

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

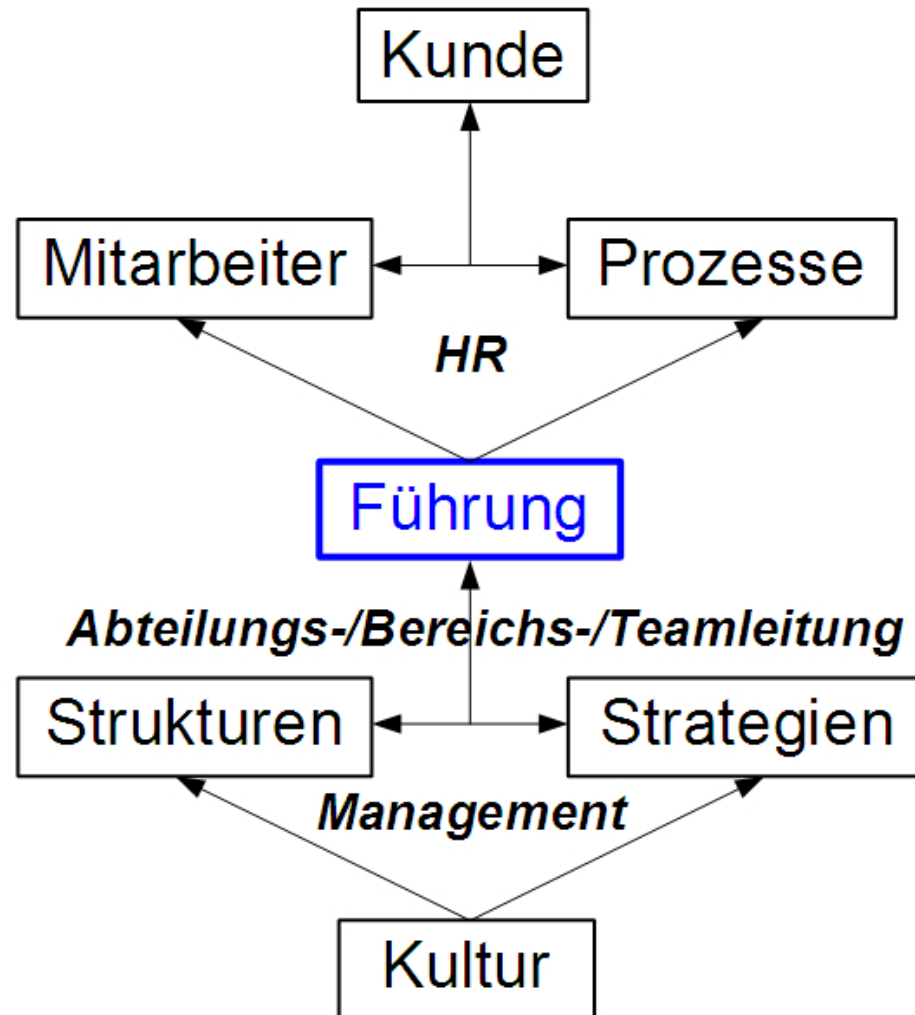
→ Ziele und Zielsysteme in agilen Zeiten, Fragetechniken

4 Das Selbstmanagement des Teams fördern

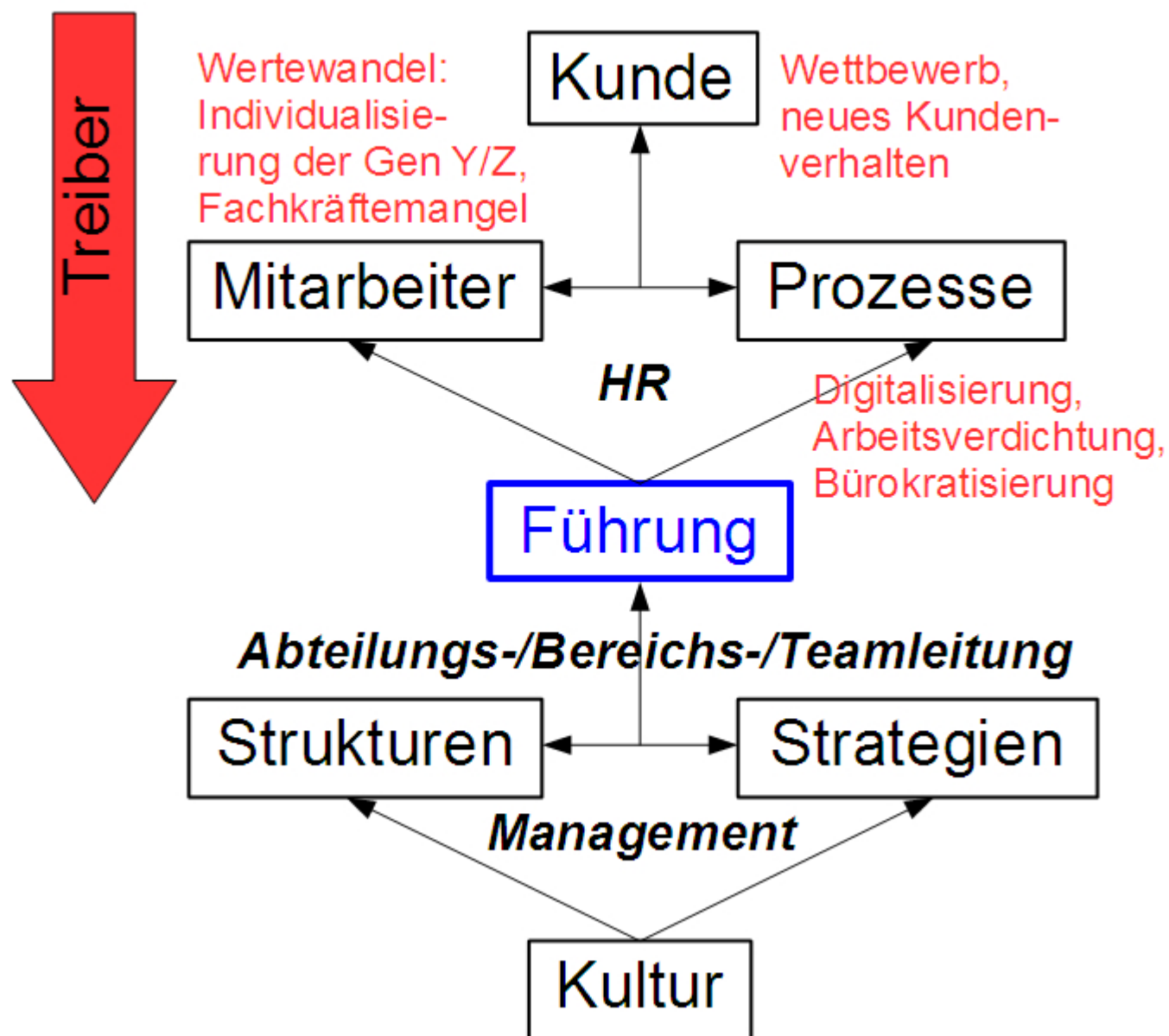
→ Rahmenbedingungen für Selbstmanagement und Entscheidungsfindung im schwarmintelligenten Team

1 Kulturelle Hintergründe in digitalen Zeiten

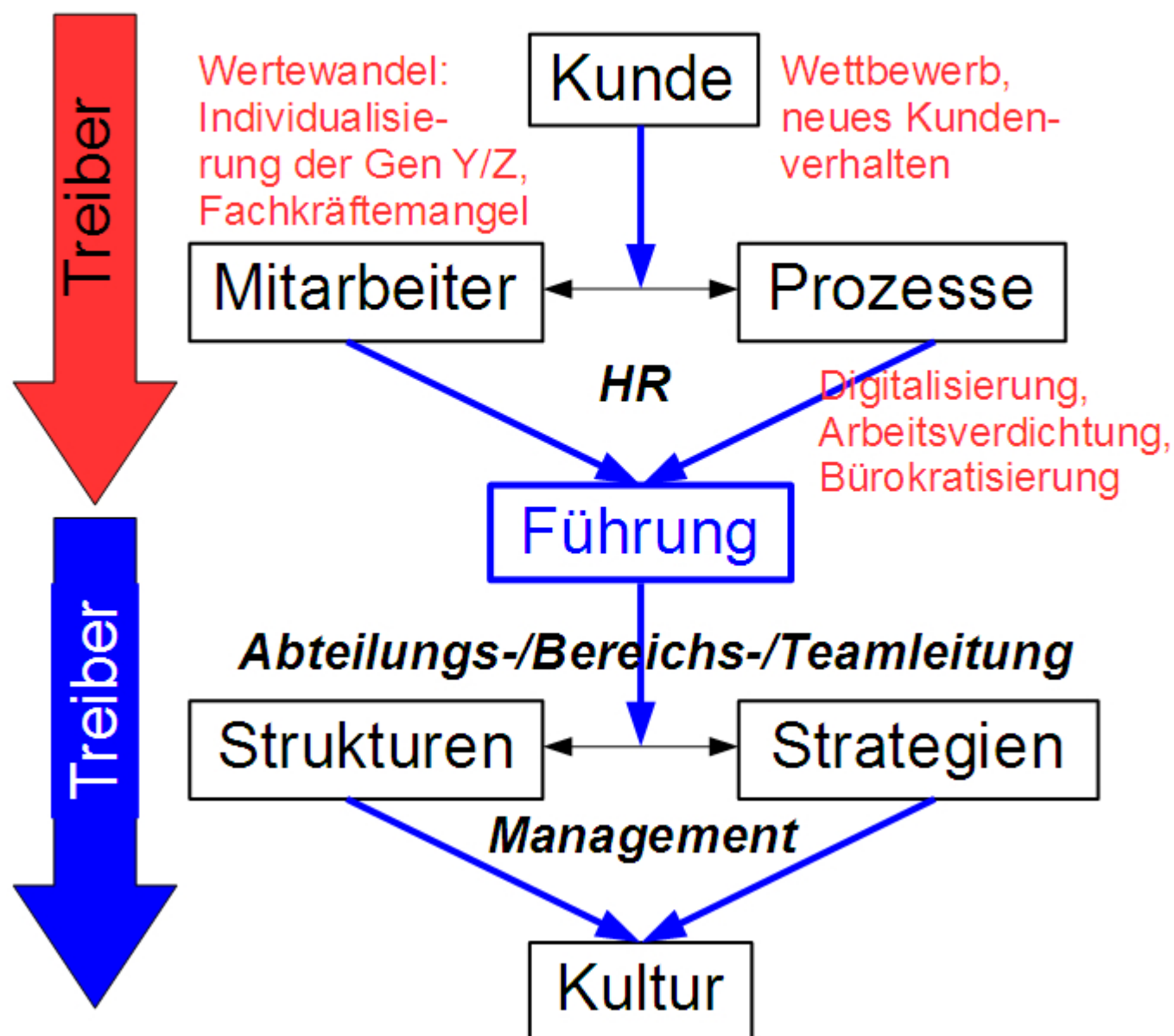
Herkömmlicher Wertschöpfungsprozess



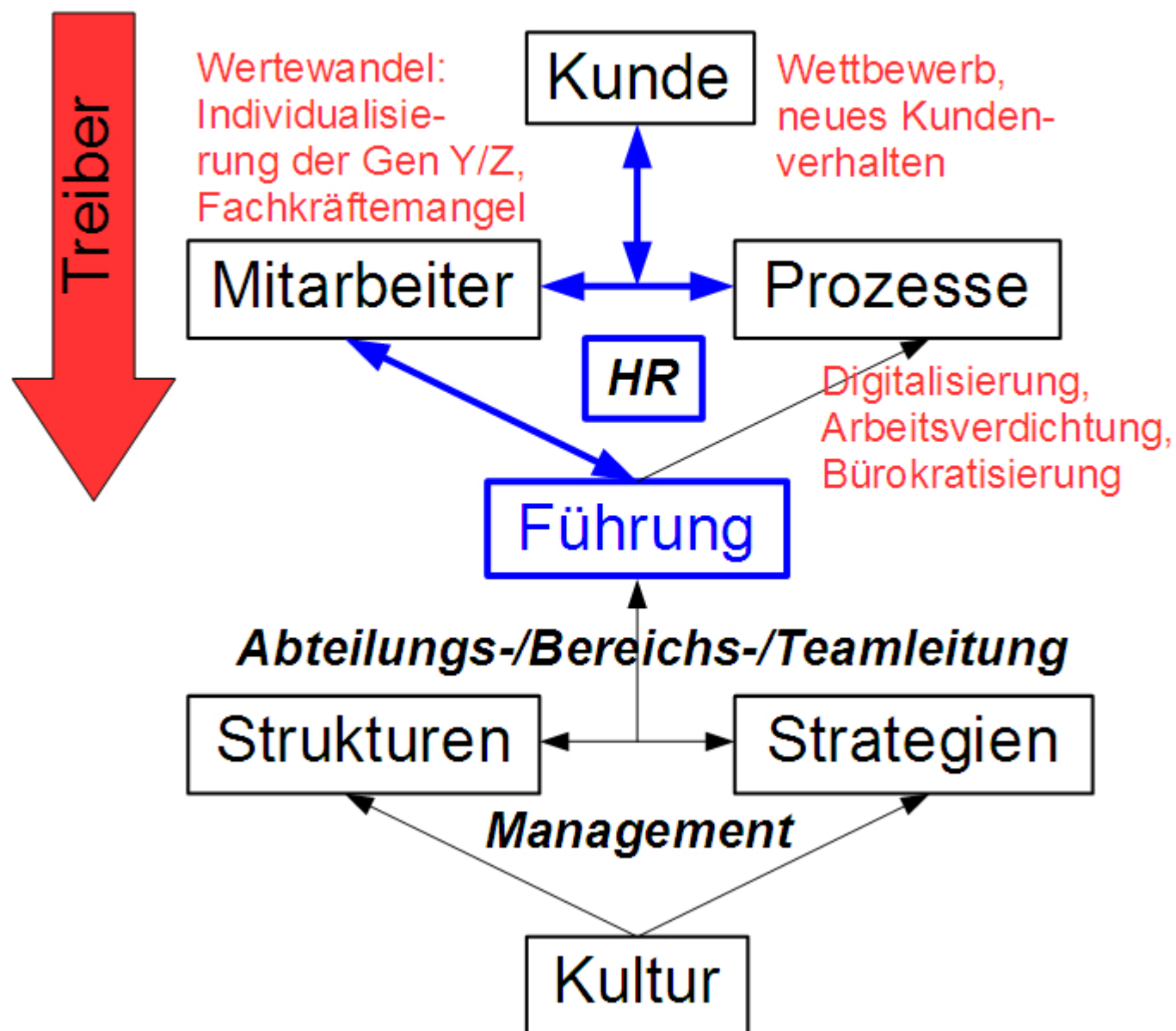
Externe und interne Treiber für Agilität



Führungsaufgabe I: Erfahrungen im Umgang mit Treibern weitergeben



Führungsaufgabe II: Mitarbeitern helfen, autonome Entscheidungen zu treffen

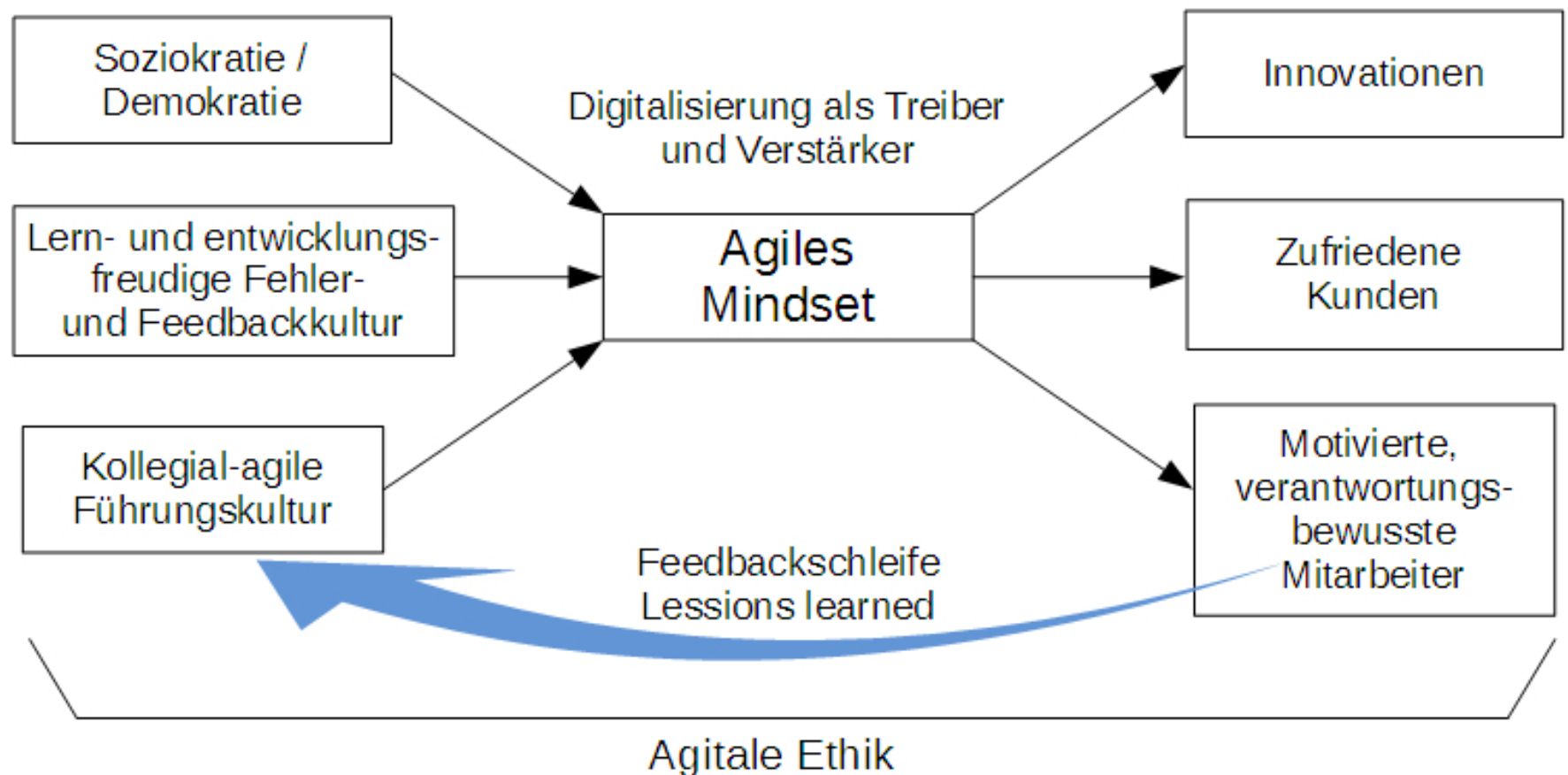


Agilität über alles?





Die Entwicklung eines agilen Mindsets

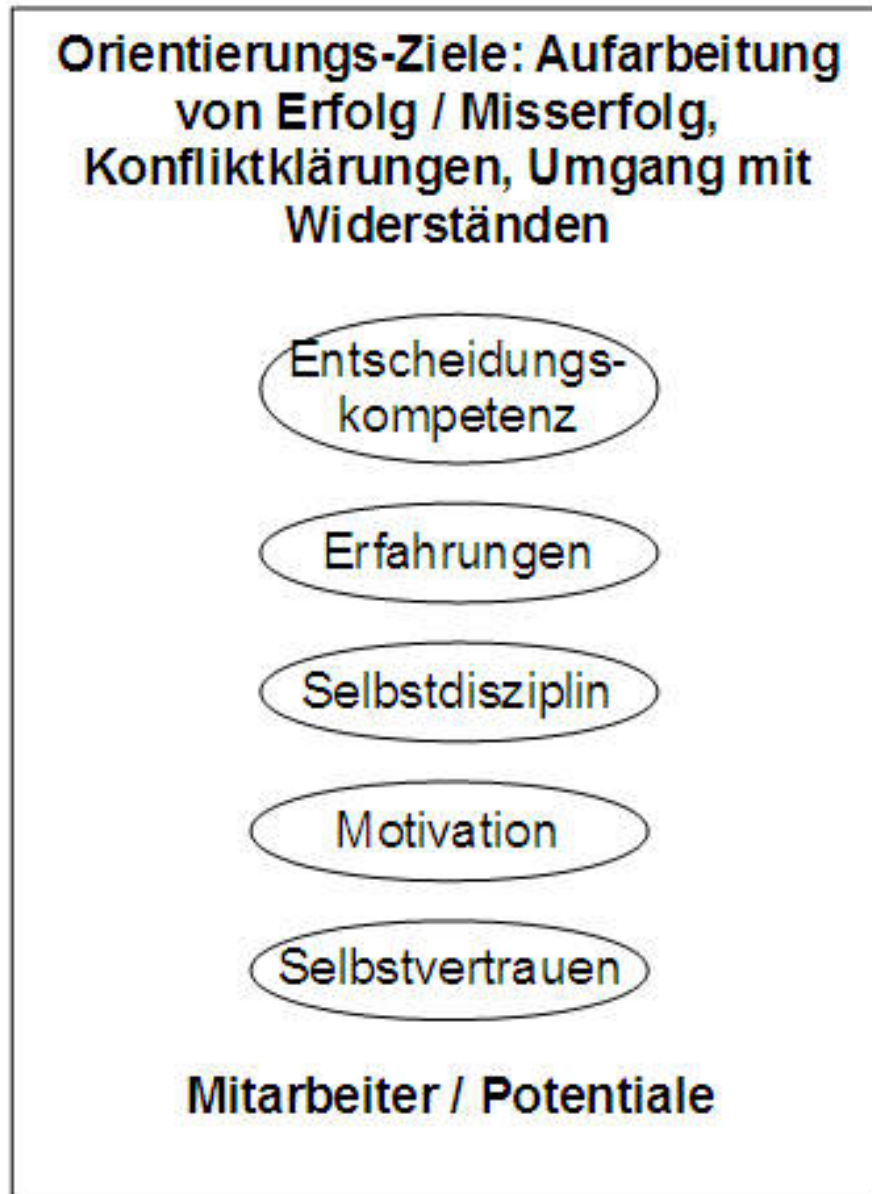


2 Agiles Führen

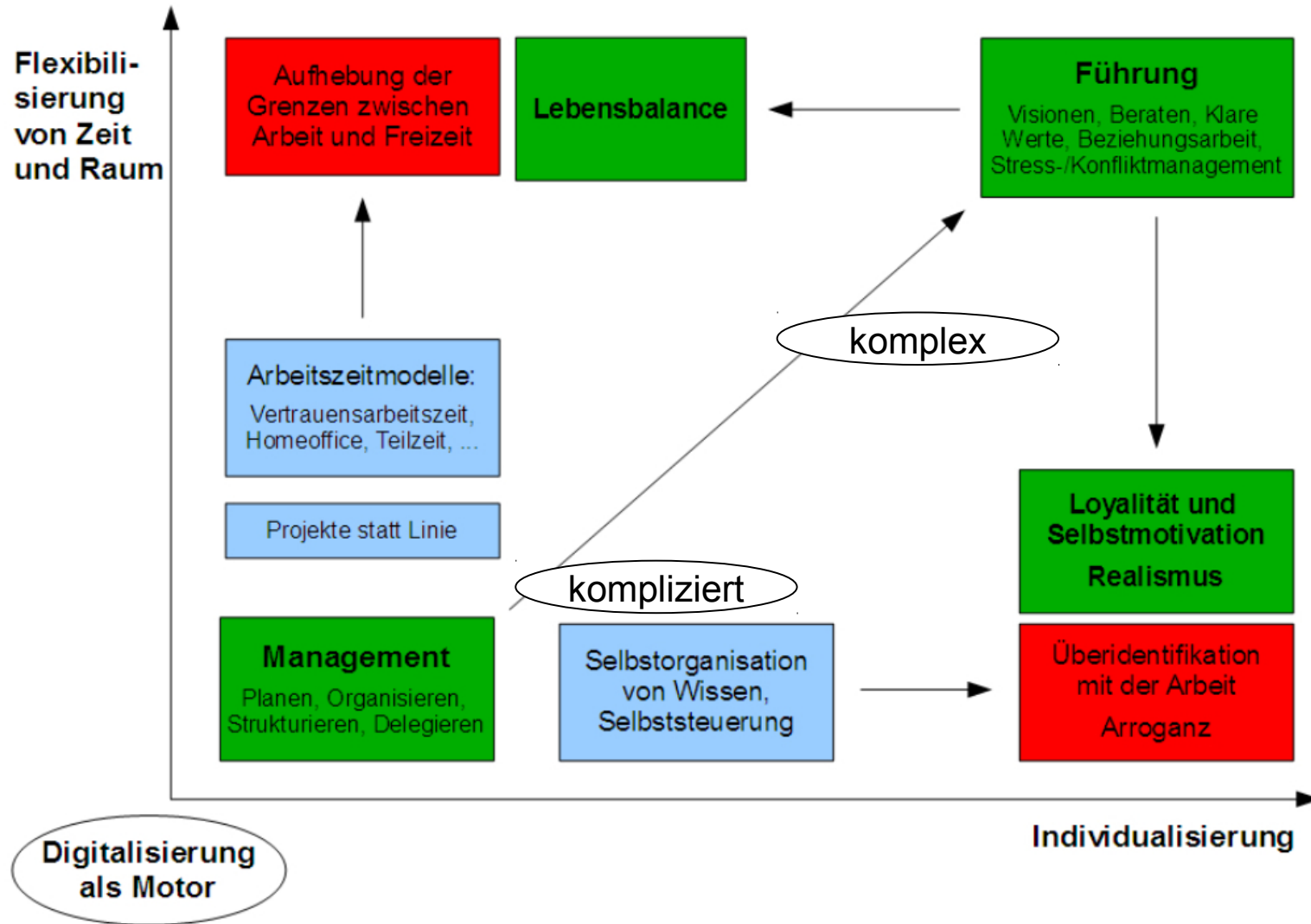
Leitfragen für agile Führungskräfte

- ➔ 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?



Haltungen als Kernaspekt agiler Führung

Haltungen in Mitarbeitergesprächen

Gelassenheit
Lösungsorientierter
Optimismus
Ehrliche Erwartungen

Entspannte Neugier
Offenheit, Authentizität
und Transparenz
Vertrauen in Prozesse
Respekt, Beharrlichkeit

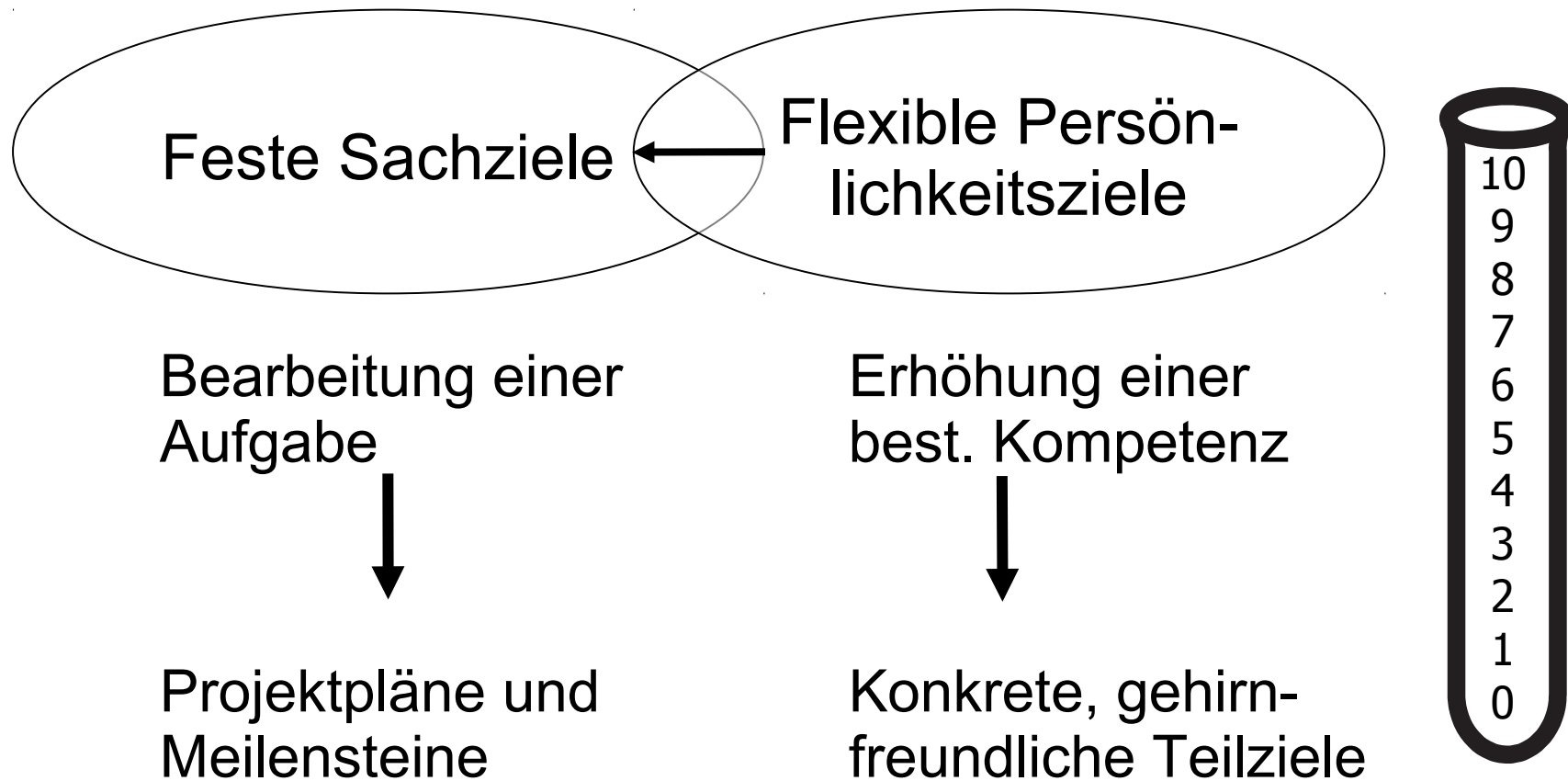
vor

während dem Gespräch und darüber hinaus

3 Das Selbstmanagement der Mitarbeiter fördern

Ziele auf dem Prüfstand

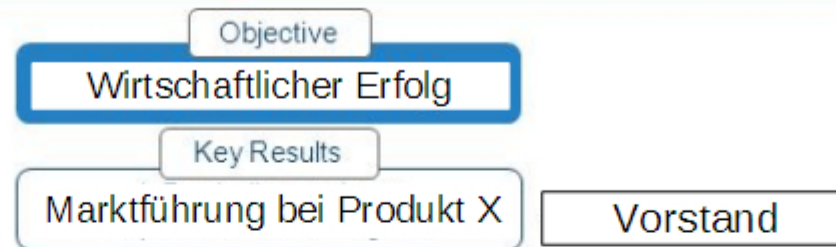
Verzahnung von festen und flexiblen Zielen



Der OKR-Prozess (Objectives and Key Results)

OKR als transparentes Zielsystem im Unternehmen

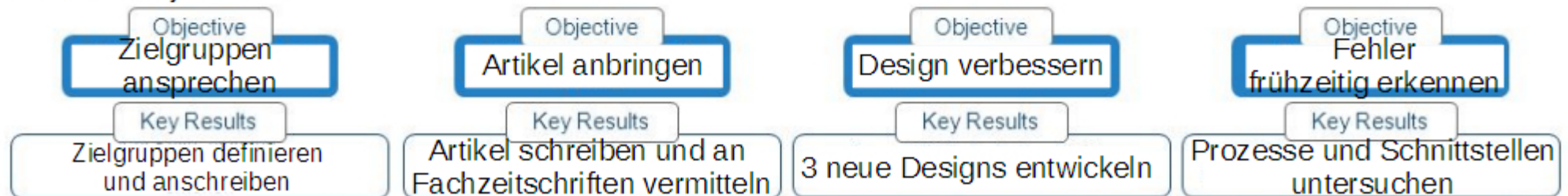
Managementziele



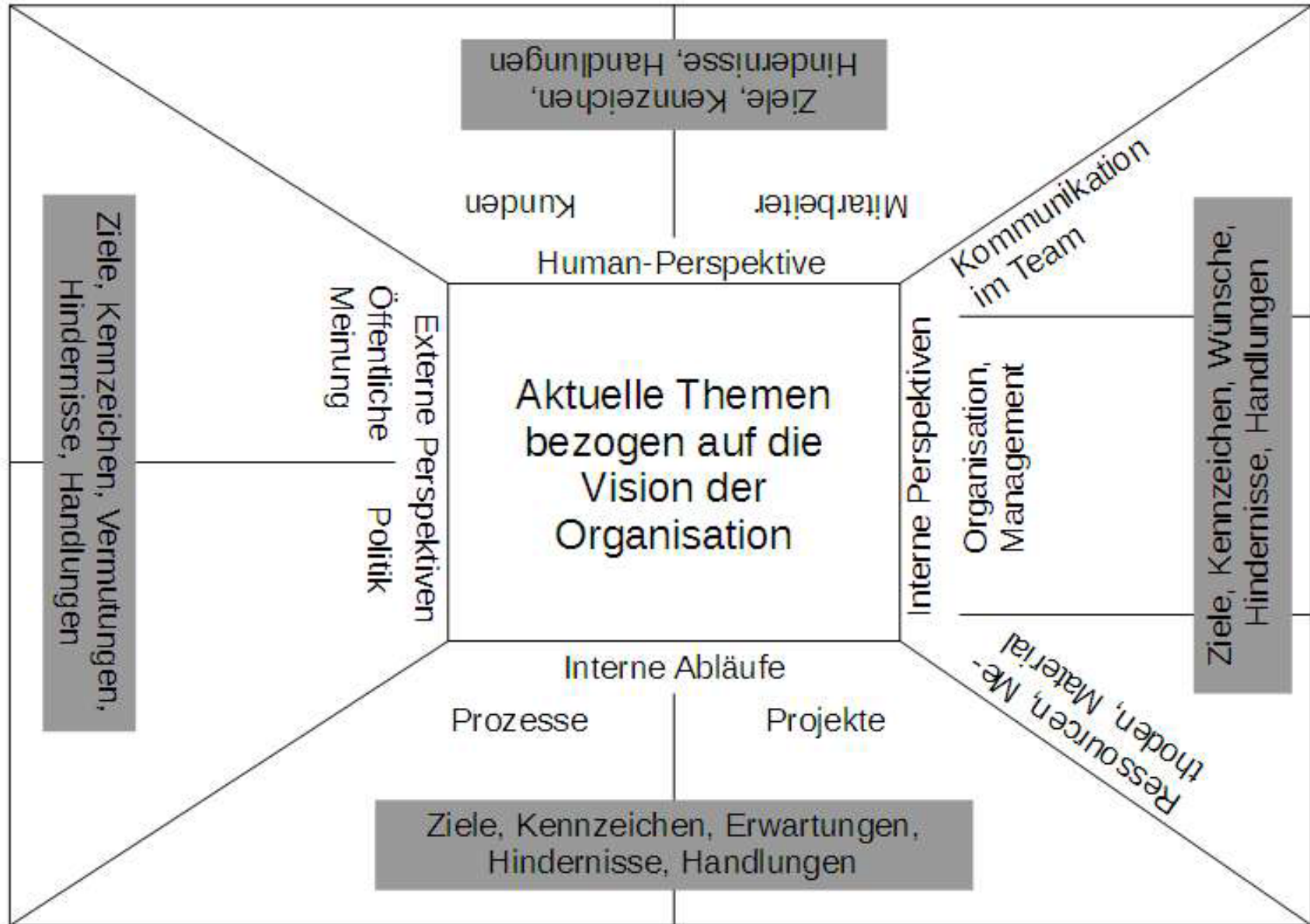
Führungsziele



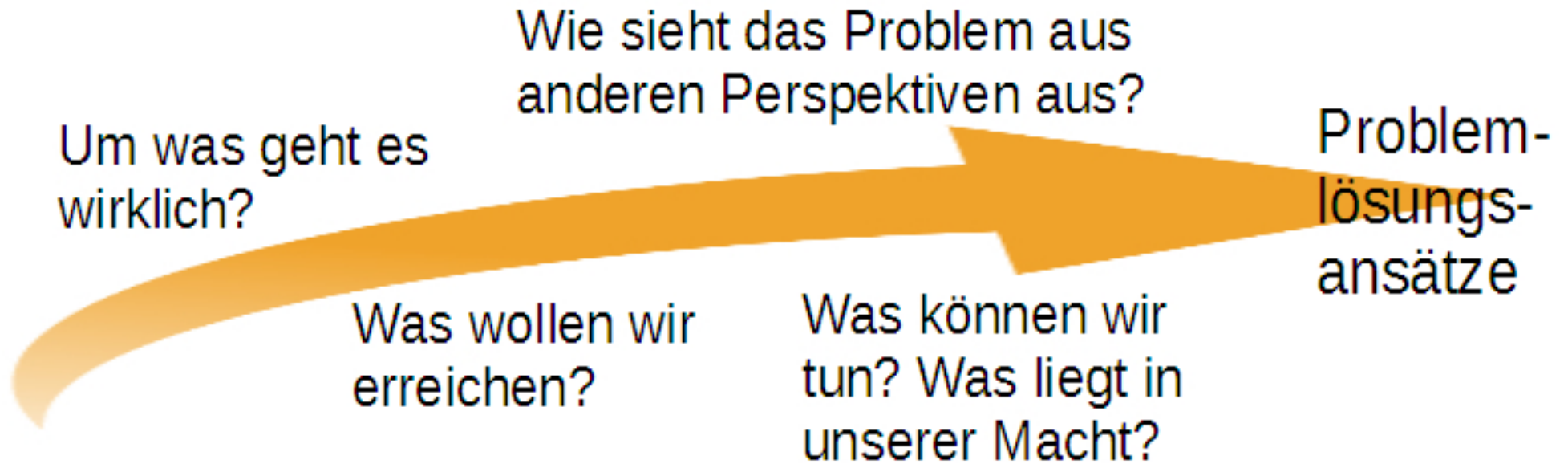
Team-/ Projektziele



Balanced Scorecards 2.0



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

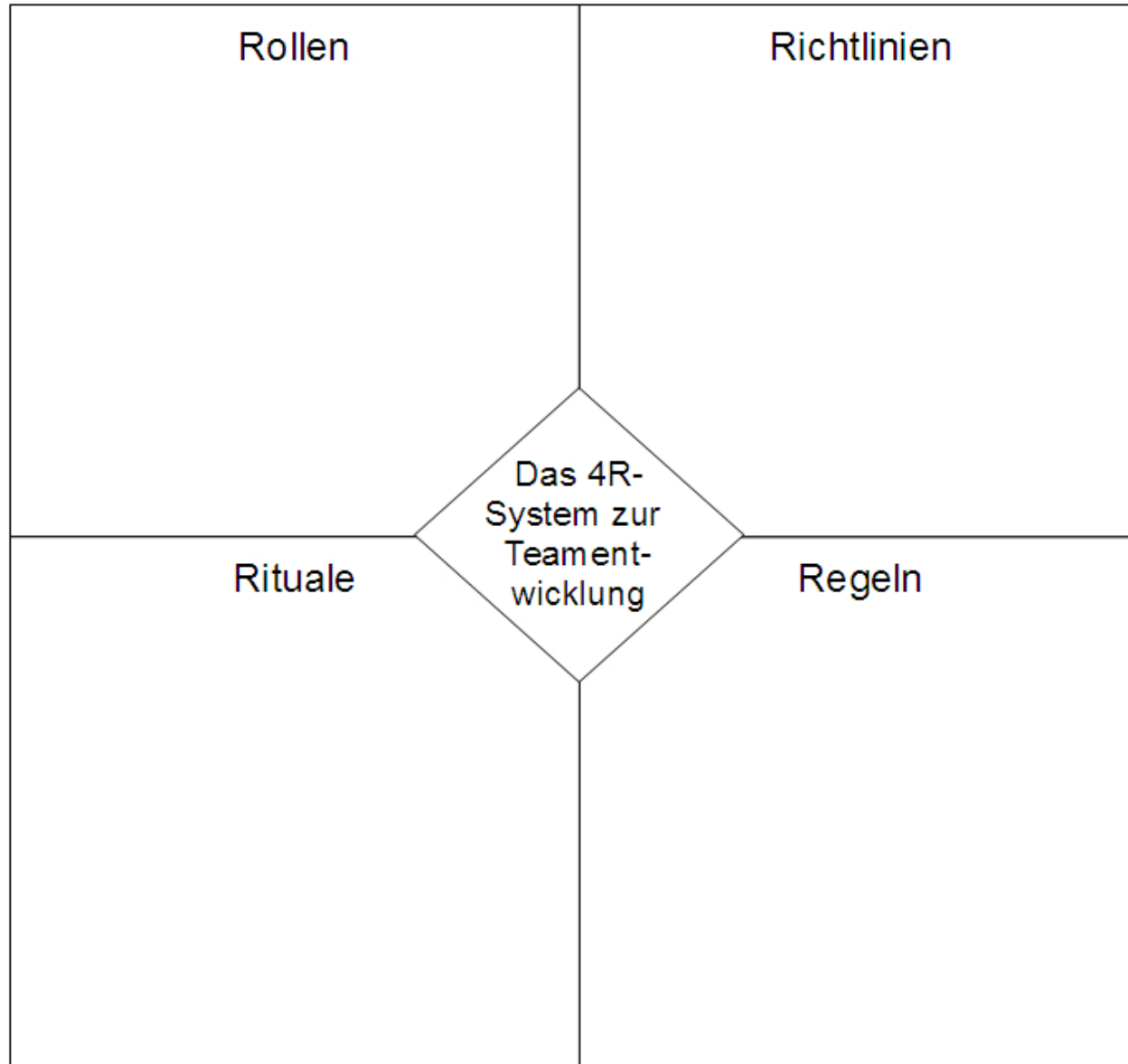


4 Das Selbstmanagement des Teams fördern

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



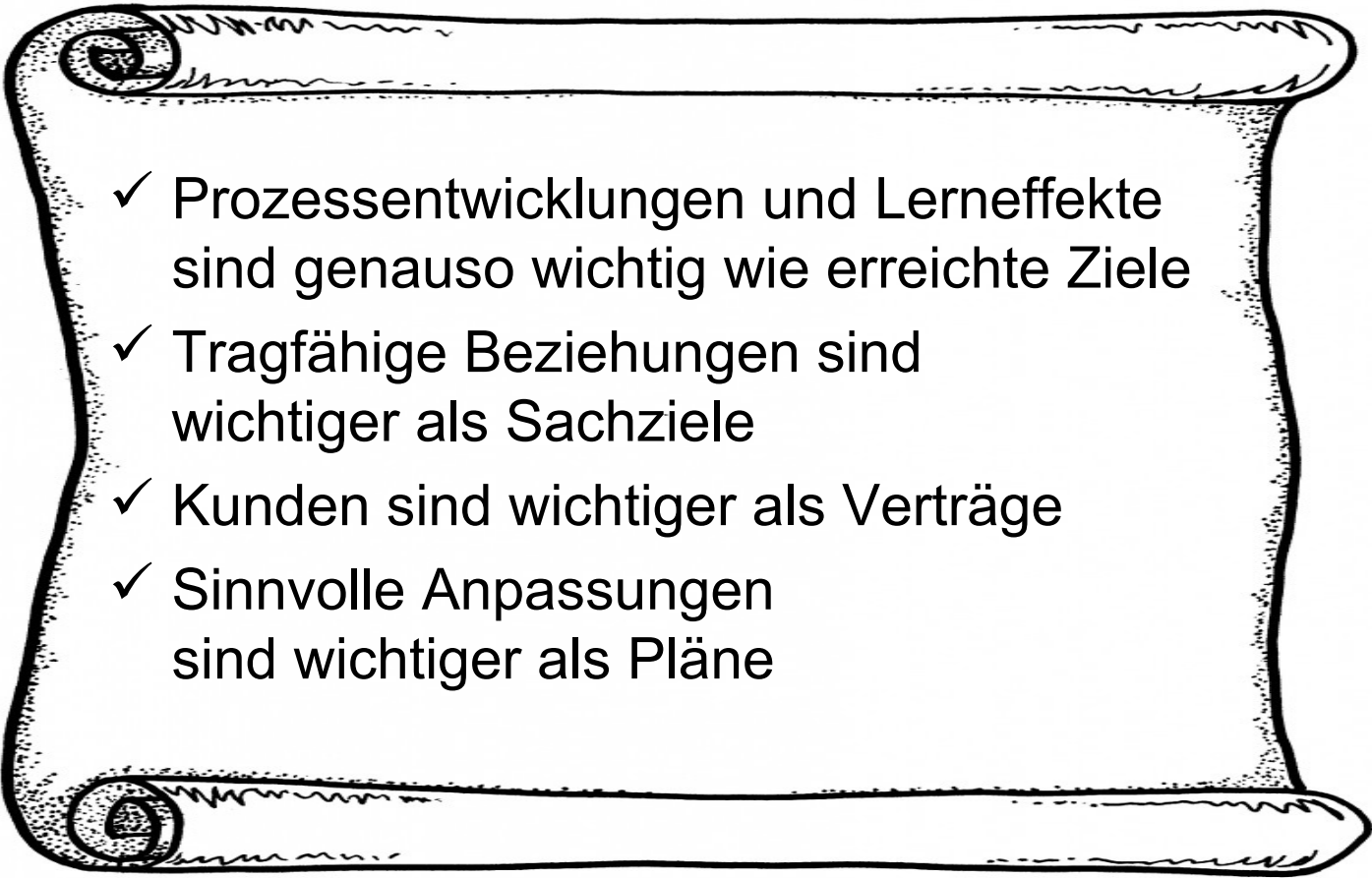
Projekt

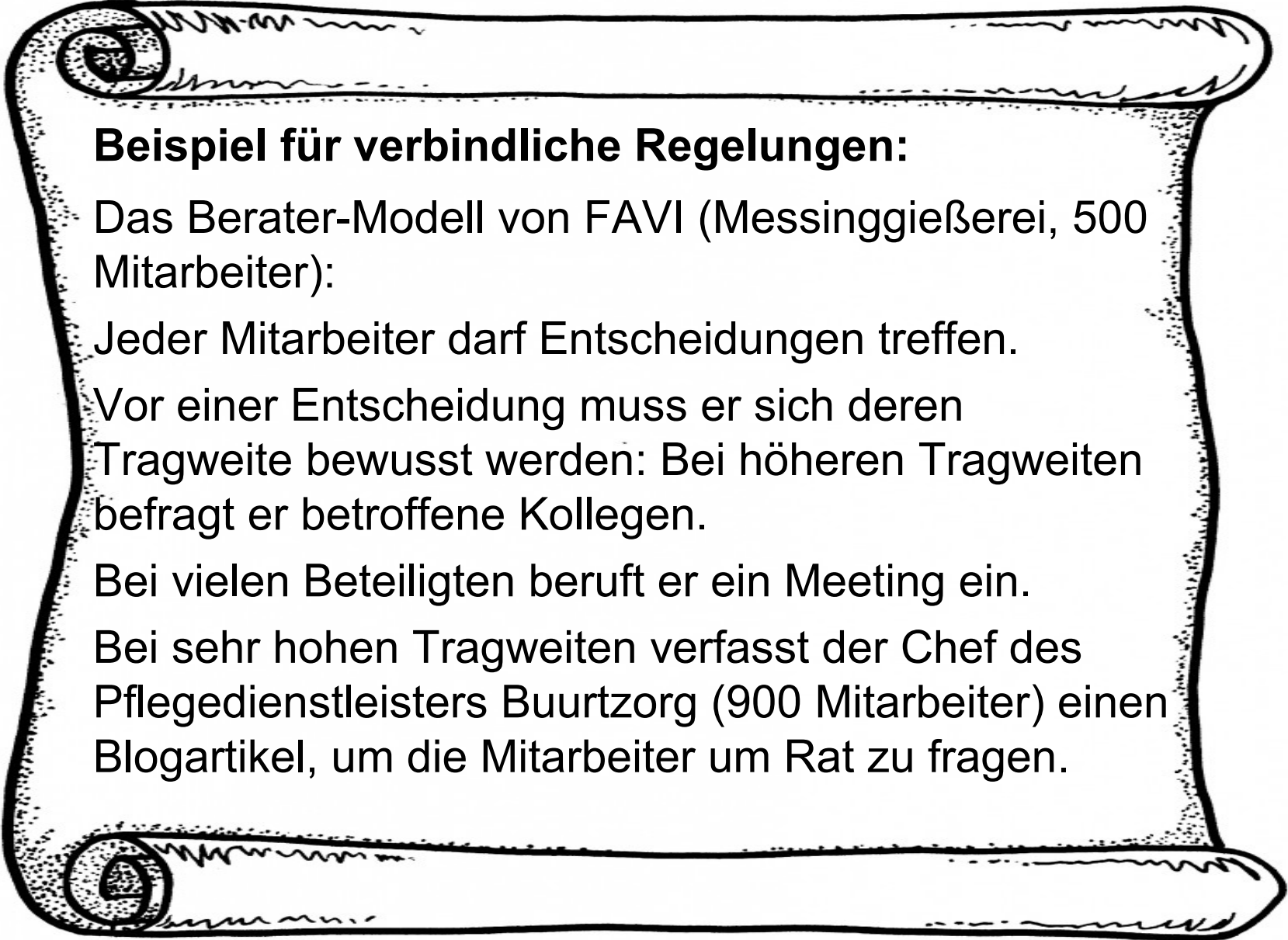
Rollen- und Aufgaben- Verteilung

Rolle

Verantwortung für ...	Hauptaufgaben	Nicht zuständig für ...
	Ziele & Mission	Werkzeuge
Unterstützung durch ...		Informationstransfer an / von ...

Richtlinien: Agile Prinzipien

- 
- ✓ Prozessentwicklungen und Lerneffekte sind genauso wichtig wie erreichte Ziele
 - ✓ Tragfähige Beziehungen sind wichtiger als Sachziele
 - ✓ Kunden sind wichtiger als Verträge
 - ✓ Sinnvolle Anpassungen sind wichtiger als Pläne



Beispiel für verbindliche Regelungen:

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

Jeder Mitarbeiter darf Entscheidungen treffen.

Vor einer Entscheidung muss er sich deren Tragweite 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 Planungen / Entscheidungen			
Ideen			
Aktuelle Hindernisse in der Arbeit		Ideen für Experimente	
Aufgaben und Projekte			
in Planung	in Arbeit	fertig	Fazit

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:

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