den Mittelpunkt – kreative Teams, die schnell und eigenverantwortlich handeln, ohne dabei den/die einzelne MitarbeiterIn aus dem Fokus zu verlieren. Bürokratie war gestern, langwierige Prozesse, die von einer Person gemanagt werden, ebenso.

1.3.1 Klare Strukturen gestalten

Im Management wird oftmals noch mit herkömmlichen Methoden in funktionalen Silos gearbeitet. Dadurch ist es zu langsam, produziert zu viele Berichte, langatmige Meetings, unentworfene



Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen