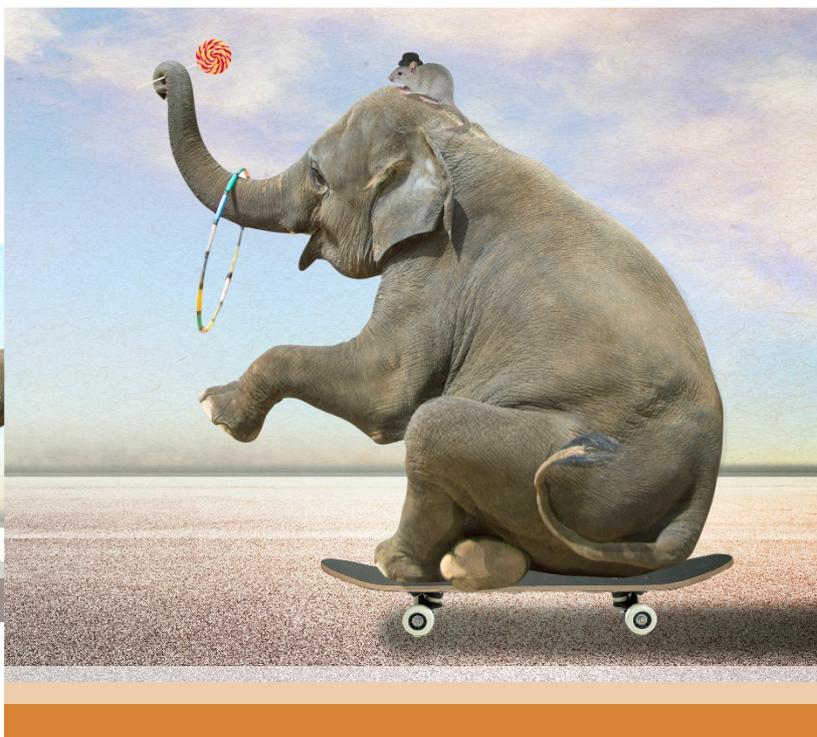


Kulturelle Transformation zu mehr Agilität

Der Weg zu mehr Agilität
Kultur mit Strukturen gestalten
Mitarbeiter-Puls-Checks
Agilität braucht Geduld
Müssen wir agil werden?
Agilität und Sicherheit





Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser!

Agilität und agiles Management sind seit einiger Zeit als Schlagwörter in aller Munde. Ein einheitliches Verständnis, was nun tatsächlich dahintersteckt, existiert jedoch keineswegs – ähnlich wie bei anderen *buzzwords* wie *Wissensmanagement*, *Mindfulness* oder *Innovationskultur*. Diesen Umstand nahmen wir im Herbst letzten Jahres zum Anlass, das Thema Agilität gemeinsam mit unseren Kunden im Rahmen einer zweitägigen Großgruppenveranstaltung in Klagenfurt am Wörthersee genauer unter die Lupe zu nehmen. Besonders wichtig war uns dabei, nicht nur auf einer theoretischen Ebene zu bleiben, sondern mit praktischen Kundenbeispielen den Nutzen und die Grenzen agiler Ansätze aufzuzeigen.

Mit dieser TrigonThemen-Ausgabe haben wir einige Learnings dieser Veranstaltung zusammengefasst.

Die einzelnen Beiträge beschäftigen sich mit den Herausforderungen zeitgemäßer Organisations- und Personalentwicklung in Zeiten wachsender Anforderungen und Unsicherheiten bezüglich der

Zukunftstauglichkeit bestehender Geschäftsmodelle.

Christine Kohlweg-Leidenberger und Mario Weiss beschreiben in ihren Artikeln zwei Ansätze, wie Kulturentwicklung in Richtung Agilität gelingen kann. Welchen Einfluss agile Arbeitsweisen auf Mitarbeiterpartizipation und auf die Gestaltung von Befragungsinstrumenten haben, arbeitet Oliver Haas heraus.

In einem Interview mit ProWork beleuchtet Brigitta Hager die Einführung agiler Prozesse in einer Sozialorganisation. Ein weiteres Praxisbeispiel zum Thema agiler Organisationsentwicklung bei einem internationalen Industrieunternehmen steuert Gerd Geyer bei.

Ganz im Zeichen der Frage „Was hat Agilität mit mir als Person zu tun?“ steht der Beitrag von Britt Huemer und Ingrid Preissegger.

Viel Spaß beim Lesen und spannende Einsichten wünschen Ihnen Christine Kohlweg-Leidenberger, Gerd Geyer und Oliver Haas. 

Der Weg zu mehr Agilität als Doppelstrategie	03
Kultur mit Strukturen gestalten	05
Mitarbeiter-Puls-Checks fördern agiles Arbeiten	07
Agile Prozesse brauchen Geduld	08
Wir müssen agil werden! Wirklich?	10
Agilität und Sicherheit – ein Widerspruch?	12

x-beliebig	14
Literaturtipp	14
Glasls Glosse	15
Cartoon	15
Trigon-Angebote	16

Strategische Einbettung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, damit die kulturelle Transformation zu mehr Agilität in Organisationen gelingen kann. Wenn Zukunftssicherung neben dem bestehenden Geschäft etabliert werden soll, dann brauchen die relevanten Themen und Player eine strategische Verankerung.



Ch. Kohlweg-Leidenberger

Christine Kohlweg-Leidenberger

Der Weg zu mehr Agilität als Doppelstrategie

Agilität ist in aller Munde. Der Einsatz von agilen Methoden wird als Heilsversprechen angepriesen. Die Experimentierfreude in Unternehmen steigt – und ebenso die Angebote mehr oder weniger seriöser Beratungsleistungen. Unsere Beobachtungen und die Beratungspraxis zeigen, dass sich aktuell viele Organisationen mit ähnlichen Fragen beschäftigen, ohne dies explizit in den Kontext von Agilität zu stellen bzw. es so zu benennen. Häufig erkennt man, dass das klassische Innovationsmanagement nicht mehr ausreicht und man versucht es über agile Methoden (wie zum Beispiel *Design Thinking*, ...). Der Zugang rein über die Methode kann im Kleinen (zum Beispiel im Projektkontext *Scrum* einzusetzen) sicherlich hilfreich sein. Möchte man eine Organisation in Summe in Richtung Agilität in Bewegung bringen, wird man früher oder später erkennen, dass es unabdingbare Wirkzusammenhänge zwischen Strategie, Struktur und Kultur gibt und es sich um ein komplexes Unterfangen handelt. Dann sind isoliert eingesetzte Methoden einfach zu wenig.

Agilität ein relevanter Wirtschaftsfaktor?

Mangelndes Hintergrundwissen und Verständnis im Management können dazu führen, dass Zukunftsthemen wenig Aussicht auf Erfolg bekommen und oft im Keim erstickt werden.

Häufig genug wird engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gesagt, „Probiert es mal aus, aber bitte keinen großen Aufwand!“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten mit Herzblut an Themen und müssen zu einem späteren Zeitpunkt erfahren, dass ihr Thema – nicht selten handelt es sich um *Herzensangelegenheiten* – gestoppt werden muss. Weil es nicht zur Unternehmensstrategie passt, weil das Marktpotenzial nicht gesehen wird, weil es kein Kundeninteresse gibt. So werden häufig wertvolle unternehmerische Ressourcen und Humankapital vergeudet und Chancen für die Zukunft vertan, weil ein Mindestmaß an Ausrichtung und Alignment

fehlte. Die Transformation zu mehr Agilität kann nicht alleine auf untere Ebenen oder in einzelne Bereiche delegiert werden, ebenso kann Agilität nicht von oben verordnet werden.

Agilität fordert Entscheidungsträger

Agilität braucht Verständnis, Haltung, Legitimation, Fokussierung und Priorisierung sowie Reflexion und Konsequenz im Denken und Handeln von Entscheidungsträgern.

Manager sind bei **agiler Transformation** Botschafter und Gestalter zugleich. Sie leben vor und tragen maßgeblich dazu bei, dass etwas Neues entstehen kann – oder auch nicht. Sie schaffen Möglichkeitsräume oder bewirken, dass Systeme im Status Quo verharren. Immer haben sie Vorbildwirkung. **Walk the Talk!**

Häufige Fehler und deren Folgen

1. Bei Zukunftsthemen zu sparen, kann unternehmerisch richtig teuer werden.
2. Durch halbherzige Zugeständnisse oder Lippenbekenntnisse werden wertvolle Ressourcen vergeudet und Zukunftschancen vertan.
3. Unrealistische Erwartungen an den kurzfristigen *Return on Invest* sind Killer für Zukunftsthemen.
4. Durch Nichthandeln und Abwarten hat man im Extremfall irgendwann den Anschluss verpasst, die Zukunft verschlafen und fliegt aus dem Markt.

Warum also eine Doppelstrategie?

Im digitalen Zeitalter mit radikalen disruptiven Entwicklungen wird die vorausschauende Selbsterneuerung zum zentralen Erfolgsfaktor für den Fortbestand von Unternehmen und Organisationen. Zukunftssicherung und die Bearbeitung von Zukunftsthemen brauchen strategische Verankerung sowie Fokus im Management- und Führungssystem- ▶

Die Transformation zu mehr Agilität kann nicht alleine auf untere Ebenen delegiert werden, ebenso kann Agilität nicht von oben verordnet werden

Wenn Zukunftsthemen strategisch gleichgewichtig zum bestehenden Geschäft verankert sind, gibt es kein *entweder – oder* mehr, sondern nur noch ein *sowohl – als auch*

Das bestehende und das zukünftige Geschäft brauchen jeweils andere Formen des Managens und Führens

tem, ansonsten haben sie neben dem bestehenden Geschäft kaum eine bzw. keine Überlebenschance. Die Herausforderungen hierbei liegen darin, dass es das bestehende Geschäft weiterzuentwickeln und auszubauen gilt – und gleichzeitig der Raum für neues, zukunftssicherndes Geschäft zu schaffen ist. Hier sehen wir den Charme einer Doppelstrategie. Wenn die Entwicklung von Zukunftsthemen strategisch gleichgewichtig zum bestehenden Geschäft verankert wird, dann gibt es kein *entweder – oder* mehr, sondern ein *sowohl – als auch*. Kein unterschwelliger Kampf mehr um Budget und Ressourcen. Kein Niederpriorisieren von neuen Themen, wenn es im bestehenden Geschäft knapp wird. Denn beide Bereiche sind für das Fortbestehen (kurz-, mittelfristig) und die langfristige Zukunftssicherung strategisch gleich wichtig! Hat man die Themen strategisch positioniert, warten aber noch weitere Hürden, die häufig nicht im Bewusstsein von Entscheidungsträgern sind.

Die zwei unterschiedlichen Logiken

Die Herausforderung für das Management- und Führungssystem liegt im Wesentlichen darin, dass es sich um zwei unterschiedliche Logiken des Steuerns und Führens handelt. Das bestehende und das

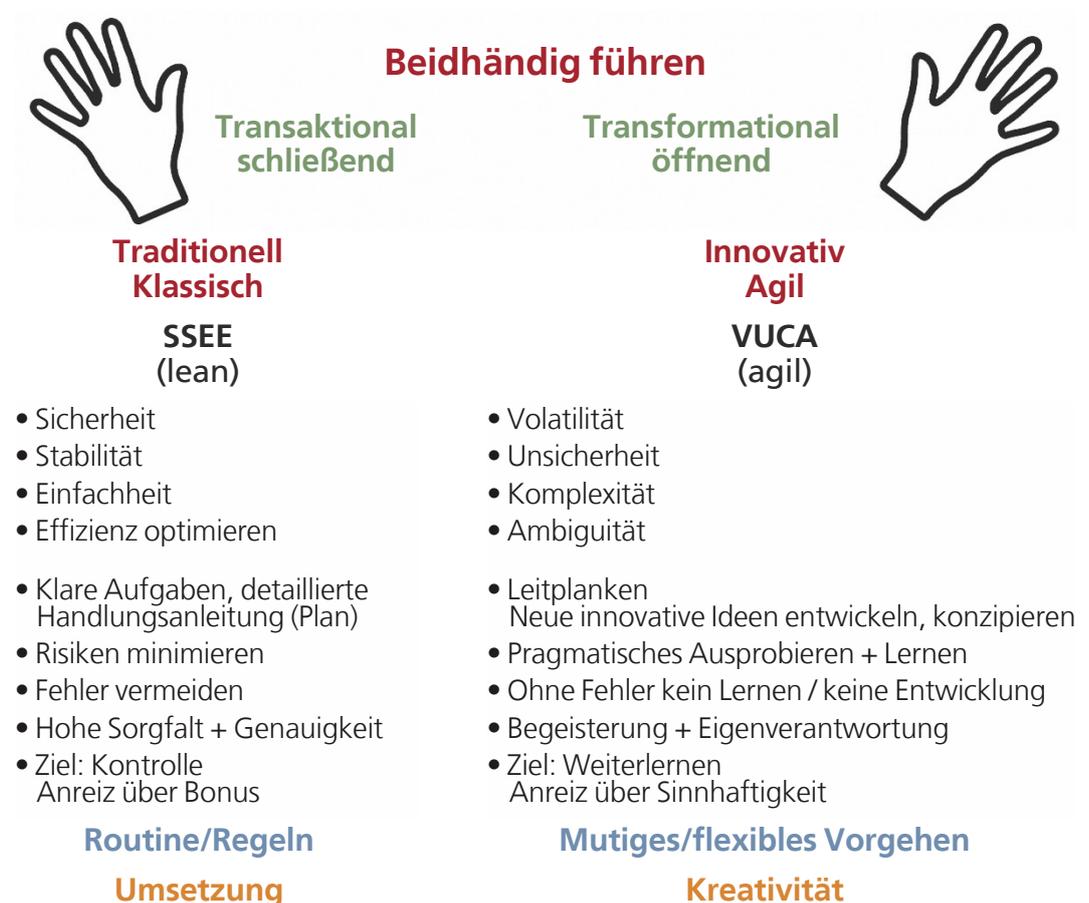
zukünftige Geschäft brauchen jeweils andere Formen des Managens und Führens. Logik 1: traditionell/klassisch versus Logik 2: innovativ/agil.

Das heißt für Manager und Führungskräfte, dass sie beide Logiken unter einen Hut bekommen und je nach Kontext anders agieren müssen (siehe Grafik).

Strategie, Struktur und Kultur spielen in der Organisationsentwicklung wie in einem Ensemble zusammen. Strategische Ausrichtung, strukturelle Ausgestaltung und kulturelle Umsetzung – jeder Faktor für sich allein wird die gewünschte Wirkung nicht erzielen. Idealerweise braucht es daher auch ganzheitliche Bearbeitungsformate.

Natürlich wird es im Einzelfall Beispiele geben, in denen sich Teams mit einem reinen *Bottom-up Ansatz* durchschlagen, ein Thema positionieren und zum Erfolg bringen. Unsere Erfahrungen zeigen aber, dass es erfolgreicher, kostengünstiger und ressourcenschonender abläuft, wenn die Transformation zu mehr Agilität (als langfristig angelegter Kulturwandel verstanden) strategisch eingebettet und im Zusammenspiel von *Top-down-* und *Bottom-up-Prozessen* als gemeinsamer Lern- und Entwicklungsprozess implementiert und sukzessive etabliert wird. 

Mit der traditionellen Logik alleine bekommt man das Neue nicht in die Welt!



Die Struktur eines Unternehmens hat das Potenzial, die Kultur nachhaltig zu beeinflussen und mitzugestalten. Sie wirkt auf die Kultur – egal, ob die Organisation zentral oder dezentral, hierarchisch oder eher flach aufgebaut oder nach Funktionen oder Geschäftsprozessen organisiert ist.



M. Weiss

Mario Weiss

Kultur mit Strukturen gestalten

Wir stoßen in unserer Arbeit immer wieder auf Organisationen, in denen gewachsene Kulturmuster und Verhaltensweisen mühsam und schwierig geworden sind. Zu lange würde es dauern, nur über Interventionen in der Kultur Veränderungen herbeizuführen und das Erstarre in Bewegung zu bringen. In solchen Fällen kann es wirkungsvoll sein, kulturelle Veränderungen durch Strukturimpulse auszulösen und möglich zu machen. Strukturelle Interventionen sind eine bewusste Störung und Irritation des Systems, damit die gegebene Stabilität in Bewegung geraten kann. Diese Eingriffe in die Organisationsstruktur werden dann von gezielter *Kulturarbeit* begleitet, um überkommene Denkmodelle, Entscheidungsmuster und Verhaltensweisen zu bewegen.

Kultur ist vielfältig

Unter Organisationskultur verstehen wir Denkmotive, Werte und Regeln einer Organisation, die gemeinsam geteilt werden. Die gelebte Kultur zeigt sich in Entscheidungen und im Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiterinnen.

Will oder muss man die Kultur einer Organisation verändern, dann stellt sich die Frage „Wo ansetzen?“, weil das Feld der Organisationskultur für eine umfassende Änderung oft zu breit und umfassend ist. Ein Ansatzpunkt meiner Beratungsarbeit ist, bei der Aufbauorganisation anzusetzen.

Digitalisierung fordert

Themen, die mit der Digitalisierung auf die Organisationen zukommen, lassen sich gut mit dem Begriff **Agilität** umschreiben. Es geht darum, schneller auf Kundenbedürfnisse reagieren zu können, die Organisation möglichst flexibel zu gestalten, eine Kultur des Vertrauens zu entwickeln sowie Netzwerke und Zusammenarbeit und die Kräfte der Selbstorganisation zu stärken.

Mit diesen kulturellen Anforderungen an eine

Organisation wird meist auch eine strukturelle Frage aufgeworfen: „Was soll in Zukunft zentraler und was dezentraler gestaltet und geregelt werden?“ Antworten, die wir bisher sehen, sind: Administrative und automatisierbare Prozesse werden zentraler gesteuert jedoch dezentral bedient (Plattformwirtschaft), die kundenbezogenen Services und Entscheidungen werden hingegen deutlich dezentraler organisiert, da die erwartete Geschwindigkeit vom Markt dies erfordert.

Funktionen kritisch prüfen

Viele gewachsene Organisationen sind nach Funktionen aufgebaut und organisiert – die funktionalen Bereiche unterstützen die fachliche Expertise. Sie bremsen aber die Zusammenarbeit in Bezug auf die Anforderungen der Kundinnen, die ja meist über mehrere Funktionen hinweg zu bearbeiten sind. Eine agile Kultur, in der schnell und flexibel auf Kundenanforderungen reagiert werden muss, fordert im operativen Geschäft Organisationsformen, die funktionsübergreifend und ohne komplexes Schnittstellenmanagement die Aufgaben erfüllen können.

Ein Immobilienunternehmen hat sich nach einer konsequenten Organisation rund um Kernprozesse und Kundengruppen zum Marktführer entwickelt. Es war die neue Unternehmenskultur, die einen Markterfolg ermöglichte. Die unternehmerisch verantwortlichen Geschäftsbereiche entwickeln eine neue, markt- und wirkungsorientierte Kultur – ausgelöst vor allem durch die neue Struktur.

Kritische Größen einrichten

Ein wesentliches Gestaltungselement der Aufbauorganisation ist die Größe von Teams und Abteilungen. In vielen Unternehmen finden wir *Mikro-Teams*, also viele Abteilungen mit wenigen Mitarbeitern. Diese *Mikro-Teams* führen zu unnötigen Abgrenzungen und Schnittstellen, denn ►

Mit Interventionen in der Aufbauorganisation gezielt Kulturveränderungen auslösen

Mikro-Teams schaffen unnötige Schnittstellen

Teams bilden immer auch eigene Identitäten und Spielregeln. Diese müssen dann in der Zusammenarbeit zwischen den vielen *Mikro-Teams* mühsam überwunden werden. Von kleinen Teams sprechen wir, wenn die Anzahl unter sechs Mitarbeiterinnen fällt.

In einem Beratungsunternehmen gab es neben dem Team der 15 Berater drei kleine Gruppen: Ein Kundenbüro mit drei Mitarbeitern, Marketing und Qualität mit drei Mitarbeiterinnen und ein Supportbüro mit zwei Mitarbeitern. Die Zusammenarbeit zwischen den Beraterinnen und dem Team des Kundenservice war immer wieder belastet. Die Schnittstellen waren unklar, das Kundenservice zu klein, um flexibel auf die unterschiedlichen Anforderungen reagieren zu können. Kultur-Workshops zur besseren Zusammenarbeit brachten nicht wirklich Besserung. Erst die Neustrukturierung durch die Zusammenlegung der drei kleinen Teams zu einer Abteilung mit acht Personen brachte die nötigen Änderungen, auch kulturell. Es konnte jetzt deutlich flexibler gearbeitet werden und das neue Team *Services* agiert mit der neuen Teamleitung auf Augenhöhe mit den Beratern.

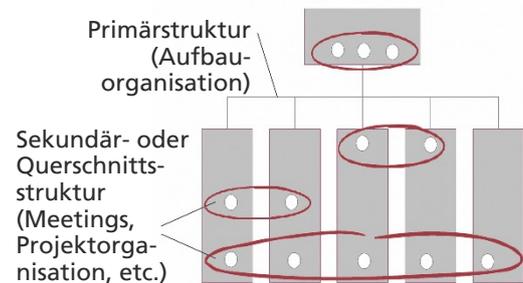
Sekundärorganisation nutzen

Kleinunternehmen mit wenigen Mitarbeiterinnen brauchen praktisch keine Aufbauorganisation. Die Mitarbeiter werden ihren Fähigkeiten und ihrem Engagement entsprechend eingesetzt und geführt. Wächst das Unternehmen auf 20 und mehr Mitarbeiterinnen, so stellen sich auch schnell Strukturfragen. Es braucht Teams oder Abteilungen und bei einer Mitarbeiteranzahl über 30 oft auch eine weitere Führungsebene. Das Unternehmen wird strukturiert. Es wird eine Aufbauorganisation geschaffen, die wir **Primärstruktur** nennen. Durch das Schaffen dieser *Abteilungen* werden auch Trennwände gebaut, es kommt zu Separierungen und zu Sub-Identitäten. Jetzt braucht es **Verbindungen** zwischen den Abteilungen. Dort, wo es notwendig ist, zwischen den Abteilungen abgestimmt zu arbeiten oder Entscheidungen zu treffen, setzen wir die sogenannte **Sekundärstruktur** ein. Sekundärstrukturen verbinden das, was durch die Primärstruktur getrennt wurde. Wirklich wichtig und bedeutsam wird diese Sekundärstruktur vor allem in großen Unternehmen, weil dort die *Silo-Kultur* der Abteilungen und Bereiche schon recht ausgeprägt wirken kann.

Solche Sekundärstrukturen sind mit hoher Aufmerksamkeit zu gestalten, da sie oft ein wichtiger Träger

der Unternehmenskultur sind: Meetings über Abteilungen hinweg, Querschnittsabteilungen auf Zeit, agile Teams, Projektgruppen, *Town hall meetings* etc. sind Beispiele dafür.

Sekundärstrukturen prägen Kultur



Parallelsysteme erneuern

Wenn es in gewachsenen Organisationen um radikalere Erneuerungen geht, können Parallelorganisationen (siehe Weiss 2016) ein Ansatz sein, um die notwendigen kulturellen Rahmenbedingungen zu ermöglichen. Neben der *Mutterorganisation* wird eine zweite Organisation, ein Parallelsystem, mit klaren Aufgaben etabliert. Entscheidend ist die Distanz, die zur bestehenden Organisation aufgebaut wird. Diese muss einerseits erlauben, dass sich neue Regeln und Verhaltensweisen und damit eine neue Kultur entwickeln kann. Andererseits braucht es aber eine intelligente Anbindung an das bestehende System.

Beispiel für Parallelsysteme: Im Workshop eines Automobilkonzerns diskutierten wir, wie die neue *Abteilung* zum Thema „Digitalisierung und ständige Internetverbindung des Autos“ gestaltet werden sollte. Das Ergebnis kurz zusammengefasst: Würde man aus diesem *Team* einfach eine *Abteilung* machen, die den anderen gleicht, könnte man keine radikale Innovation erwarten. Innerhalb weniger Monate würde das neue Team die Muster und Regeln des dominierenden Systems übernehmen und lediglich inkrementelle Innovationen hervorbringen. Die Lösung war, ein Parallelsystem zu etablieren, das anderen Regeln (Entlohnungssysteme, Personalrecruiting, Arbeitszeiten, Entscheidungsvollmachten) folgen durfte. 🚩

Literatur

Weiss, Mario (Hrsg.) (2016). Handlungskompetenz Innovation. Bern, Stuttgart, Wien

Weiss, Mario (2011). Management in Skizzen. Bern, Stuttgart, Wien

Sekundärorganisation ist bedeutend für Unternehmenskultur

Puls-Checks können bestehende Feedbacksysteme in Organisationen ergänzen, beschleunigen und konkretisieren. Richtig eingesetzt sind sie viel mehr als eine technische „Spielerei“ der IT-Abteilung.



O. Haas

Oliver Haas

Mitarbeiter-Puls-Checks fördern agiles Arbeiten

In vielen Organisationen ist es üblich, zyklisch circa alle zwei Jahre systematisch Mitarbeiterbefragungen durchzuführen. Die Ergebnisse werden dann in der Linienorganisation und in themenbezogenen Projektgruppen in Maßnahmen überführt und abgearbeitet. Diese klassische Form der Befragung hat insbesondere in stabilen Systemen nach wie vor ihre absolute Berechtigung und kann kontinuierliche Verbesserungsprozesse auslösen sowie die Arbeit an der Unternehmenskultur unterstützen. Die Welt, in der wir leben, dreht sich aber immer schneller. Letztlich macht auch die Digitalisierung vor erprobten Befragungsinstrumenten nicht halt. Die klassische Mitarbeiterbefragung hat dabei in Form von **Puls-Checks** Verstärkung bekommen.

Puls-Checks als rasche, niederschwellige Feedbacksysteme

In letzter Zeit hat sich insbesondere in dynamischen Unternehmenskontexten eine ergänzende Form von Befragungen, die sogenannten Puls-Checks, etabliert. Kernidee ist, mit wenigen knackigen Fragen ein Stimmungsbild aus der Organisation zu bekommen. Dieses Stimmungsbild wird dann sehr zügig allen Beteiligten rückgemeldet und es werden gemeinsam sofort umsetzbare Maßnahmen vereinbart. Die Befragung wird dann in einem iterativen Prozess mit ergänzenden Fragen oder Themenschwerpunkten nach einiger Zeit (in der Regel nach wenigen Wochen, maximal nach wenigen Monaten) wiederholt, um Entwicklungsverläufe aufzuzeigen und etwaige Folgemaßnahmen abzuleiten. Im Vergleich zu klassischen Befragungen läuft dieser Prozess mit mehr Tempo ab und führt im Optimalfall zu sofortiger Maßnahmendefinition und -umsetzung. Komplexität im Prozess und in der Auswertung werden dafür soweit wie möglich reduziert.

Feedback möglichst konkret fassen

So wie sich die Herausforderungen an Organisati-

onen in den vergangenen Jahren geändert haben, haben sich auch die Fragestellungen in Mitarbeiterbefragungen verändert. Besonders deutlich wird dies bei den Puls-Checks. Üblich ist dabei auch die Fokussierung auf ein bis zwei Kernthemen, zum Beispiel die Zufriedenheit mit der Führungsarbeit, die Stimmung im Team oder ein konkretes Projekt, an dem gerade gearbeitet wird. Damit wird evidenzbasiertes und gleichzeitig agiles, iteratives Arbeiten unterstützt. Umfangreichere, breiter angelegte Fragestellungen werden ergänzend in zyklischen Mitarbeiterbefragungen abgewickelt.

Erfolgsfaktoren im Einsatz von Puls-Checks

Nach unseren Erfahrungen mit dem Instrument haben sich folgende Prinzipien für die Nutzung von Puls-Checks herauskristallisiert:

- **Iteratives Vorgehen:** Fragebogenentwicklung und Aufarbeitung erfolgen Schritt für Schritt, wobei Themenschwerpunkte von Check zu Check variieren und sich weiterentwickeln können.
- **Ehrlichkeit und Verbindlichkeit:** Offener Dialog zu den Ergebnissen und tatsächliche Bereitschaft der Entscheider, Maßnahmen umzusetzen.
- **Keine Feigenblatt-Projekte:** Implementierung des Puls-Checks als echten Teil des Kommunikations- und Feedbacksystems (also keine technische „Spielerei“).
- **Einfachheit und Geschwindigkeit:** Möglichst konkrete Fragen stellen und Ergebnisse zügig zur Diskussion stellen.
- **Verbindung mit klassischer Mitarbeiterbefragung:** Puls-Checks können in unserem Verständnis keine zyklischen Mitarbeiterbefragungen ersetzen, diese aber sehr sinnvoll ergänzen.
- **OE-Kompetenz nicht vergessen:** Nicht alles technisch Machbare ist auch sinnvoll. 🏠

Die klassische Mitarbeiterbefragung hat Verstärkung bekommen!

Möglichst konkrete Fragen stellen und Ergebnisse zügig zur Diskussion stellen



B. Hager

ProWork zeigt wie eine Sozialorganisation alte Muster verlässt und sich kreativ, konsequent und mutig auf den Weg zur agilen Organisation macht.

Brigitta Hager im Gespräch mit Elke Überwimmer und Konrad Eilmsteiner

Agile Prozesse brauchen Geduld

Vom konstruktiven Umgang mit Spannungsfeldern



E. Überwimmer

Elke Überwimmer und Konrad Eilmsteiner leiten *ProWork*, eine Teilorganisation des Vereines zur Förderung von Arbeit und Beschäftigung (FAB), die *geschützte Arbeit* (Lohnfertigung, Dienstleistung und Arbeitskräfteüberlassung) für insgesamt 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bietet.

Trigon Themen: *Welche Beweggründe gab es, den Agilitätsprozess zu starten?*

Unser Organisationskonzept von lokal weitgehend autonom agierenden Betriebsstätten war nicht mehr geeignet, die Anforderungen an eine stärkere Marktpräsenz und einen höheren Grad an Eigenwirtschaftung zu erfüllen. Angekündigte Mittelkürzungen der öffentlichen Hand waren der unmittelbare Anlass, einen Veränderungsprozess einzuleiten.

Am Anfang stand der Wunsch nach einer Organisation, in der jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter stärker in die betrieblichen Prozesse eingebunden ist, sich zuständig und verantwortlich fühlt. Das Thema Agilität per se stand zu Beginn nicht im Vordergrund. Wichtig war die Erkenntnis, dass wir nur weiterbestehen können, wenn der Betrieb als gemeinsames Projekt aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstanden wird.

TT: *Welches Vorgehen wurde für den Organisationsprozess gewählt und wie waren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebunden?*

In den ersten zwei Jahren haben wir begonnen, mit den Führungskräften der Produktion und einer Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern innovative Projektideen zu entwickeln. Das daraus entstandene Konzept hatte jedoch unserer Einschätzung nach zu wenig Zukunftspotenzial. Heute betrachten wir die ersten beiden Jahre als Vorprojekt, als eine Art Einstimmung auf eine umfassende Änderung.

Wir als Geschäftsfeldleitung haben dann entschieden, unter Begleitung einer externen Beratung das Modell einer agilen Organisation *auf die grüne Wiese* zu stellen. Es dauerte ein halbes Jahr von der Modell-Entwicklung bis zur Präsentation bei der Geschäftsführung und der Freigabe durch den Aufsichtsrat. Danach erfolgten zahlreiche Veranstaltungen auf allen Hierarchieebenen zur Information und Diskussion über ein verändertes Rollenverständnis, über neue Anforderungen an Zusammenarbeit, Verantwortungsübernahme und Führung. Vom Beginn der Umsetzung bis zur erfolgreichen Organisationsumstellung braucht es vermutlich weitere drei Jahre.

Das Wichtigste aber ist: agile Führung ist ein lebendiges Konzept. Es lebt von der laufenden reflexiven Betrachtung und Veränderung.

TT: *Transformation zu mehr Agilität ist immer mit unterschiedlichen – teilweise auch schmerzlichen – Lernprozessen verbunden. Welche Lernprozesse haben Sie erlebt?*

Traditionell linienhierarchisch organisierte Strukturen geben Sicherheit. Die Einladung zur Übernahme von mehr Verantwortung löst vielfach Verunsicherung oder Vermutungen über eine Führungsschwäche der Vorgesetzten aus.

Unser Lernprozess war: Agile Führung braucht klare Spielregeln, nicht alles steht zur Disposition und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich an definierten Prozessen orientieren können. Wir sehen heute, dass viele Kolleginnen und Kollegen die neuen Entscheidungsräume gut nützen und mit den neuen Formen der Zusammenarbeit gut zurechtkommen.

Der Lernprozess für uns in der Geschäftsfeldleitung ist, dass wir im operativen Geschäft weniger *wichtig* sind. Wir können uns stärker auf die strategische Arbeit konzentrieren. Die Selbstorganisation ►

Agile Führung ist ein lebendiges Konzept

greift schon – das ist toll und zugleich ein bisschen schmerzhaft.

TT: *Welche Hürden gab/gibt es auf dem Weg zur agilen Organisation?*

In unserem Fall sicherlich der Übergang von streng hierarchischer Aufgaben- und Zuständigkeitsaufteilung zu einem Betrieb, der sich als – im besten Fall – lebendiger Organismus versteht, zu dessen (Über-)Leben jede und jeder beiträgt.

In diesem Prozess stehen wir am Anfang, aber: es gibt eine breite Akzeptanz des Wandels und keinen Zweifel an der Sinnhaftigkeit des Vorhabens. Das ist knapp ein Jahr nach Präsentation der neuen Organisationsstruktur ein großer Erfolg.

Ein Spannungsfeld ist auch die Einbettung in eine Gesamtorganisation, die herkömmlich hierarchisch aufgestellt ist. Das Vorhaben kann nur gelingen, wenn die Führung der Gesamtorganisation – wie in unserem Fall – den Freiraum zum Experimentieren gibt und bereit ist, den Handlungsspielraum zu erweitern sowie den Prozess im Kleinen als Lernfeld für das Gesamte zu verstehen.

Im täglichen Tun ist noch vieles offen – das Kerngeschäft zu betreiben, die Suche nach qualifiziertem Personal oder Auseinandersetzungen über unterschiedliche Rollen- und Prozessverständnisse. Die Erfahrung, dass gemeinsames Arbeiten zu besseren Ergebnissen und höherer Zufriedenheit führt, das sehen wir in einigen Werken bereits sehr gut.

TT: *Welche „Lessons learned“ können Sie unseren Leserinnen und Lesern weitergeben? Welche Erfolgsfaktoren sind besonders zu erwähnen?*

Die Entwicklung zu einer agilen Organisation ist ein Prozess von Jahren. Es gilt, Geduld und Vertrauen in den Prozess zu haben, keine Schritte zu überspringen, gleichzeitig aber den Prozess voranzutreiben. Es braucht Zeit für die regelmäßige, gemeinsame Reflexion und damit eine hohe Sozialkompetenz.

Der Fokus der gesamten Organisation muss sich auf die Anliegen der Kundinnen und Kunden sowie auf schnelle, agile und effiziente Prozesse (*KISS-Prinzip – Keep it simple and short*) ausrichten.

Ein Erfolgsfaktor ist das Steuerungsteam, das den Gesamterfolg von ProWork verantwortet. Es ist ein hierarchieübergreifendes Team aus Vertreterinnen und Vertretern der Kernprozesse, des Ver-

triebs und der Geschäftsfeldleitung, das gemeinsam alle relevanten Unternehmensentscheidungen trifft. Dieses Prinzip der gemeinsamen Leitung setzt sich auch auf der Ebene der Betriebsstätten fort.

TT: *Was sind die zukünftigen Herausforderungen im Prozess?*

Beide Geschäftslogiken des Unternehmens sind bei den Entscheidungen zu berücksichtigen: der Produktionsbetrieb (Steigerung des ökonomischen Erfolgs) ebenso wie die Personalentwicklung (Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für eine Arbeitsaufnahme am Regelarbeitsmarkt). Wichtig ist auch, alle Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so einzubinden, dass sie im Sinne der Unternehmensziele eigenverantwortlich handeln.

Wir wollen die Spannungsfelder **Wunsch nach klaren Anweisungen** und **Gestalten in Freiräumen** weiter reflektieren und für die gemeinsame Entwicklung nutzen. Herausfordernd ist auch, die Erwartungen nach raschen Ergebnissen ebenso zu akzeptieren wie die notwendige Zeit für unsere erfolgreiche Entwicklung. Und schließlich: Agilität als fluiden Vorgang zu verstehen und immer wieder neu zu fassen.

TT: *In welchen Aspekten hat sich die Unternehmenskultur hin zu mehr Agilität verändert und wodurch ist dies gelungen?*

Die Einführung agiler Methoden und Arbeitsweisen erzeugt noch keine agile Organisation. Dafür mussten wir Prinzipien erarbeiten, die wir im Alltag zu verankern versuchen.

Das Silodenken der Betriebsstätten wurde bereits deutlich abgebaut. Wir sind **ein** Betrieb unter einer gemeinsamen hierarchieübergreifenden Führung. Ein agiles Führungssystem braucht eine agile Kultur (Selbstverantwortung, Vertrauen, Empowerment, Lernen, offene Kommunikation, Feedback, Transparenz, Commitment). Eine professionelle Begleitung durch Teamcoaching hilft uns bei der Reflexion.

Wir arbeiten täglich sehr eng im Führungskreis zusammen. Wie wir unsere gemeinsame Führungsverantwortung wahrnehmen, ist auch Vorbild für das kooperative Handeln unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

TT: *Vielen Dank für das Gespräch. 🍷*

Die Selbstorganisation greift schon - das ist toll und zugleich schmerzhaft

Die Entwicklung zu einer agilen Organisation basiert auf Geduld und Vertrauen in den Prozess



G. Geyer

Etiketten wie „Scrum Master“ oder „Sprint“ sind schnell aufgeklebt. Agiles Arbeiten braucht aber auch eine passende innere Haltung, Werte und Kompetenzen.

Gerd Geyer

Wir müssen agil werden! Wirklich?

Ein Praxisbeispiel nachhaltiger Kulturveränderung



Bei einem international tätigen Hersteller von Elektronik-Hardware und -Software wurde für die Geschäftsleitung deutlich: Obwohl die Mitarbeiterinnen anerkannt gut und erfahren sind, sind die Entwicklungskosten zu hoch, die bereichsübergreifende Zusammenarbeit mühsam, die Umstellung auf neue Marktanforderungen unzureichend. Beginnend bei einem *High-cost-Standort* sollen agile Arbeitsformen etabliert werden, um externe Wettbewerbsfähigkeit und interne *employability* wiederherzustellen.

Die Herausforderung

Leitgedanke der Geschäftsführung war: Die Führungskräfte und Mitarbeiter sollen bereits für den Veränderungsprozess selbst Kompetenz und Verantwortung haben und kein vorgefertigtes Konzept nachbauen. Aber war das auch wirklich so gemeint oder gab es *hidden agendas*? War es eine *Alibi-Veranstaltung*? Die Zweifel waren groß.

Der Ansatz

Offenheit und Skepsis

In mehreren Workshops und unter Beteiligung von mehr als 40 Mitarbeiterinnen und Führungskräften wurden anhand des Trigon-Modells Stärken und Schwächen auf allen Systemebenen analysiert. Ein heikler Moment: Gelingt es, sich weder selbstzu-

frieden („Wir sind eh gut“) zurückzulehnen, noch kleinmütig zu werden („Wir haben keine Chance“)? Die Beteiligten steigen mit großer Offenheit und ehrlicher Selbstkritik ein. Hinderliche harte Fakten und heimliche Spielregeln („Stell keine Fragen, du kriegst nur neue Aufgaben!“) werden herausgearbeitet. Am Ende gibt es ebenso viel Betroffenheit wie Energie: „So wollen wir nicht sein und gesehen werden!“

Geht was voran?

In den folgenden Monaten finden Aktivitäten auf vielen Ebenen statt. Eine Standortstrategie wird entwickelt, Auswirkungen auf HR-Instrumente und -Prozesse werden überprüft.

Vor allem aber intensive *Learning Space Workshops* mit den 48 *Change Agents* legen die Basis für die Veränderung.

Wie funktioniert Führung in einer agilen Organisation? Wie kann ich meine persönlichen Fähigkeiten dort hinbringen? Wie nehme ich meine Kollegen und Mitarbeiter mit?

Agiles Arbeiten muss unterschiedlich gestaltet sein, wenn ich in der Software-Entwicklung, in der Hardware-Entwicklung oder in Non-R&D-Bereichen tätig bin. Persönliches Lernen und Gestaltung des Systems wechseln sich ab. Immer wieder wechseln aber auch Zuversicht und Skepsis.

Die Wende

Sorge kommt bei den *Change Agents* auf: Reicht das, um die Kolleginnen zu überzeugen, die nicht dabei sind? Können wir die Antworten geben, die diese brauchen?

In einer Transformationskonferenz mit allen 500 Mitarbeiterinnen des Standortes gelingt die Wende. Immer wieder wird der Dialog der Mitarbeiter mit dem Management und den *Change Agents* gefördert. Erste Erfolge werden sichtbar. Am Ende haben ►

Intensive Learning
Space Workshops
legen die Basis

sowohl die Mitarbeiterinnen wie auch die Change Agents Vertrauen entwickelt: „Wir schaffen das!“

Beschleunigung und Sicherheit

Jetzt nimmt die Umsetzung Fahrt auf. Agile Arbeitsformen werden in den einzelnen Bereichen ausprobiert, Lernschleifen etabliert. Es ist klar: „Wir bekommen nichts Fertiges vorgesetzt, wir können und müssen es für uns entwickeln.“ Die bereits vorhandenen und in den Workshops ausgeweiteten Fähigkeiten der Achtsamkeit, der Kommunikation, Konfliktregulierung und Entscheidungsfindung werden genutzt. Auch bei Meinungsverschiedenheiten bleibt das gemeinsame Ziel vor Augen. Es ist gelungen, agile Werte wie Fokus, Offenheit, Mut und Commitment mit konkreten Methoden und Fähigkeiten zu verknüpfen.

Die Anderen

Schneller als erwartet werden die inneren Veränderungen nach außen sichtbar. Kunden und andere Werke stellen fest: „Bei euch hat sich ja einiges verändert! Ihr habt nicht nur einfach die bekannten agilen Zeremonien wie *Sprints* oder *Daily Standups* eingeführt – ihr seid wirklich agil geworden.“ Das Management entschließt sich, das Vorgehen auf weitere Standorte auszudehnen.

Die Erkenntnisse: Was war wesentlich für den Erfolg?

Viele agile Werte wie Mitverantwortung und Vertrauen waren in der Organisation über Jahre

hinweg gewachsen. Das gab sowohl den Mitarbeitern wie auch den Beraterinnen Sicherheit, auf vorhandene Stärken aufzubauen und Neues wagen zu können. Ein weiteres bereits vorhandenes Element war die Fähigkeit zur Selbstreflexion: „Wir wollen zeigen, was wir können!“ Hinzu kam *Freedom to act* durch das Management – die Möglichkeit, die Umsetzung tatsächlich selbst zu gestalten.

Diese Freiheit war ein klarer Bruch zu früheren Change Projekten. Das erforderte auch, Ungewissheit auszuhalten und sich bereits von Beginn an auf einen iterativen Prozess einzulassen, bei dem Strukturen, Rollen und Geschäftsprozesse noch nicht abschließend definiert sind, sondern sich erst mitentwickelten.

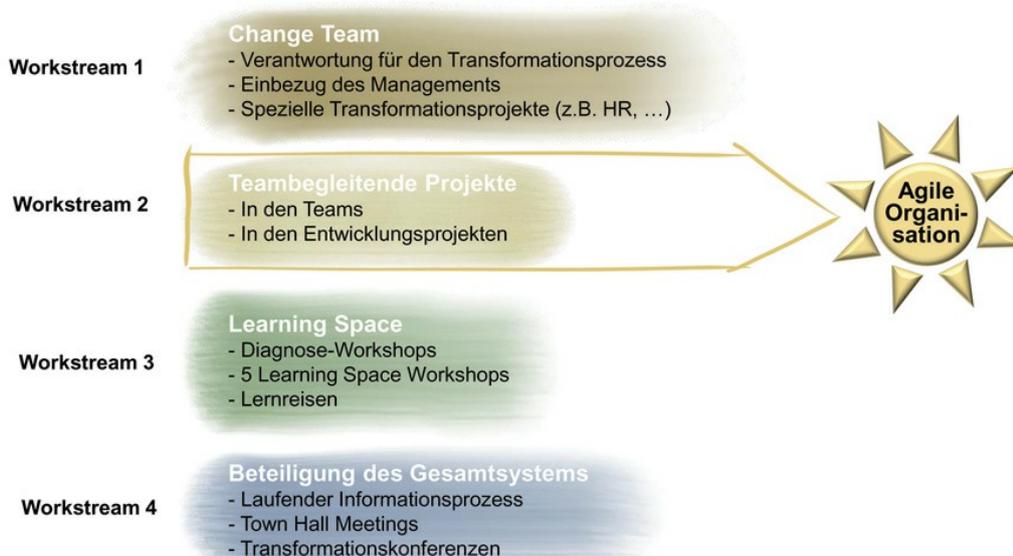
Diese Weiterentwicklung der Organisationskultur, des Führungshandelns und individueller Kompetenzen in 18 Monaten gelingt nicht in homöopathischer Dosierung.

Ständiges Vorantreiben und Erklären durch die internen und externen Projektleiter war ebenso notwendig wie eine massive Investition in Lernen hinsichtlich Führung, Rollen, Mindfulness. Train the Trainer-Workshops ermöglichten den Führungskräften, Scrum Masters und Change Agents den Entwicklungsprozess selbst weiter zu gestalten.

Der Prozess hatte nicht zuletzt mit Vertrauen zu den Beratern begonnen, aber immer mehr getragen wurde er vom Selbstbewusstsein: „*Das ist unser Projekt und es ist wirklich agil!*“ 🚀

Ihr seid wirklich agil geworden!

Von Beginn an ein iterativer Prozess





B. Huemer

Am Weg zu mehr Agilität stehen die Menschen im Zentrum. Es dreht sich alles um die Frage: „Wie schaffen wir ein Klima des Vertrauens und der Sicherheit, damit Mut, Zutrauen und Eigenverantwortung entstehen und wachsen können?“



I. Preissegger

Britt Huemer und Ingrid Preissegger

Agilität und Sicherheit – ein Widerspruch?

Agiler werden ist in einer Zeit von fundamentalen Transformationen im Kontext des digitalen Wandels in vielen Organisationen ein klares Unternehmensziel. Es wird in Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie neue Instrumente investiert. Flexible Planungsboards, *Scrum Loops*, *Sprints* und *Daily Stand Ups* finden jenseits der Softwareentwicklung zunehmend weit verbreitet Einsatz.

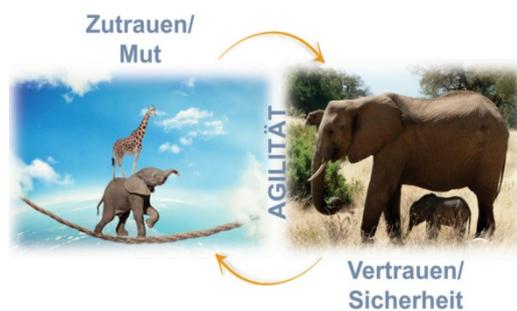
Bei näherer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass agile Tools und Instrumente diesen angestrebten Wandel in den Unternehmen unterstützen, im Zentrum dennoch der Mensch steht, der am Weg zu *mehr Agilität* ganz persönlich gefordert ist.

Hypothese 1: Psychologische Sicherheit ist Voraussetzung für mutiges Handeln. Angelpunkt ist der Mensch – Menschen suchen und brauchen Sicherheit.

Google führte über zwei Jahre eine weltweite Studie in Google Teams durch. Ziel war es herauszufinden, welche Verhaltensweisen und Fähigkeiten von Teammitgliedern ein gutes Team ausmachen. Das Resultat war erstaunlich: Nicht welche Fähigkeiten die Teammitglieder mitbringen, das heißt **wer** im Team ist, ist entscheidend, sondern **wie** das Team zusammenarbeitet bestimmt den Erfolg.

Als **der Erfolgsfaktor** wurde **Psychologische Sicherheit** identifiziert, die sich durch zwei Qualitäten auszeichnet: *Ich fühle mich sicher, um auch Unbekanntes auszuprobieren* und *Ich kann vor den anderen im Team meine Verletzbarkeit/meine Unsicherheit zeigen*.

So stellt sich die Frage: „Wie entsteht psychologische Sicherheit und wird *Sicherheit* von allen gleich empfunden?“ Gerade hier zeigt sich, dass es – abhängig von kulturellen und entwicklungsbedingten Parametern – unterschiedlich ist, was als Sicherheit gebend empfunden wird. Dies reicht von *Sicherheit durch Schutz eines Mächtigen* über *Sicherheit durch Planung und Regeln*, *Sicherheit durch Leistung und Erfolg* bis hin zu *Sicherheit durch Großzügigkeit und Möglichkeit*. In den letzten 20 Jahren haben wir in Unternehmen vor allem das Leistungsparadigma kultiviert – sicher fühlte man sich dann, wenn es einen klaren Businessplan und **smarte** Ziele gab. Doch um Lösungen in den aktuellen komplexen Problemstellungen zu finden, versagt dieses Paradigma immer öfter, da die Zukunft nicht (mehr) exakt planbar ist. In Bezug auf Agilität scheint *Sicherheit durch Großzügigkeit und Möglichkeit* **der** relevante Aspekt – Menschen Sicherheit geben, indem durch großzügigen Vertrauensvorschuss Möglichkeit und Mut zur Gestaltung freigesetzt wird. Selbstverantwortung und Mut wird unterstützt, indem es ▶



Spricht man mit Führungskräften, so fällt die Zwischenbilanz am Weg zu Agilität oft ernüchternd aus: „Wir unterstützen Eigenverantwortung, doch unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fällt es schwer, diese auch wirklich zu übernehmen.“

Es zeigt sich, dass es an dieser Stelle eine tiefere Auseinandersetzung damit braucht, was es uns Menschen ermöglicht, unsere Komfortzone zu verlassen, unbekannte Wege auszuprobieren, mutig neue Schritte zu gehen – uns also auf *unsicheres Terrain* zu begeben und dabei mit guter Energie zu kooperieren und Eigenverantwortung zu übernehmen.

Drei Hypothesen, um Menschen in Bewegung zu bringen und Agilität in Organisationen zu kultivieren:

Menschen brauchen psychologische Sicherheit zur Entfaltung

das Vertrauen gibt, dass Menschen mit allen ihren zur Verfügung stehenden Potenzialen gemeinsam bestmögliche Lösungen entwickeln. Dies führt zur Frage: „Welches *Mindset* braucht es, damit dies gelingen kann?“

Hypothese 2: Der Weg in Richtung *mehr Agilität* in Organisationen gelingt nur durch Kultivierung eines echten *Growth-Mindset*.

Wie wir wissen, sind Mindsets tief verwurzelte Überzeugungen, die unser Verhalten permanent prägen. *Sicherheit durch Leistung und Erfolg* geht oft noch einher mit den Überzeugungen eines *Fixed Mindsets*: Ein Mindset, das unsere Intelligenz und unser Potenzial als gegeben und somit fix annimmt, in dem Intelligenz durch Fleiß und Leistung permanent unter Beweis gestellt werden muss und im Vergleich zu anderen bewertet wird - Fehler sind ein Beweis für Unvermögen. Stellt sich der Erfolg nicht ein, so ist es ein klares Zeichen für fehlende Fähigkeit.

Ein *Growth Mindset* hingegen glaubt an die Entwicklungsfähigkeit von Intelligenz und Potenzialen. Ein Zugang also, in dem nicht nur die Probleme und Herausforderungen gesehen werden, sondern vor allem auch die Chancen, Potenziale und Möglichkeiten. Für den Einzelnen bedeutet dies, dass ich mich entwickeln kann, wenn wirklich Neues ausprobiert, Bekanntes in Frage gestellt und durch Fehler gelernt wird. Erleben wir also ein vertrauensvolles Miteinander in diesem **Growth Mindset**, dann ist *Sicherheit durch Großzügigkeit und Möglichkeiten* nur eine natürliche Folge, denn Menschen und soziale Systeme entwickeln sich dorthin, wo die Aufmerksamkeit liegt.

Zentrale Fragen bei der Entwicklung eines echten Growth Mindsets sind:

- Handle ich aus einem ehrlichen Growth Mindset heraus oder sind Fehlerkultur und Vertrauensvorschluss nur Lippenbekenntnisse?
- Habe ich ehrliches Zutrauen zu den Potenzialen und Möglichkeiten meiner Teammitglieder?
- Kann ich Vertrauen durch volle Verantwortungsübergabe zeigen?
- Bin ich in der Lage, unklaren Situationen mit Zuversicht zu begegnen?
- Wie schnell verliere ich dabei meine Sicherheit?

Hypothese 3: Sicherheit, Vertrauen und Zutrauen können sich in kleinen Schritten weiterentwickeln. Das ist ein permanenter Prozess. Agile Methoden unterstützen diesen Prozess.

Sicherheit, Vertrauen und Zutrauen entstehen weniger dadurch, dass dies im Wertekodex der Organisation als angestrebte Entwicklungsrichtung

Vom Fixed Mindset ...

Fixed Mindset hat die Überzeugung, dass...

Intelligenz gegeben ist und somit...

... Herausforderungen eher vermieden werden

... Hindernisse als Probleme gesehen werden

... Feedback als Angriff empfunden wird

... zum Growth Mindset

Growth Mindset hat die Überzeugung, dass...

Intelligenz entwickelt werden kann und somit...

... Herausforderungen als Chancen gesehen werden

... Hindernisse als Herausforderungen erlebt werden

... Feedback notwendig ist, um zu lernen und sich zu verbessern



verankert wird. Vielmehr impulsieren kleine positive Erfahrungen, die Menschen in der Organisation miteinander machen. Dabei kann der professionelle Einsatz von agilen Methoden einen wertvollen Beitrag leisten:

- Kompaktes, klar organisiertes und transparentes Setting, in dem interdisziplinär Lösungen erarbeitet werden.
- Gemeinsames Ausprobieren von neuen Lösungsansätzen in überschaubaren Bereichen und in kurzen Zyklen, sodass Fehler und daraus Lernen ohne zu großes Risiko erfolgt.
- Feedback geben und nehmen im Growth Mindset: „Was gefällt? Wo habe ich Fragen? Welche Ideen entstehen? Was nehme ich mit?“
- Gestaltung von Lösungsfindungs- und Entscheidungsprozessen, sodass Menschen in einem permanenten Prozess lernen, sich inhaltlich einzubringen und dabei auch persönlich Stellung zu beziehen, sich mit ihren Potenzialen zu zeigen aber auch ermutigt werden, Bedenken offen zu äußern und Fragen zu stellen, die weitere Entwicklungen anstoßen.

Vertrauen und Zutrauen entstehen Schritt für Schritt

Somit unterstützt der Einsatz von agilen Methoden auch die Entwicklung von Sicherheit, Vertrauen und Zutrauen – Schritt für Schritt. 🏠

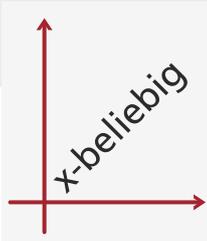
Quellen

Beck, D., Cowan, C. (2007). *Spiral Dynamics, Werte und Wandel*. Bielefeld.

Dweck, C. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York.

Guwak, K. (2018). Vortrag „Müssen wir Führung neu denken?“.

Project Aristotle, Google.



Die Statistik zur Selbstinterpretation

Welche der folgenden Optionen zur Weiterentwicklung Ihres Geschäftsmodells halten Sie für besonders vielversprechend?

Top-3-Antworten, Mehrfachnennung möglich.

Arbeit an der Unternehmenskultur 61%

Kooperationen/Allianzen mit anderen Unternehmen 43%

Raum für Aktivitäten außerhalb des Tagesgeschäfts 42%

© Trigon Entwicklungsberatung Trigon-Studie: Agilität 2018, Online-Befragung von 107 Führungskräften aus D, A und CH
Abrufbar unter: <https://www.trigon.at/newsbeitrag/studie-agilitaet>



Literaturtipp einmal anders

Im Zeitalter der Digitalisierung stellen wir Ihnen heute nicht Papier-gewordenes Wissen vor, sondern einige Videos, in denen Agilität gut sichtbar wird:



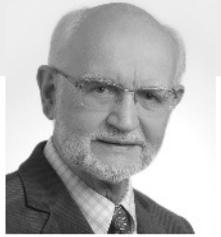
Agile Kultur bei Spotify, die erwartungsgemäß schon mehrere Iterationen agiler Kultur hinter sich haben:
<https://www.youtube.com/watch?v=4GK1NDTWbkY>

Five dysfunctions of a team: Nicht speziell für agile Kultur entwickelt, trifft es vieles, was in selbstverantwortlichen Kulturen notwendig ist: <https://www.youtube.com/watch?v=509V7Z9OUQA>



Dass agile Prinzipien auch im Archetyp hierarchischer Führung, dem Militär, sinnvoll sind, zeigt dieser Beitrag:
https://www.youtube.com/watch?v=OqmdLcyES_Q

Glasis Glosse



Ohne Zweifel: Veränderung und Entwicklung sind permanente Herausforderungen für jede Führung. Change-Management ist keine Sache, die ab und zu aktuell wird und wofür ab und zu externe Hilfe angeheuert werden muss. Viele fragen sich aber, wie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu gebracht werden können, sich auf Veränderungen einzulassen. Weil der technologische, politische, wirtschaftliche Wandel wie auch die spürbaren Folgen der Erderwärmung bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Unsicherheit auslösen, meinen Führungskräfte oft, dass sie diese Ängste noch erheblich verstärken müssten, damit sich etwas bewege. Wenn sie die Notwendigkeit zu radikalen Veränderungen einsehen könnten, würden sie sich nicht querlegen. Darum erzeugen sie stärkeren Leidensdruck.

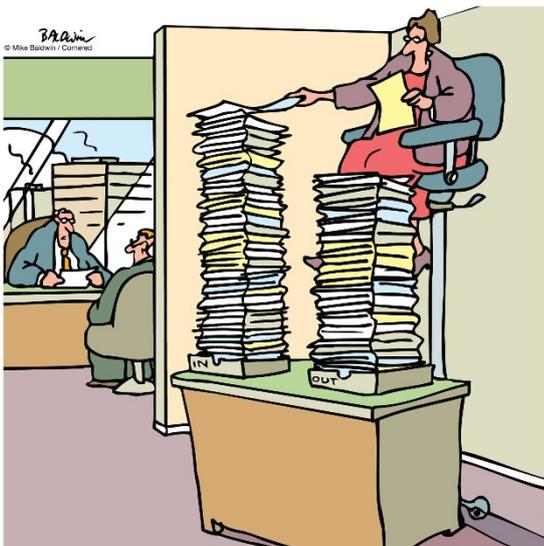
Aber die Hirnforschung lässt erkennen, dass Angst niemals kreative Ressourcen aktiviert, sondern vielmehr blockiert. Verstärkter Leidensdruck treibt Menschen in die psychische „Regression“, das heißt es werden primitivere Triebe aktiviert, die sie in den vorhergehenden Stadien ihrer Entwicklung schon überwunden hatten. Bei Angst denken Menschen primär an den Eigennutzen statt an das Wohl des größeren Ganzen und begegnen anderen mit Miss-

trauen, weil sie in ihnen Konkurrenten sehen. Ergo klammern sie sich an das Bestehende – das ist der Killer jeder Veränderungsbereitschaft.

Was ist zu tun? Grundsätzlich gesagt: Das Gegenteil von Leid ist Lust, das Gegenteil von Druck ist Sog. Es geht darum, ehrliche und realistische Visionen bzw. Zielsetzungen zu entwickeln, in denen die Menschen die Sinnhaftigkeit des künftigen Zustands erkennen können. Selbst wenn dabei deutlich wird, dass dieses Zukunftsszenario für sie erhebliche Erschwernisse zur Folge hat, können sie diese aus Einsicht akzeptieren und ihren Beitrag zur Realisierung leisten. Aber nur, wenn ihnen die Konfrontation mit der Wahrheit zugetraut wird: dass also nichts dramatisiert oder übertrieben negativ vorgestellt wird. Sinnhaftigkeit und Glaubwürdigkeit der Führung wirken als Attraktor, als „Lustsog“. Betonen des Leidensdrucks treibt Menschen in die Resignation. Wenn allerdings die Zukunft nur positiv vorgestellt wird, führt dies erst zu Euphorie und später desto mehr zu Enttäuschung. Nur das Erarbeiten des Sinnbezugs aktiviert in den Menschen deren beste Kräfte und die Kreativitäts-Regionen im Gehirn, die für jeden Veränderungsprozess erforderlich sind.

Friedrich Glasl

Cartoon



“We look for people who can quickly adapt to changes in the workplace.”

Copyright: www.CartoonStock.com

Trigon Beratungsangebote

Agilität in Systemen unterstützen:

vom Fixed zum Growth Mindset in Teams

Eine agile Kultur der Selbstverantwortung und Flexibilität einzuführen bedeutet bewusste Auseinandersetzung mit aktuell gelebten Mindsets und mit neuen, potenzialorientierten Mindsets. Wir setzen agile Methoden gezielt im Prozess ein, um eine Entwicklung zu einer Kultur des Vertrauens und Zutrauens zu ermöglichen.

Aufbauorganisation prüfen und erneuern

Organisationsstrukturen brauchen hin und wieder ein Update. Die Frage, die wir dabei mit Ihnen bearbeiten ist: „Wie können Interventionen in der Organisationsstruktur Kulturprozesse auslösen und die strategische Wettbewerbsfähigkeit unterstützen?“ Wir haben jahrelange und profunde Erfahrung darin, Sekundärorganisation zu stärken, agile Teams zu etablieren oder Parallelsysteme einzuführen.

Erstarrte Systeme in Bewegung bringen

Selbstbeschäftigung, Abteilungsdenken, veraltete Denkmodelle sind Muster, die wir häufig in Organisationen sehen. Sie hindern Organisationen daran, sich an ihrer zukünftigen Existenzberechtigung – Kundenbedürfnisse in Produkten umzusetzen und Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen – zu orientieren. Wege um diese Erstarrungen aufzulösen liegen darin, Denkmodelle und Grundannahmen zu bearbeiten und zu transformieren.

Entwicklung agiler Kompetenzen

Zur Umsetzung agiler Kultur und Arbeitsformen benötigen Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Kompetenzen der Kommunikation, Selbstorganisation und Konfliktlösung, um eigenverantwortlich handeln zu können. Trigon bietet hier maßgeschneiderte Konzepte an.

Mitarbeiterbefragungen und Puls-Checks

Richtig eingesetzt sind Befragungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein wirkungsvolles Instrument der Unternehmensentwicklung. Sie liefern faktenbasierte Anstöße und Ansatzpunkte und können so wichtige Veränderungsprozesse in Gang setzen. Zu unserem Angebot zählen breit angelegte Befragungsprojekte ebenso wie niederschwellige Puls-Checks. Wir unterstützen Sie dabei – professionell, maßgeschneidert und gestaltungsorientiert.

360°-Feedback

360°-Feedback ist eine Methode zur Einschätzung der Kompetenzen und Verhaltensweisen von Führungskräften aus unterschiedlichen Perspektiven. Das Trigon 360°-Feedback versteht sich als Entwicklungsinstrument, das organisationale und persönliche Lernprozesse in Gang setzt und Führungskräfte auf aktuelle und künftige Herausforderungen vorbereitet.

Details zu diesen und weiteren Angeboten finden Sie auf unserer Website www.trigon.at sowie im Programmkatalog der Trigon Academy. Hinweise zu aktuellen Veranstaltungen erhalten Sie in unserem monatlichen Newsletter.

Unsere Datenschutzhinweise finden Sie auf www.trigon.at/datenschutzerklaerung.

Trigon Graz

Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T: +43 316 / 40 32 51
F: +43 316 / 40 36 10
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt

Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T: +43 463 / 51 66 76
F: +43 463 / 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon Luzern

Neuweg 19
6003 Luzern (CH)
T: +41 41 / 511 24 80
trigon.luzern@trigon-schweiz.ch

Trigon München

Luisenstraße 1
80333 München (D)
T: +49 89 / 242 089 90
F: +49 89 / 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Salzburg

Strubergasse 18
5020 Salzburg (A)
T: +43 662 / 660 341
salzburg@trigon.at

Trigon Wien

Kaiserstraße 8/9
1070 Wien (A)
T: +43 1 / 505 88 61
F: +43 1 / 505 55 97
trigon.wien@trigon.at



Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria



Entwicklungsberatung

Impressum & Offenlegung
gemäß § 25 Mediengesetz

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz | **Unternehmensgegenstand:** Förderung der Beratungs- und Bildungsarbeit der Mitglieder | **Vorstandsmitglieder:** Gerd Geyer, Johannes Narbeshuber und Ingrid Preissegger | **Grundlegende Richtung:** Organ der Trigon Entwicklungsberatung | **Redaktion:** Ingo Bieringer und Susanne Skandera | **Koordination:** Christine Kohlweg-Leidenberger, Gerd Geyer und Oliver Haas | **Fotos:** Seiten 1 & 2: Kate Louise Smith, shutterstock: 722756758; Seite 12: ESB Professional, shutterstock: 236997409 & Herbert, AdobeStock.com: 63342604 | **Satz:** Michael Rath | **Druck:** Druckerei Khil, Graz.

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an

Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz