## Mit agilem Führen das Selbstmanagement der Mitarbeiter fördern

#### Referent

Michael Hübler

Diplom-Pädagoge

Führungstrainings und Teamentwicklungen

Coach, Mediator, Autor

www.m-huebler.de

## 1 Kulturelle Hintergründe in digitalen Zeiten

→ Kulturelle Treiber. Agil oder nicht? Mindset

## 2 Agiles Führen

→ Managen oder Führen? Haltungen als indirektes Führen

#### 3 Das Selbstmanagement der Mitarbeiter fördern

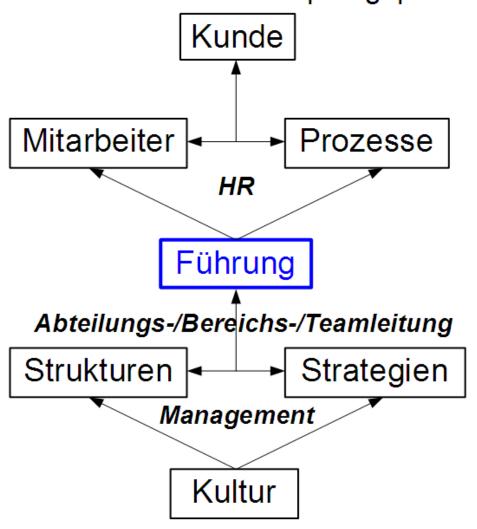
→ Ziele und Zielsysteme in agilen Zeiten, Fragetechniken

### 4 Das Selbstmanagement des Teams fördern

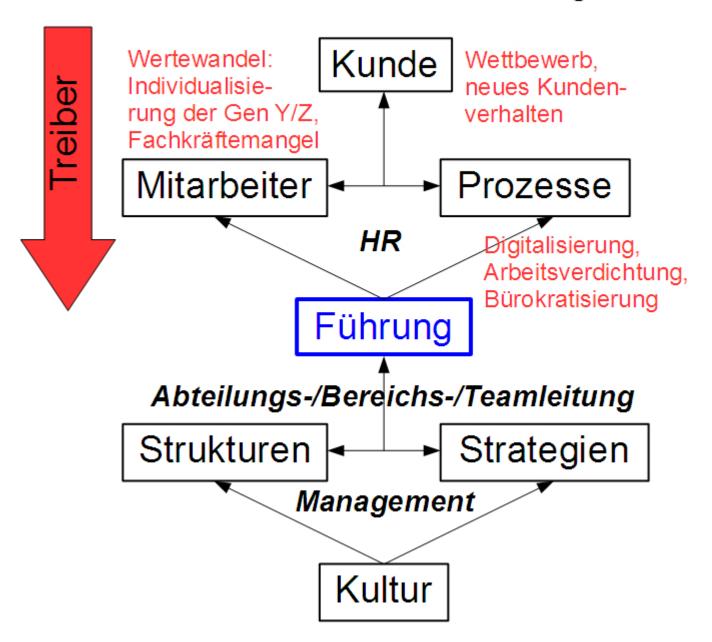
→ Rahmenbedingungen für Selbstmanagement und Entscheidungsfindung im schwarmintelligenten Team

#### 1 Kulturelle Hintergründe in digitalen Zeiten

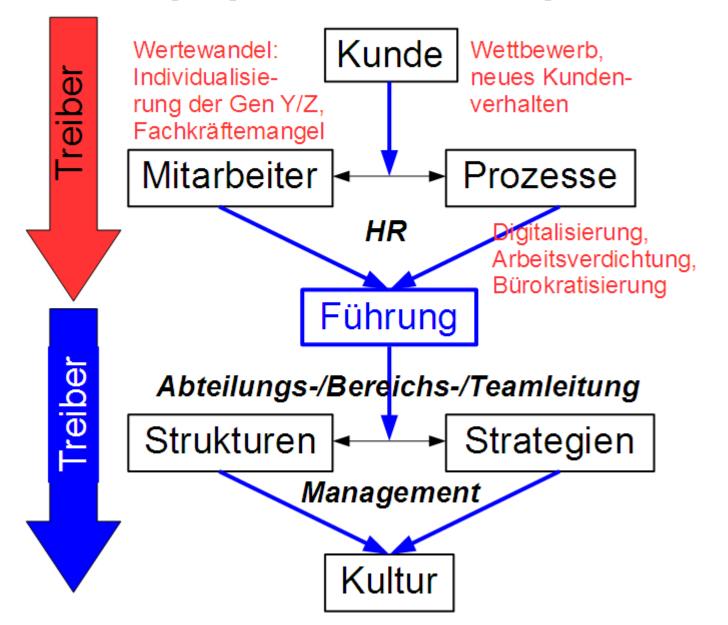
Herkömmlicher Wertschöpfungsprozess



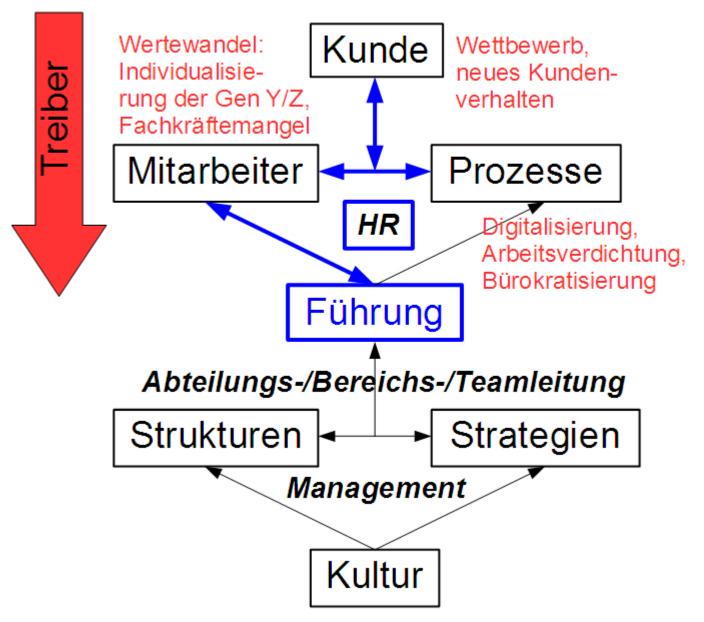
## Externe und interne Treiber für Agilität



## Führungsaufgabe I: Erfahrungen im Umgang mit Treibern weitergeben



# Führungsaufgabe II: Mitarbeitern helfen, autonome Entscheidungen zu treffen



#### Agilität über alles?

Unkalkulierbare, organischsystemische Probleme

#### Chaos und Krisen

Bsp: Konkurs

Kennzeichen: Stress

**Vorgehen:** Handlungsfähigkeit wieder herstellen über Notfallpläne

Abgrenzbare, logischtechnische Probleme

#### Einfache, klare Aufgaben

**Bsp:** Reparatur eines Fahrrads, Servicepoint

**Kennzeichen:** Einzelarbeit, geringe Konseqzenzen

**Vorgehen:** Handeln nach dem Ursache-Wirkungs-Prinzip

#### Zunahme

der

#### Komplexe, unklare Aufgaben

Bsp: Führung, Marketing, Kundenzufriedenheit

**Kennzeichen:** viele, teils unbekannte Beteiligte, unklare Konsequenzen

Vorgehen: Intuition, Heuristiken, Prioritäten, Denken in Optionen / Wahrscheinlichkeiten, Prototypen testen, Fehler provozieren, Schwarmintelligenz

#### Komplexität

## Komplizierte, aber klare Aufgaben

**Bsp:** Flugzeugbau

**Kennzeichen:** mehr Beteiligte, umfassende Konsequenzen

Vorgehen: Teamarbeit, Expertenmeinung, Analysieren, Kategorisieren, Strukturieren, Planen Mindset

Spielregeln

Handlungen

Geisteshaltung

Strukturen

Instrumente

Teleologie, Christentum, Heldentum

Machteinwirkung, Zielsetzungen

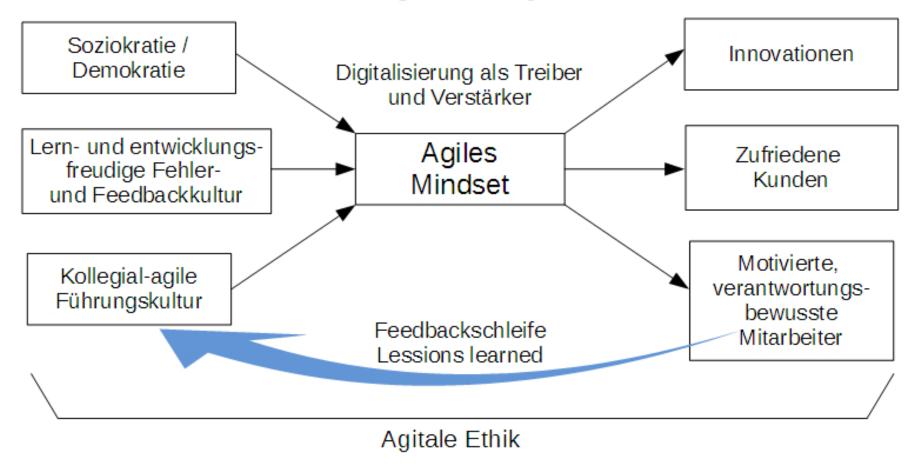
MA-Jahresgespräche, Delegieren

Evolution, Schwarmintelligenz, Netzwerke

Indirektes, minimales Führen

Beobachten, Reflektieren, Handeln

#### Die Entwicklung eines agilen Mindsets



(c) michael hübler - info@m-huebler.de - www.m-huebler.de

#### 2 Agiles Führen

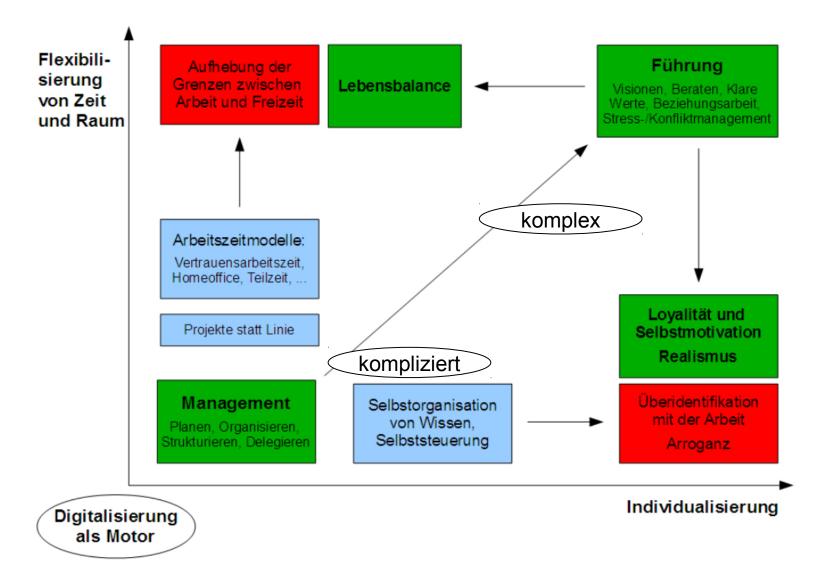
#### Leitfragen für agile Führungskräfte

- → Wie gehe ich selbst mit Komplexität um? Tendiere ich in komplexen Situationen zu Big Man-Entscheidungen?
- → Wieviel Selbständigkeit lasse ich bei Entscheidungen meiner Mitarbeiter zu? Wo ziehe ich Grenzen und woran liegt das?
- → Wie werden Fehler bei uns aufgearbeitet?
- → Wie leicht fällt es mir, andere Vorgehensweisen von Mitarbeitern zuzulassen?
- → Wie geht Führung auf Distanz?
- →Bin ich konfliktsicher?

#### Mit Roadmaps zu einem größeren Selbstmanagement



#### Managen oder Führen?



(c) michael hübler - info@m-huebler.de - www.m-huebler.de

#### Haltungen als Kernaspekt agiler Führung

Haltungen in Mitarbeitergesprächen

Gelassenheit Lösungsorientierter Optimismus Ehrliche Erwartungen Entspannte Neugier Offenheit, Authentizität und Transparenz Vertrauen in Prozesse Respekt, Beharrlichkeit

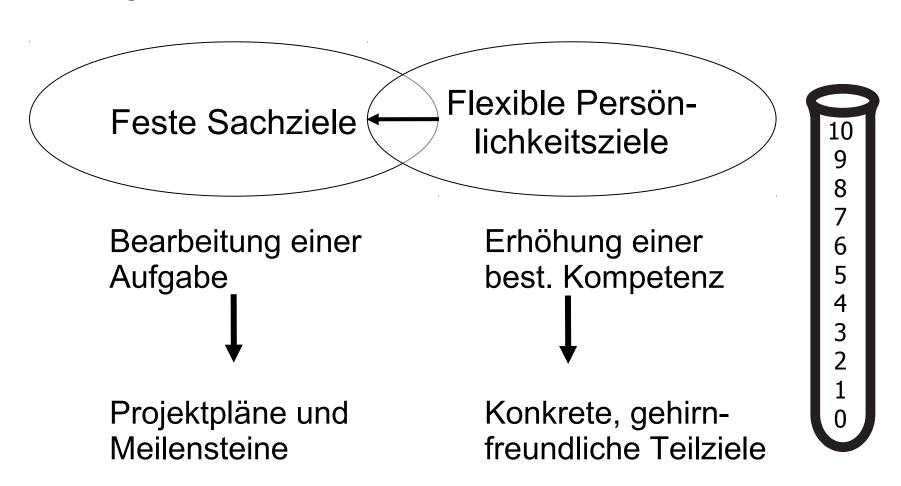
vor

während dem Gespräch und darüber hinaus

## 3 Das Selbstmanagement der Mitarbeiter fördern

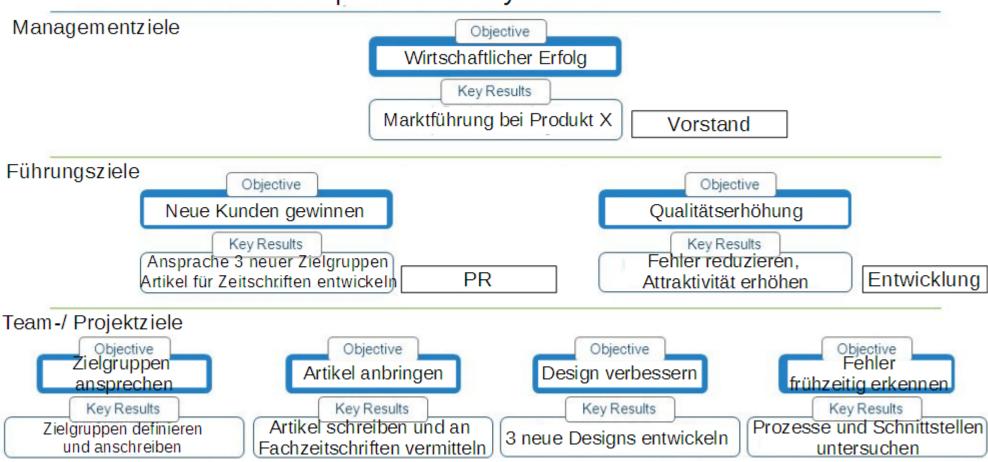
#### Ziele auf dem Prüfstand

Verzahnung von festen und flexiblen Zielen

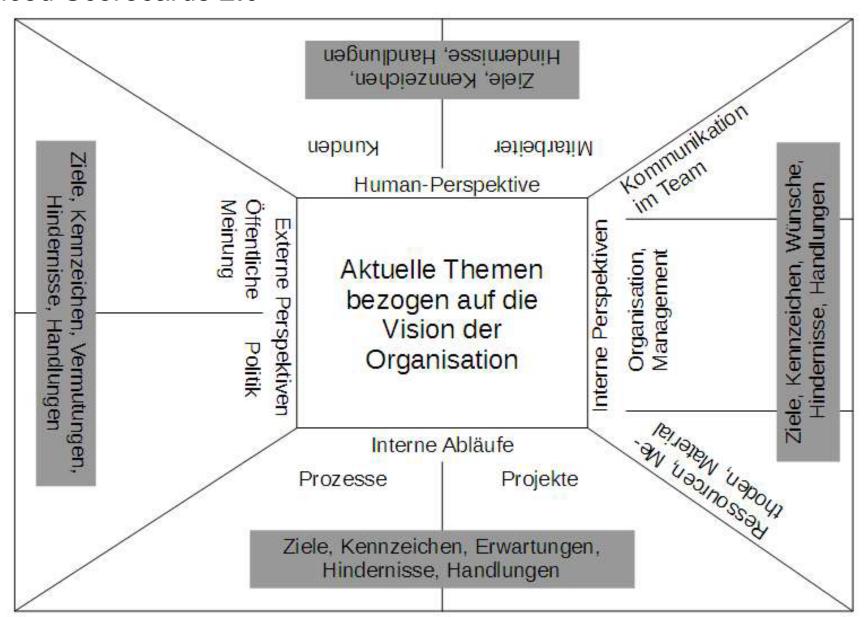


#### Der OKR-Prozess (Objectives and Key Results)

#### OKR als transparentes Zielsystem im Unternehmen



#### Balanced Scorecards 2.0



Das Selbstmanagement der Mitarbeiter mit Fragen antriggern und Lösungsansätze (vor) bahnen

> Wie sieht das Problem aus? anderen Perspektiven aus?

Um was geht es wirklich?

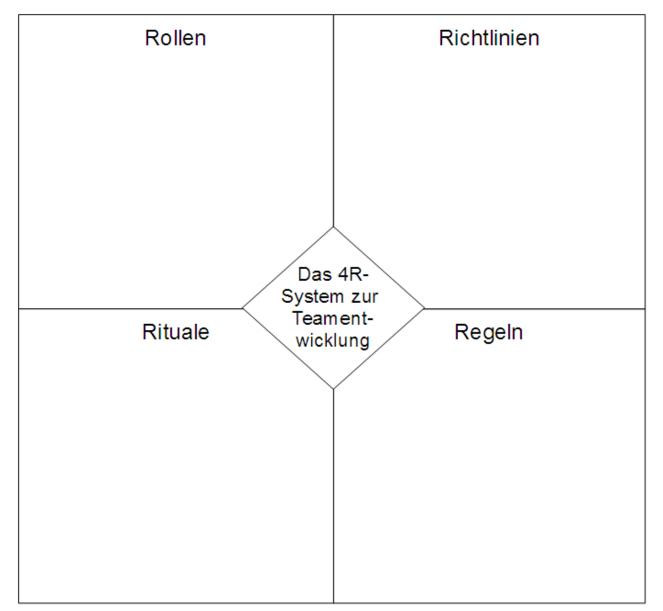
Was wollen wir erreichen? Was können wir tun? Was liegt in unserer Macht? Problemlösungsansätze

## 4 Das Selbstmanagement des Teams fördern

#### Mögliche Entscheidungsthemen

- Aufgabenautonomie,
- die Umstrukturierung von Räumen,
- die Nutzung von Wissensplattformen im Intranet,
- der Etablierung von Feedbackgruppen,
- die Veränderung von Meeting-Strukturen,
- → die Einführung neuer Rollen im Team,
- → die Verfügbarkeit und Besorgung von Materialien,
- Kollegenempfehlungen und Einstellungsverfahren,
- → autonome Reaktionen auf Kundenwünsche oder
- die Optimierung interner Arbeitsabläufe und Prozesse.

#### Wie agile Teams sich bilden und Entscheidungen treffen

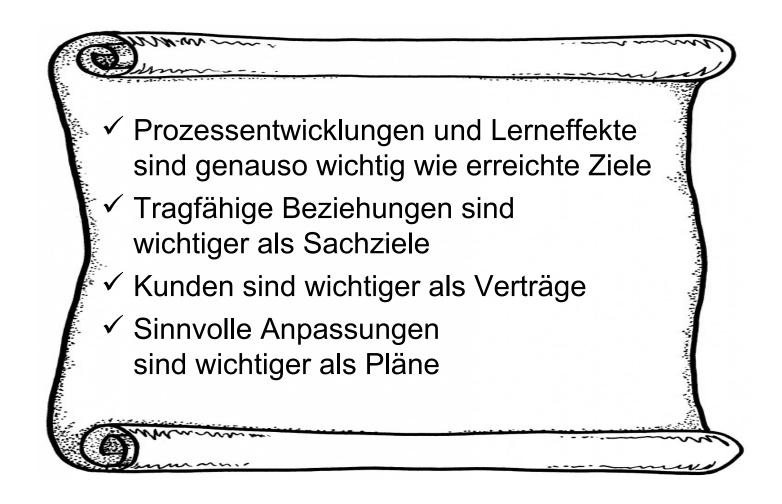


(c) michael hübler - info@m-huebler.de - www.m-huebler.de

Projekt		- und Aufgab Verteilung	en-	Rolle
Verantwortung für	Hauptaufgaben		Nicht zuständ	dig für
	Ziele & Mission		Werkzeuge	
Unterstützung durch	•		Informatio	nstransfer an / von

(c) michael hübler - info@m-huebler.de - www.m-huebler.de

#### Richtlinien: Agile Prinzipien



#### Beispiel für verbindliche Regelungen:

Das Berater-Modell von FAVI (Messinggießerei, 500 Mitarbeiter):

Jeder Mitarbeiter darf Entscheidungen treffen.

Vor einer Entscheidung muss er sich deren Tragweiten bewusst werden: Bei höheren Tragweiten befragt er betroffene Kollegen.

Bei vielen Beteiligten beruft er ein Meeting ein.

Bei sehr hohen Tragweiten verfasst der Chef des Pflegedienstleisters Buurtzorg (900 Mitarbeiter) einen Blogartikel, um die Mitarbeiter um Rat zu fragen.

## Agile Aufgabenpläne zur ritualisierten Wochenplanung

Strategische Planung	jen / Entscheidungen					
Ideen						
Aktuelle Hindernisse in der Arbeit		Ideer	Ideen für Experimente			
Aufgaben und Projekte						
in Planung	in Arbeit	fertig	Fazit			
1						

## Entscheidungs- und Aufgabenverteilungstools in agilen Teams

Teamentscheidungen-Monitor							
vorbereitet	in Arbeit	fertig	Fazit	archiviert unter			
Thema X:  Entscheidungen  Verantwortung  Sinn / Nutzen	Wer? Bis wann? Wo? Mit wem?	Entscheidungen	Folgen Konsequenzen Tatsächlicher Nutzen	Entscheidungen relevant für? Wo zu finden?			

#### Systemisches Konsensieren

#### Kernaspekte des Systemischen Konsensierens:

- 1. Die meisten Entscheidungen werden gemeinsam getroffen und damit die Schwarmintelligenz des Teams genutzt.
- 2. Jede Idee ist wertvoll und sollte nach Möglichkeit ihren Weg in den Schlusskonsens finden.
- 3. Vorschläge sind niemals richtig oder falsch, sondern mehr oder weniger sinnvoll im Vergleich zu den anderen Ideen.
- 4. Entschieden wird, was die wenigsten ablehnen, nicht was die meisten wollen.

## Mehr zu den Themen Agilität, Neuroleadership, Führung und Teambildung:

- Provokant, Authentisch, agil Wie Sie Mitarbeiter humorvoll aus der Reserve locken, metropolitan 2017
- New Work: Menschlich, demokratisch, agil, metropolitan 2018
- Die Bienenstrategie. Wie schwarmintelligente
  Teams Komplexität meistern, metropolitan 2019