

Mit agilem Führen das Selbstmanagement der Mitarbeiter fördern

Referent

Michael Hübler

Diplom-Pädagoge

Organisations- und Personalentwickler

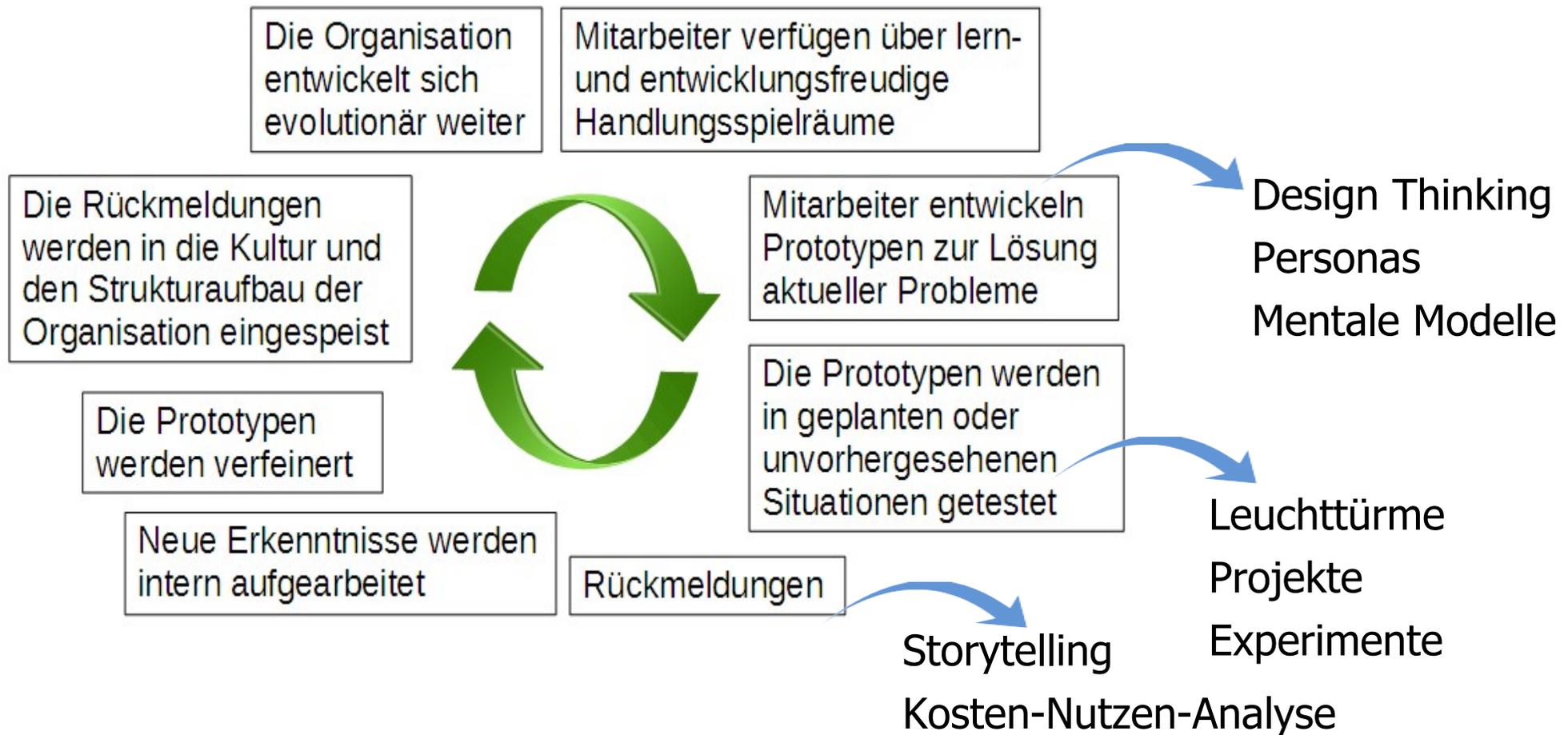
Coach, Trainer, Berater, Mediator

www.m-huebler.de

I. Was bedeutet Agilität?

Agilität = Weiterentwicklung durch Feedback-Prozesse

Bsp: Erweiterung des Kundenportfolios



... und was nicht:

Agilität

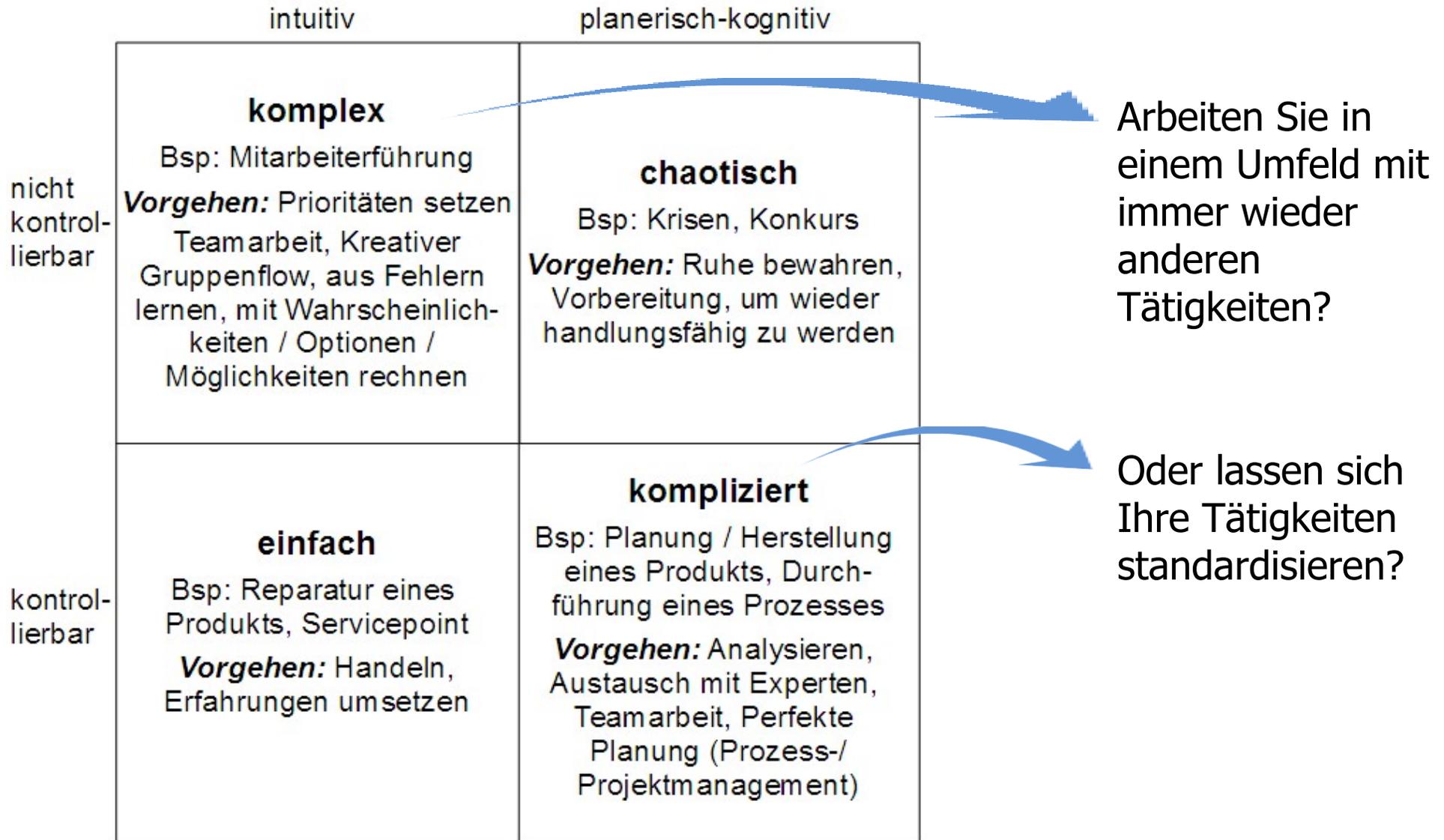
... bedeutet nicht, nicht zu planen, sondern statt langer Planungszyklen, schnelle, kurze Schritte zu gehen und diese Schritte stetig durch Rückmeldungen von Kunden, Kollegen, Aktionären, ... an Anforderungen der Umwelt anzupassen.

... bedeutet nicht, keine Strategie haben, sondern seine Strategie stetig weiterzuentwickeln.

... bedeutet kein Chaos, sondern einen stetigen Austausch mit allen Beteiligten auf der Basis klarer Haltungen, Strukturen, Regeln, Rollen und Verantwortungsteilung.

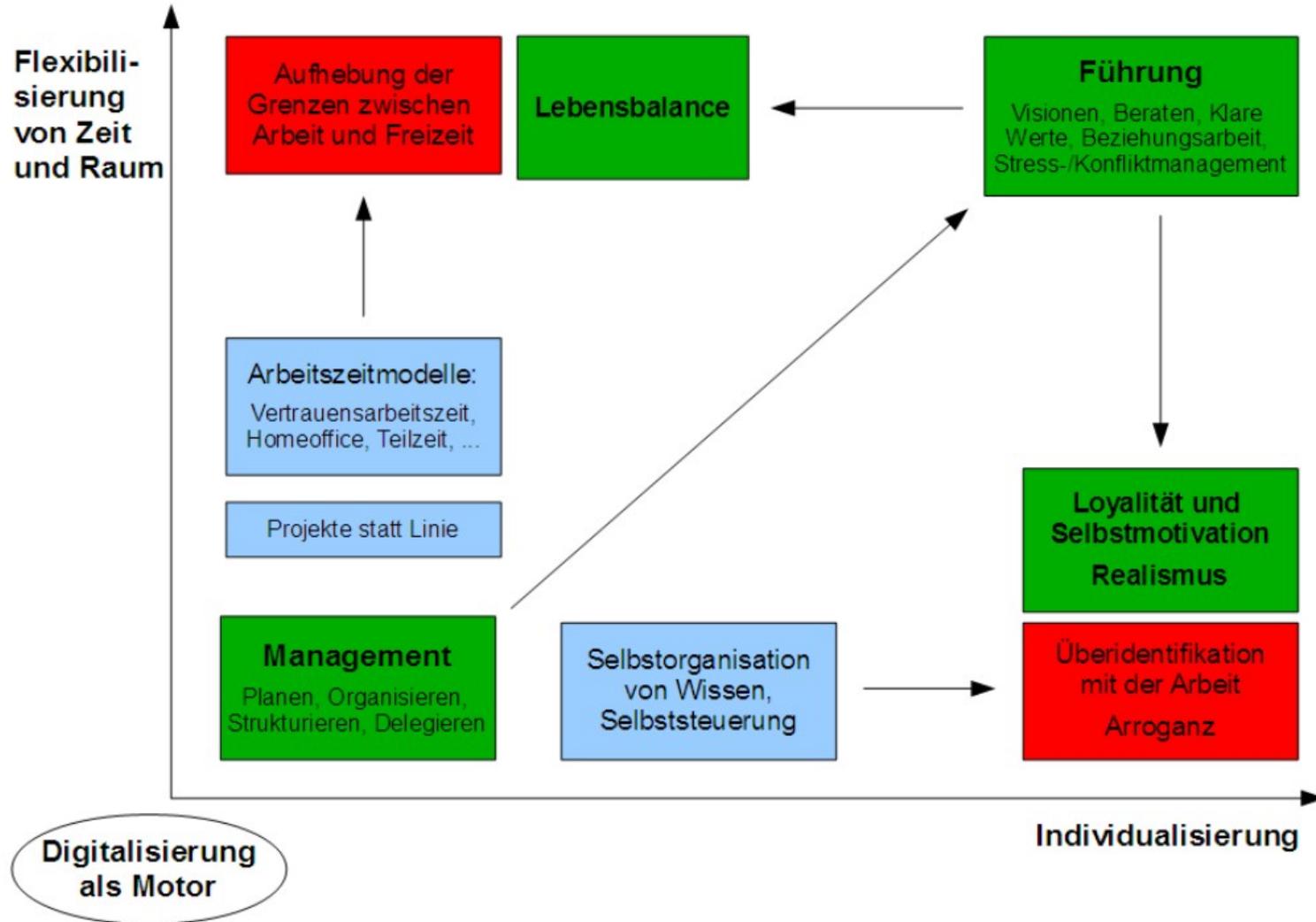
II. Leben und Arbeiten in einer agil-komplexen Welt

Situations- und Aufgabenanalyse



III. Führungskräfte im agitalen Spannungsfeld

III.1 Managen oder Führen?



III.2 Führungshaltungen als Basis agilen Führens

Haltungen in Mitarbeitergesprächen

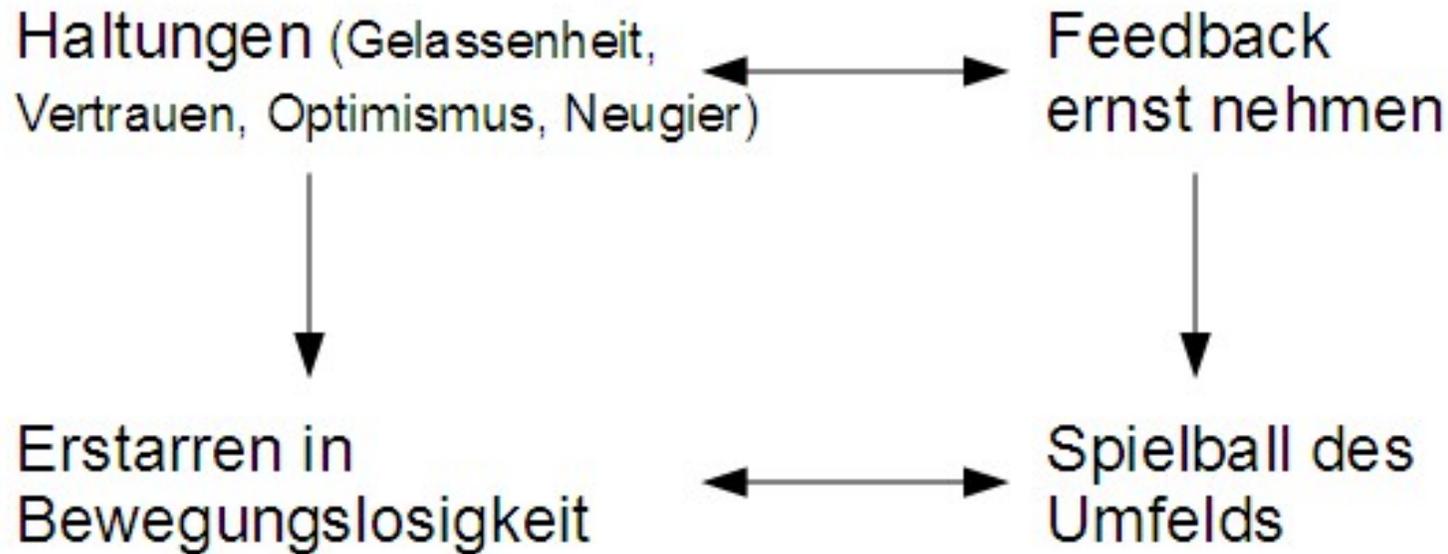
Gelassenheit
Lösungsorientierter
Optimismus
Ehrliche Erwartungen

Entspannte Neugier
Offenheit, Authentizität
und Transparenz
Vertrauen in Prozesse
Respekt

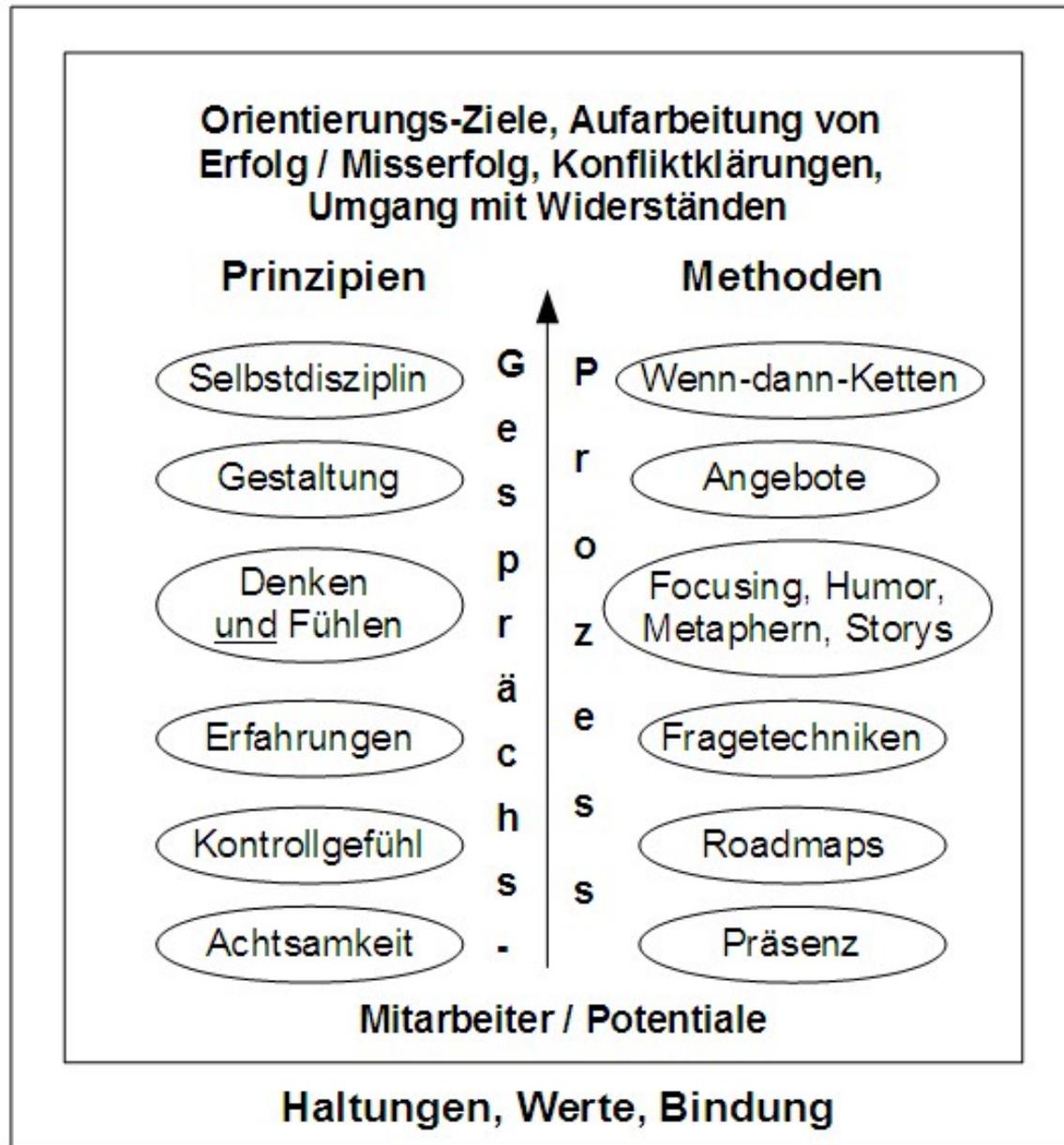
vor

während dem Gespräch

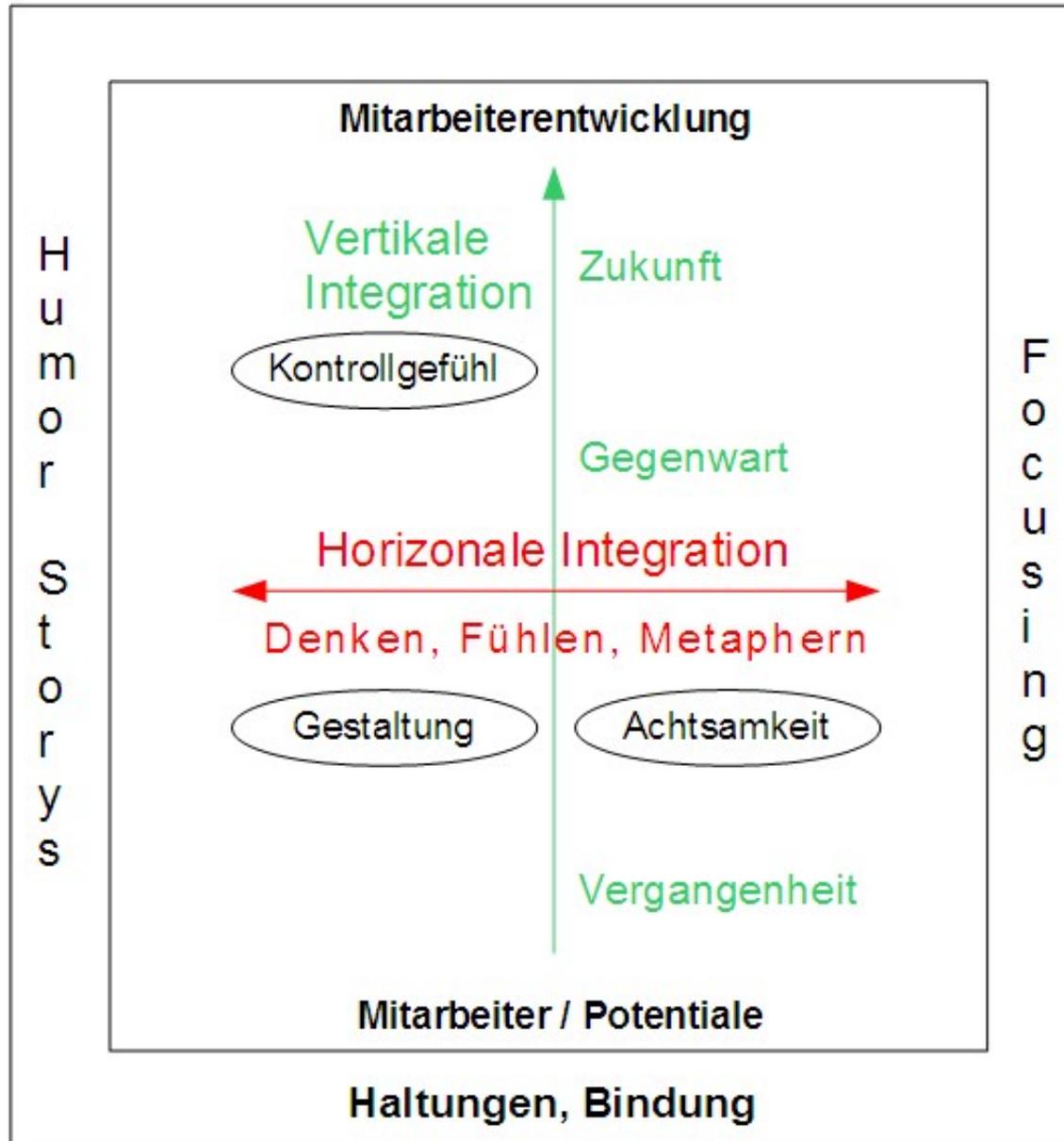
III.3 Mit Feedback zu mehr Agilität in der Mitarbeiterführung



III.4 Orientierung statt festen Zielen



III.5 Balancen in der Mitarbeiterentwicklung



III.6 Leitfragen für Führungskräfte

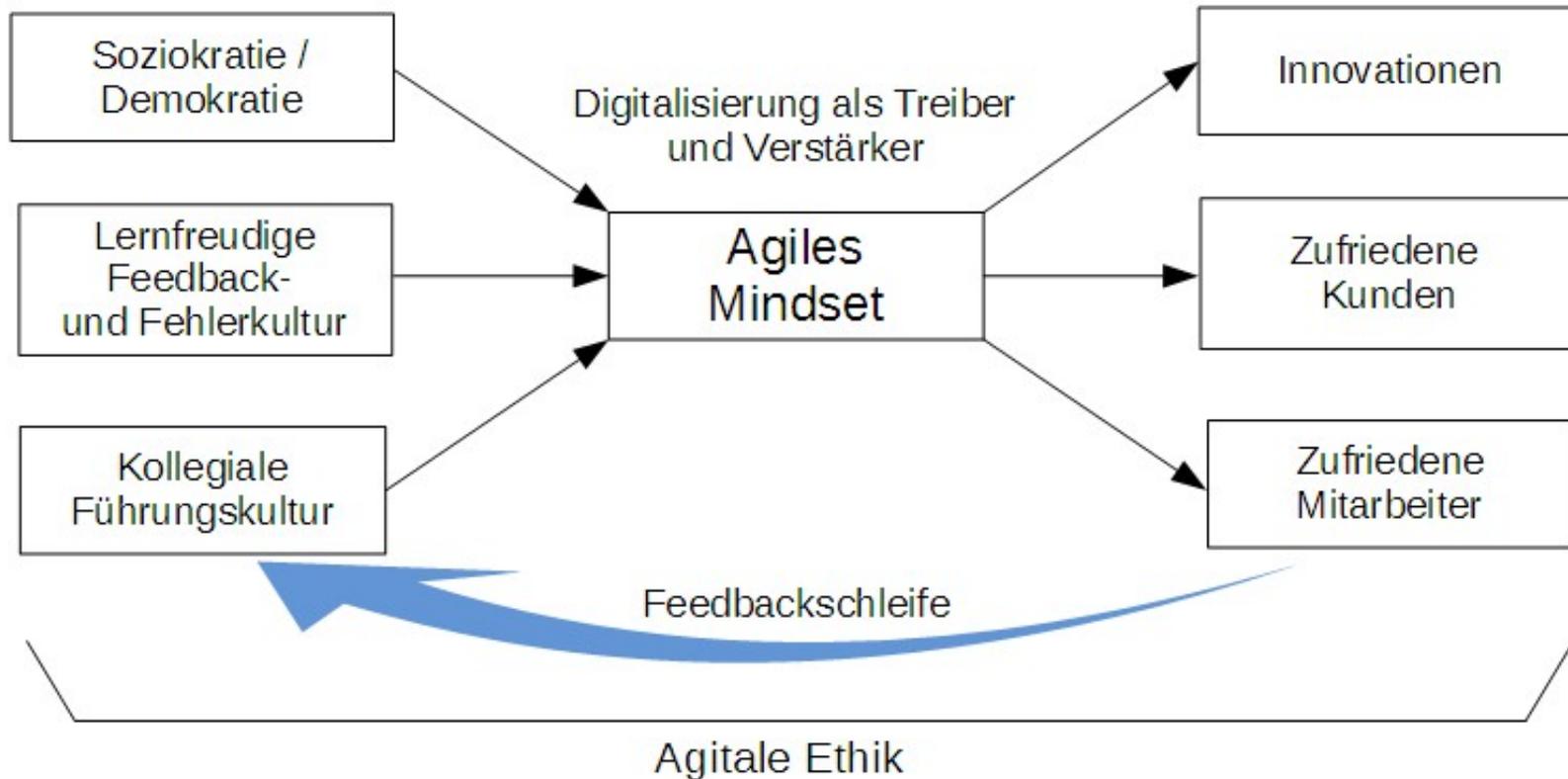
- ✘ Worin bestehen meine ureigensten Führungsaufgaben?
- ✘ Wofür brauche ich meine Mitarbeiter und wofür brauchen sie mich?
- ✘ Wie vermittele ich den Sinn unserer gemeinsamen und ihrer speziellen Arbeit?
- ✘ Wieviel Selbständigkeit lasse ich bei Entscheidungen meiner Mitarbeiter zu? Wo ziehe ich Grenzen und woran liegt das?
- ✘ Was ist wirklich wichtig in unserer Arbeit?
- ✘ Wie vermittele ich Prioritäten?
- ✘ Wie gebe ich Mitarbeitern eine Orientierung, die ihre Leistung nicht selbst einschätzen können und sich über- oder unterfordern?

- ✘ Wie reagiere ich auf Fehler?
- ✘ Wie ermutige ich zu neuen, kreativen Lösungen? Wie gehe ich selbst mit Neuerungen um?
- ✘ Wo ist Beständigkeit gut? Wo sind Neuerungen angebracht?
- ✘ Wie leicht fällt es mir, loszulassen, insbesondere wenn Mitarbeiter andere Vorgehensweisen verfolgen und andere Lösungen finden?
- ✘ Wie helfe ich meinen Mitarbeitern bei Konflikten und Stress?
- ✘ Wie helfe ich Mitarbeitern bei ihrer Balance zwischen Homeoffice, Vertrauensarbeitszeit, Projektarbeit und Freizeit?
- ✘ Wie gehe ich mit unterschiedlichen Handlungsweisen und Meinungen im Team um?

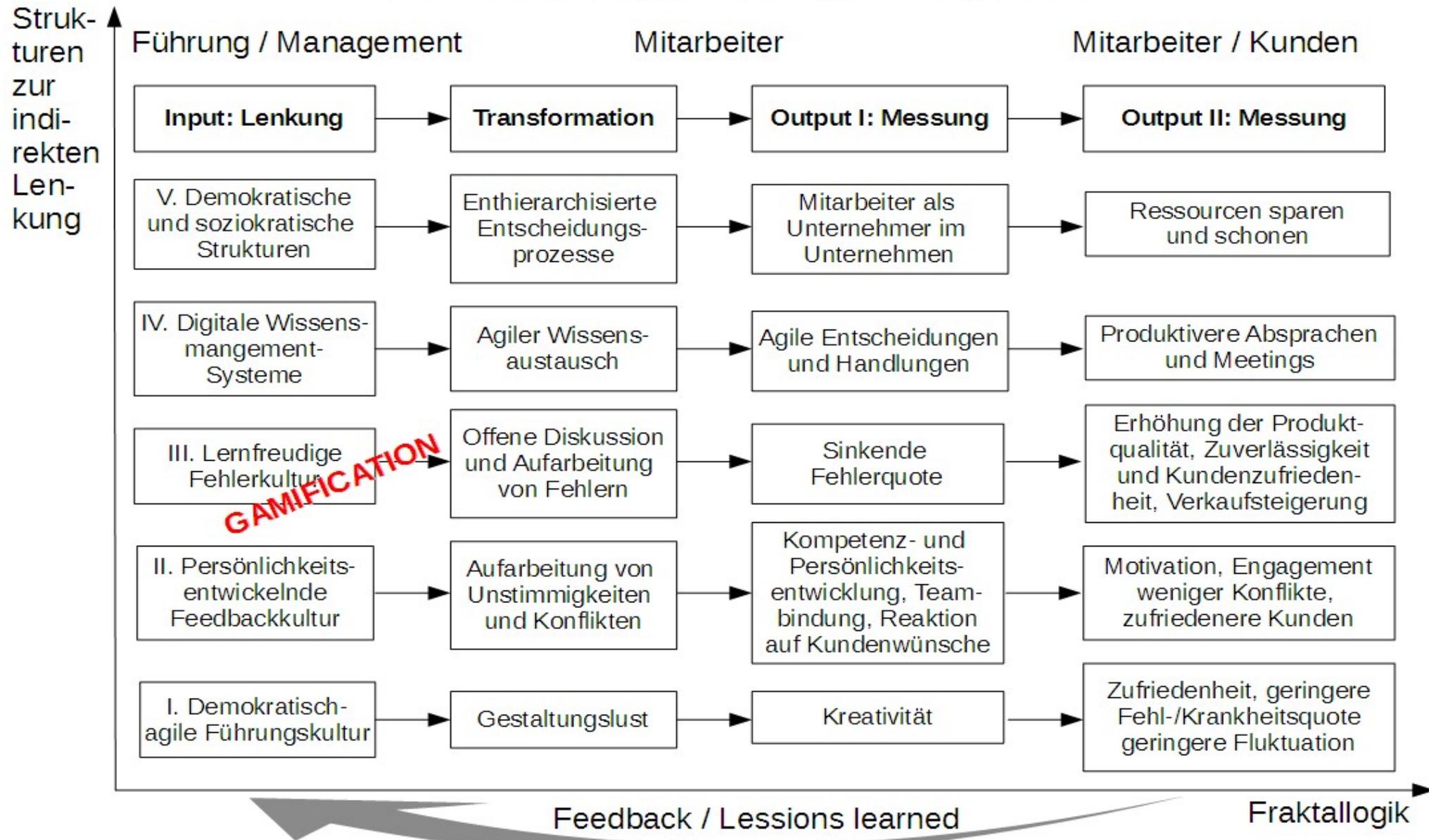
IV. Auf dem Weg zur agitalen Transformation

IV.1 Im Zentrum: Das agile Mindset

Die Entwicklung eines agilen Mindsets



IV.2 Lenkung an den richtigen Hebeln: Ein kybernetisches Modell

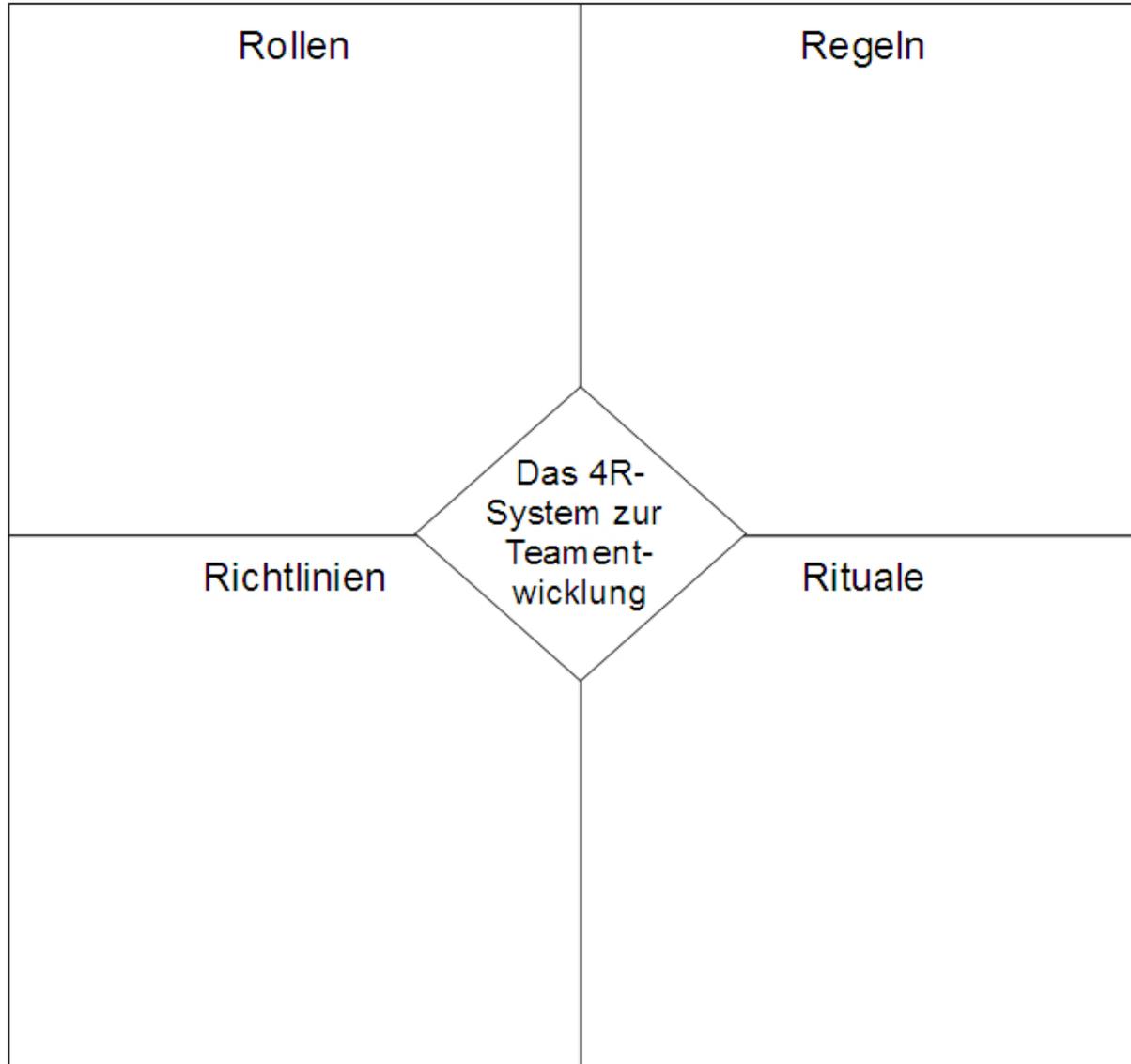


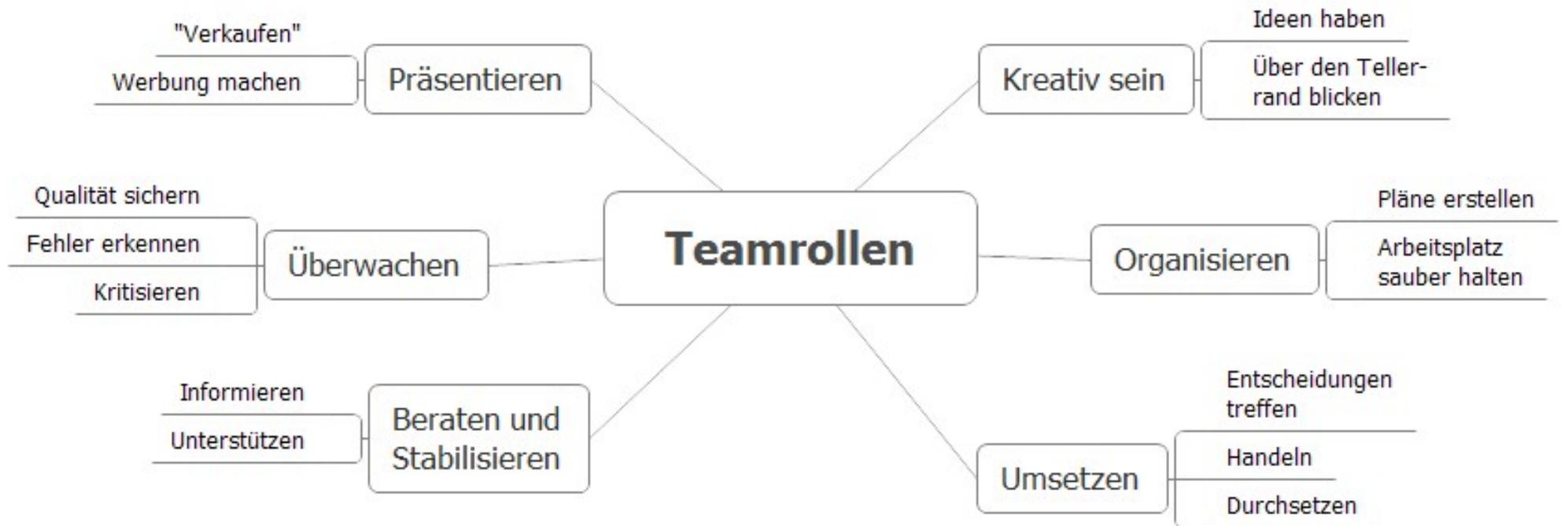
V. Demokratische Strukturen in Teams einführen

V.1 Was Mitarbeiter selbst entscheiden können:

- × Aufgaben- und Urlaubsautonomie
- × Kollegensuche und Einstellungsverfahren
- × die Veränderung von Meeting-Strukturen
- × die Verfügbarkeit von Materialien
- × die Umstrukturierung von Räumen
- × die Einführung neuer Rollen im Team
- × der Einsatz von Feedbackgruppen
- × der Einsatz sozialer Medien
- × die Nutzung von Wissensplattformen im Intranet
- × bis hin zur Wahl der eigenen Führungskräfte

V.2 ... wie 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 ...

Marktplatz der Kompetenzen



Beispiel: Die Netflix-Richtlinien

- × Frage regelmäßig deinen Chef, was er tun würde, um dich zu halten.
- × Erkundige dich regelmäßig nach deinem Marktwert.
- × Die Konsumenten entscheiden, was gut ist, nicht der Chef.
- × Was zählt sind Ergebnisse und keine Strategien.
- × Es gibt keinen offiziellen Urlaub. Die Chefs posten jedoch Urlaubsbilder, um zu zeigen dass Erholung erwünscht ist.
- × Teams arbeiten so autonom wie möglich und so vernetzt wie nötig.

Beispiel für verbindliche Regelungen:

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

Jeder Mitarbeiter darf grundsätzlich Entscheidungen treffen.

Vor einer Entscheidung muss er sich der Tragweite der Entscheidung bewusst werden.

Bei höheren Tragweiten befragt er erfahrene Mitarbeiter und Kollegen, die von der Entscheidung betroffen sein werden.

Bei sehr hohen Tragweiten beruft er ein Meeting ein oder verfasst wie 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



Agiler Führen lernen unter ...
www.m-huebler.de