



AGILER CHANGE MANAGER (IHK)

Modul 3

Agile Organisation kennenlernen



Klassische, pyramidenförmige Organisationsmodelle, die von Herrschaftswissen, starren Prozessen und Kontrolle geprägt sind, stoßen zunehmend an ihre Grenzen. In einer Welt permanenter Veränderung ist es entscheidend, Selbstwirksamkeit und Lernfähigkeit zu fördern, um die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Organisationen zu sichern

BUSINESS ACADEMY RUHR



ZIELSETZUNG

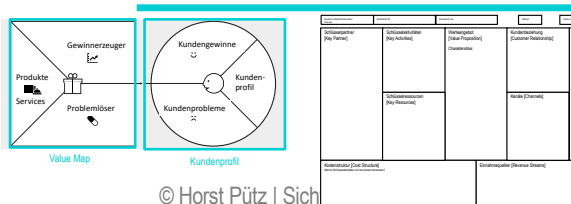
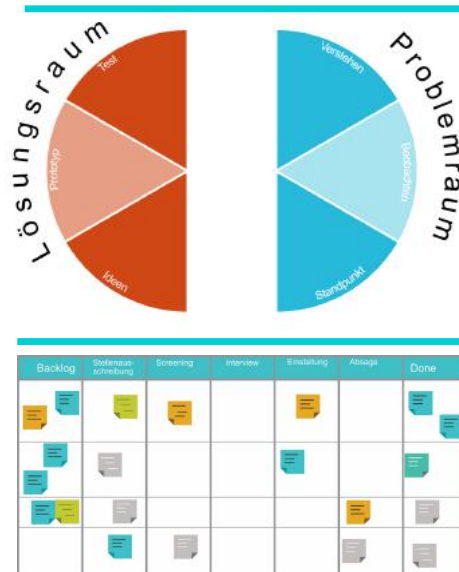
In diesem Modul steht im Mittelpunkt, zu verstehen und zu reflektieren, wie agile Organisationsmodelle Anpassungsfähigkeit und Flexibilität gestalten. Besonders die Rolle der Führung verändert sich grundlegend: Sie wandelt sich vom Anleiten und Kontrollieren hin zum Befähigen und Unterstützen. Selbstwirksame Teams brauchen Orientierung, Vertrauen und Raum zur Gestaltung.

Miro: 260203_ACM_Modul3

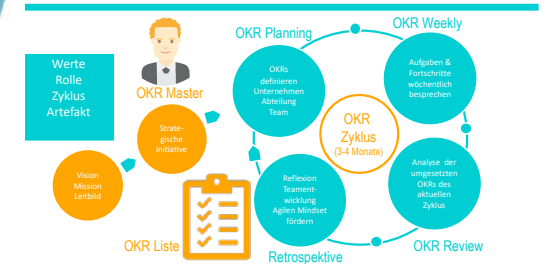
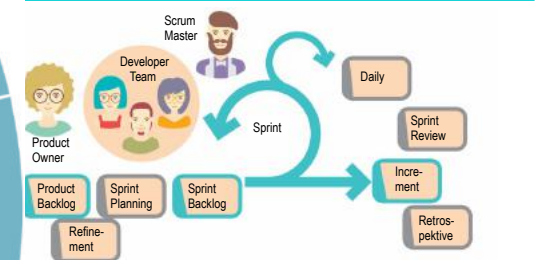
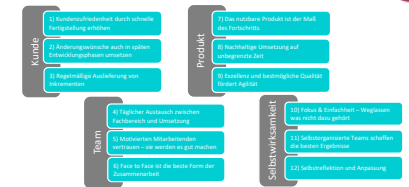
Miro ACM-2_Agile Methoden_M_260122

Miro: 1_Agiler Mindset_Moderation_M_260120_2601"

Agile Methoden (Auswahl)



© Horst Pütz | Sich



Manifest für Agile Softwareentwicklung (2)



12 Prinzipien

Kunde

- 1) Kundenzufriedenheit durch schnelle Fertigstellung erhöhen
- 2) Änderungswünsche auch in späten Entwicklungsphasen umsetzen
- 3) Regelmäßige Auslieferung von Inkrementen

Produkt

- 7) Das nutzbare Produkt ist der Maß des Fortschritts
- 8) Nachhaltige Umsetzung auf unbegrenzte Zeit
- 9) Exzellenz und bestmögliche Qualität fördert Agilität

Team

- 4) Täglicher Austausch zwischen Fachbereich und Umsetzung
- 5) Motivierten Mitarbeitenden vertrauen – sie werden es gut machen
- 6) Face to Face ist die beste Form der Zusammenarbeit

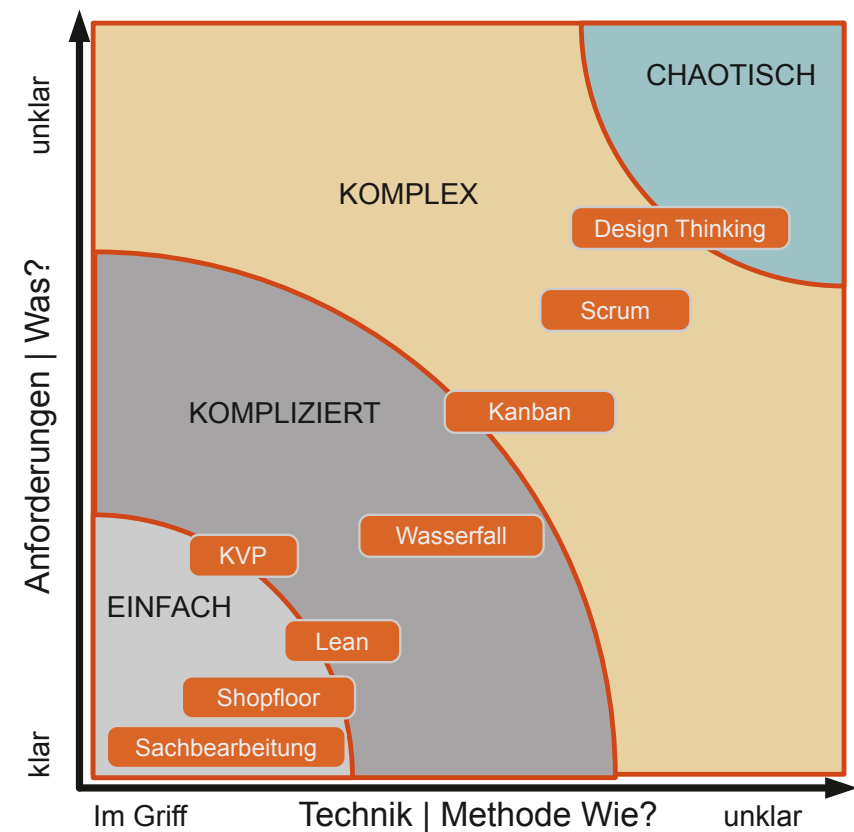
Selbstwirksamkeit

- 10) Fokus & Einfachheit – Weglassen was nicht dazu gehört
- 11) Selbstorganisierte Teams schaffen die besten Ergebnisse
- 12) Selbstreflektion und Anpassung

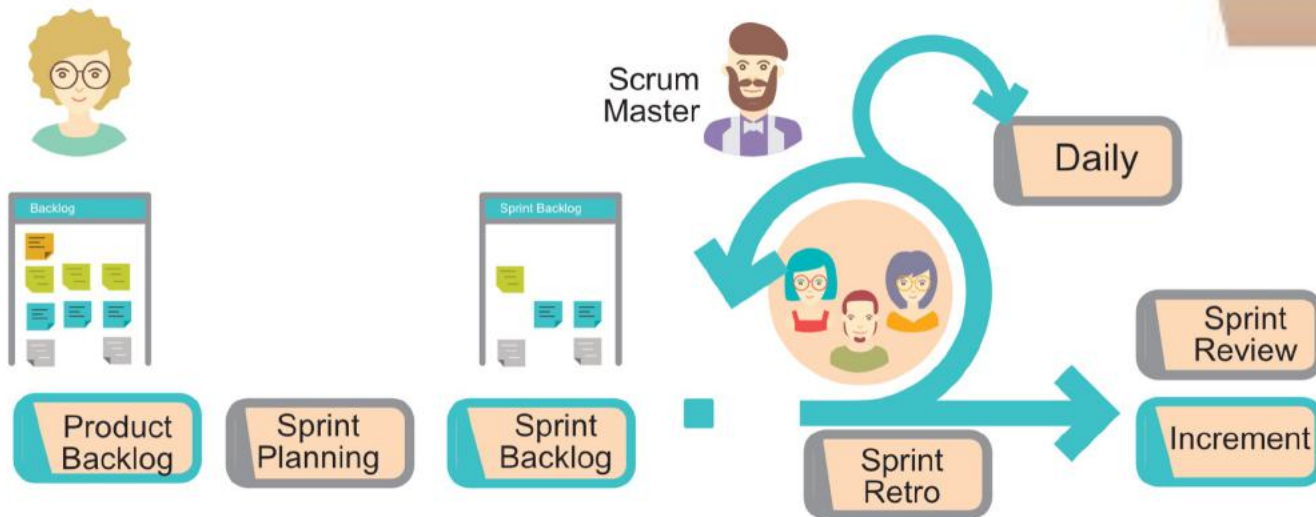
Stacey Matrix

Die Stacey Matrix hilft, Entscheidungen zu treffen, wann agile Methoden sinnvoll sind. Sie klassifiziert Projekte nach den Dimensionen „Anforderungen“ und „Technologie“.

- Einfach:
sind traditionelle Methoden geeignet.
(klare Anforderungen, bekannte Lösungen)
- Kompliziert:
Anwendung von Expertenmethoden
(klare Anforderungen, komplexe Lösungen)
- Komplex:
Nutzung von agilen Methoden wie Scrum
(unklare Anforderungen und Lösungen)
- Chaotisch:
schnelles Handeln notwendig
(unbekannte Anforderungen und Lösungen)



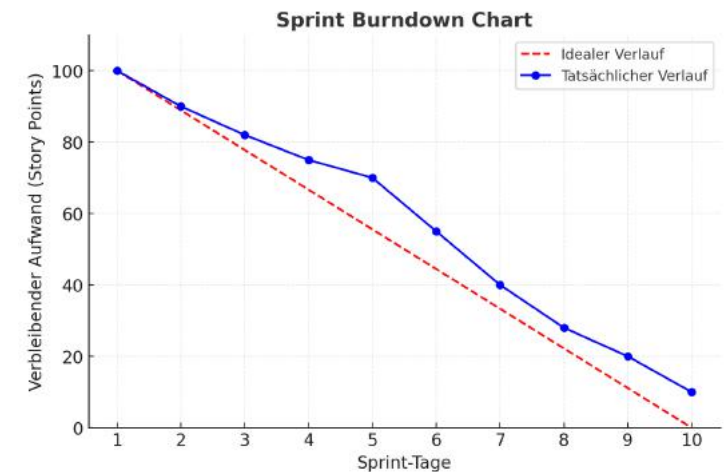
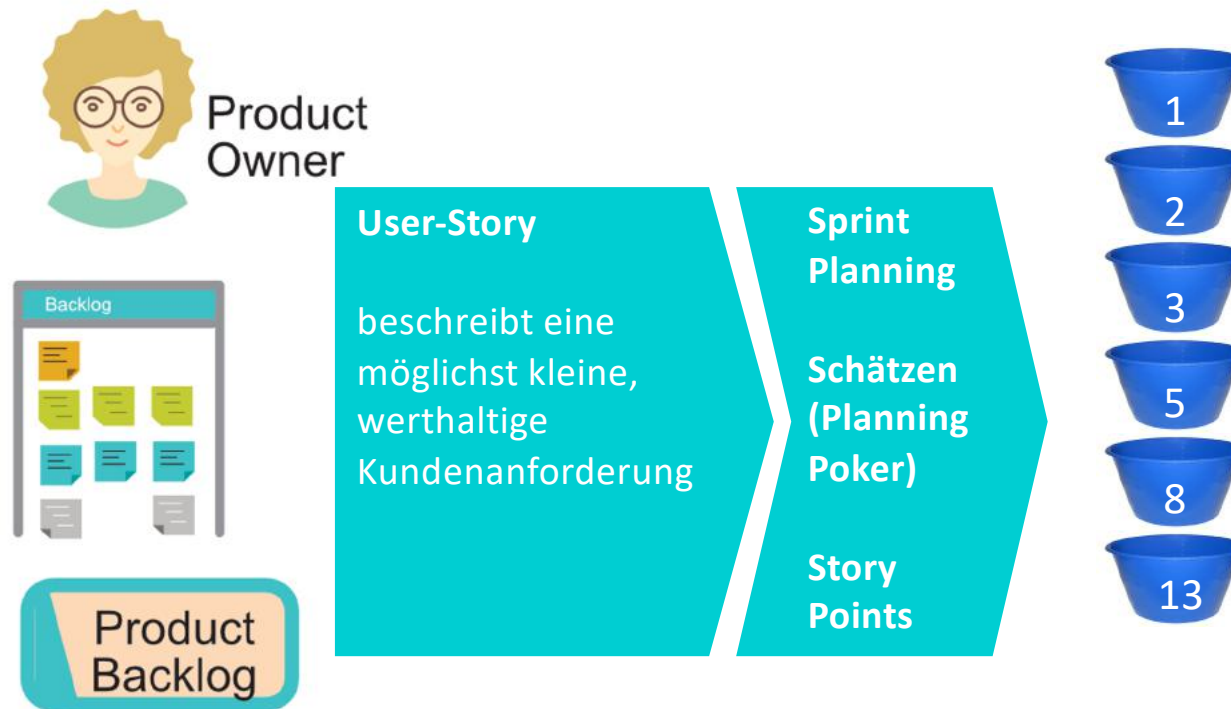
Scrum



Sprint Planung und Vorbereitung



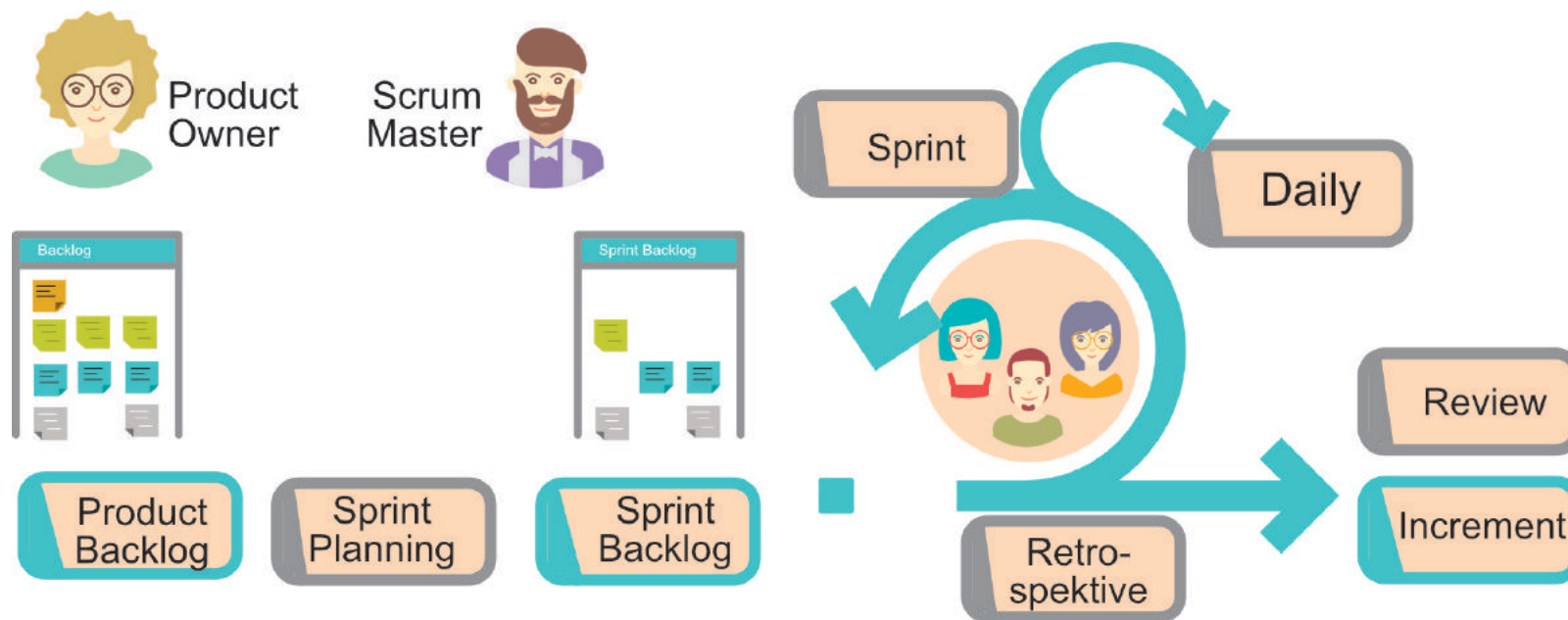
Das Team entscheidet



Scrum



Sprint Review | Sprint Retrospektive



Scrum

Agiles Projektmanagement und IT-Entwicklung



- User Story
- Planungspoker
- Definition of Done
- Impediment Backlog
- Burn-Down-Chart

Rollen

- Product Owner
- Entwicklungsteam
- Scrum Master

Sprint

- Sprint Planning
- Daily Scrum
- Sprint Review
- Sprint Retrospektive

Artefakte

- Product Backlog
- Sprint Backlog
- Product Increment

- Transparenz
- Überprüfung
- Anpassung

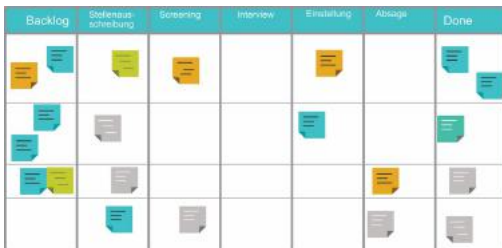
- Selbstverpflichtung
- Mut
- Fokus
- Offenheit
- Respekt



Der Scrum Guide

Kanban

Transparente Prozesssteuerung



Werkzeuge | Praktiken

- Mache Arbeit sichtbar
- Limitiere die Arbeit WIP
Manage Flow (Pull Prinzip)
- Mach Prozessregeln explizit
- Implementiere Feedback-Mechanismen
- Führe gemeinsame Verbesserungen durch
- Nutze Schwimmbahnen, um Aktivitäten und Tasks zu organisieren

Prinzipien

- Respektiere & Visualisiere Status Quo
- Evolutionäre Veränderungen

Werte

- Kaizen
- Team entwickelt Verbesserungen



User Story



Im Backlog



Product
Owner

User-Story

beschreibt eine
möglichst kleine,
werthaltige
Kundenanforderung

Product
Backlog

Rolle (Wer?)

- Die Rolle definiert die Bedürfnisse

Wunsch oder Bedürfnis (Was)

- Was möchte der Nutzer tun oder welches Ziel will er erreichen

Zweck oder Begründung (Warum?)

- Der Zweck erklärt, warum das beschriebene Bedürfnis wichtig ist.

Akzeptanzkriterien

- Unter welchen Bedingungen ist die User Story als abgeschlossen

Die User Stories werden im Backlog priorisiert

„Als [Rolle | Persona] erwarte ich
[(Software)ziel | Zielsetzung],
damit [Ergebnis]“.

Für einen Hasen wollen wir eine
Dienstleistung erbringen?
Beschreibe den Hasen, den du vor dir siehst.



Scrumban | User Story



Pendler



LKW Fahrer



Familie



Scrumban | User Story



Was braucht der Mensch?

Als [Rolle] möchte ich [Ziel], damit [Nutzen]



Als Pendler möchte ich schneller zur Arbeit kommen, damit ich weniger Zeit im Stau verliere.



Als LKW-Fahrer möchte ich sichere Rastplätze, damit ich gesetzliche Pausen einhalten kann



Als Familie möchten wir weniger Baustellenstaus, damit Urlaubsfahrten entspannter und sicherer werden

Scrumban | User Story | Kanban



Was braucht der Mensch?

Als [Rolle] möchte ich [Ziel], damit [Nutzen]



Pendler

Als Pendler möchte ich schneller zur Arbeit kommen, damit ich weniger Zeit im Stau verliere.



LKW Fahrer

Als LKW-Fahrer möchte ich sichere Rastplätze, damit ich gesetzliche Pausen einhalten kann



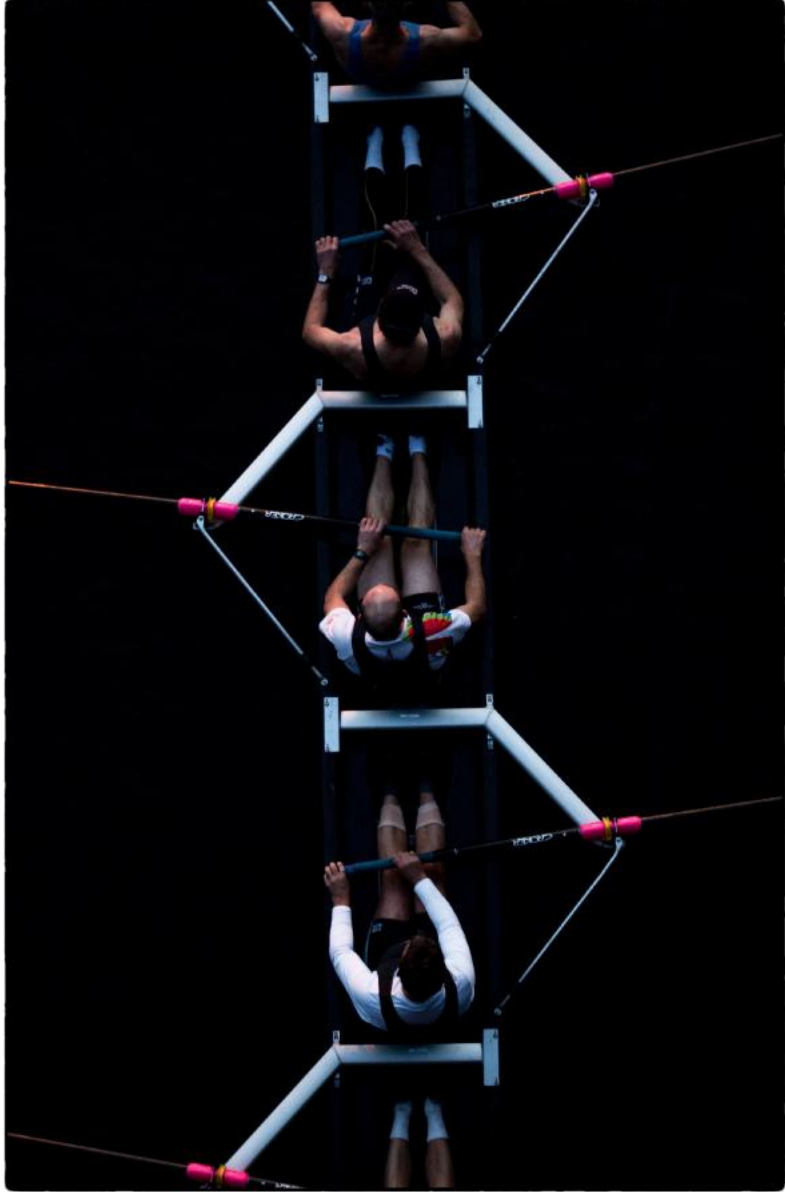
Familie

Als Familie möchten wir weniger Baustellenstaus, damit Urlaubsfahrten entspannter und sicherer werden



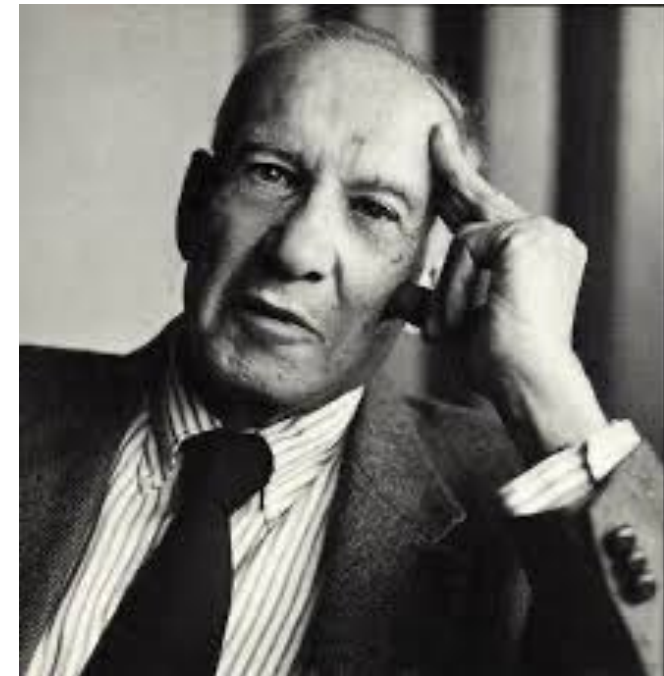


- 1) Aufgaben | Wiederholung
- 2) Beispielunternehmen
- 3) Agile Unternehmensorganisationen
- 4) Führen von Agilen Teams
- 5) Rolle Agilen Change-Managers



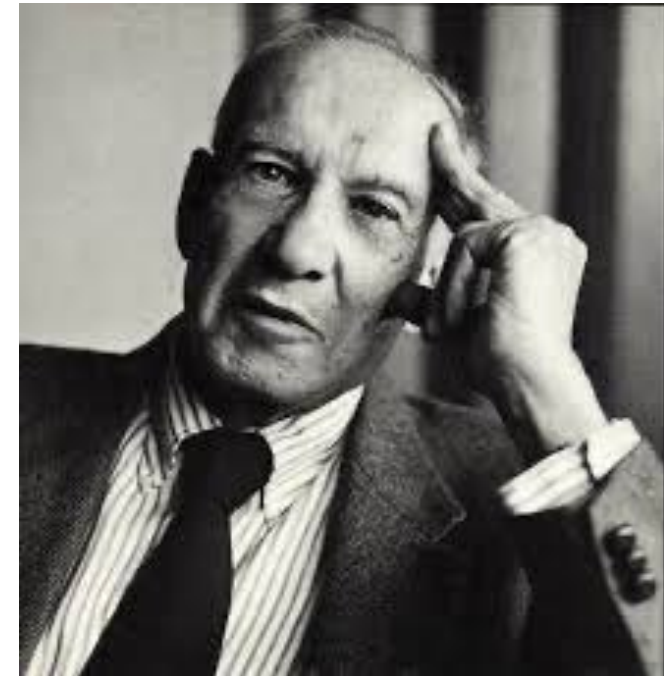


Nicht die Arbeit, das
Kapital, das Land und die
Rohstoffe sind die
Produktionsfaktoren,
die heute in unserer
Gesellschaft zählen,
sondern das Wissen der
Mitarbeiter in den
Unternehmen





Culture eats strategy for breakfast



Können Organisationen auch ohne Hierarchie erfolgreich sein? Und wenn ja, wie?

Wie Kann Agilität in diesen Umfeldern gelebt werden?



In einer Bank

Militär

?

Buchhaltung

Call Center

ter

Ja

Rollen klar benennen

Vertrauen

Klares, gemeinsames Ziel

Ja, wenn Rollen und Verantwortlichkeiten klar definiert sind

Wenn Ziele und Ergebnisse klar formuliert sind

Ja, mit Transparenz und Vertrauen

Prinzipien

Eigeninitiative

Ziele festlegen

Kommunikation

Ehrlichkeit

Je komplexer/chaotischer, desto weniger Hierarchie?

Offenheit / Feedbackkultur

Werte

Ziele benennen

Wenn jeder seine Rolle kennt

Motivation hin zu agilem Mindset

Eigenvantwortung

Gesetzliche Rahmenbedingungen

Transparenz

Können Organisationen auch ohne Hierarchie erfolgreich sein? Und wenn ja, wie?

Mit der gemeinsamen Erstellung eines Regelwerkes

Ja, wenn Rollen und Zuständigkeiten eindeutig definiert sind.

Funktioniert eher in kleineren Betrieben. In größeren benötigt es ein gemeinsames Regelwerk mit klar definierten Rollen und Zuständigkeiten, die sukzessive eingeführt und regelmäßig nachgeschärft werden müssen.

Wie Kann Agilität in diesen Umfeldern gelebt werden?

In einer Bank

Ja, mit agilem Mindset und eigenverantwortlichen Teams

z.B. bei der Entwicklung neuer Funktionalitäten, Mehrwert durch Kundenfokussierung

Insbesondere im digitalen Bereich, wo eingehende Mails, Anfragen, etc. bearbeitet werden müssen

Militär

eher weniger, da starres System mit Hierarchie

Hier eher schwierig, im Einsatzfall. Bei der Planung im Vorfeld, aber vielleicht doch

wenn ein klarer Rahmen gesetzt wird, wo die Grenzen der Befugnisse sind

Buchhaltung

Ja, mit agilem Mindset und eigenverantwortlichen Teams

Digitale Workflows zur Unterstützung

Mit Einführung agiler Arbeitsmethoden, z.B. Kanban um die einzelnen Aufgaben sichtbar zu machen

der Bereich hat ein hohes Digitalisierungspotenzial und ist damit gut geeignet für Agilität, mehr Verantwortung für die Prozessoptimierung

ja, gerade in diesem Bereich lassen sich Rollen und Verantwortungen gut strukturieren um Eigenverantwortung in die Teams zu geben

CALL Center

Eingehende Calls nach Themen sortieren, Themenverantwortliche, die sich der Reihe nach die Calls picken

Ja, Eigenverantwortung stärken, Teams stark machen



Können Organisationen auch ohne Hierarchie erfolgreich sein? Und wenn ja, wie?



Wie Kann Agilität in diesen Umfeldern gelebt werden?

In einer Bank

durch selbstorganisierte Teams mit mehr Verantwortungsbereichen in genau definierten Geschäftsbereichen

Traditionelle Inhalte müssen auf Agilität überprüft werden

Militär

da strenge Hierarchien überlebenswichtig sind, kommt es wahrscheinlich auf die einzelnen Bereiche mit agilen Methoden an

Verantwortungsbereiche klar definieren

Buchhaltung

mit selbstverantwortlichen Teams, die gemeinsam und mutig ihre Prozesse überdenken und neu strukturieren

Fokus auf digitalen Tools stärker machen

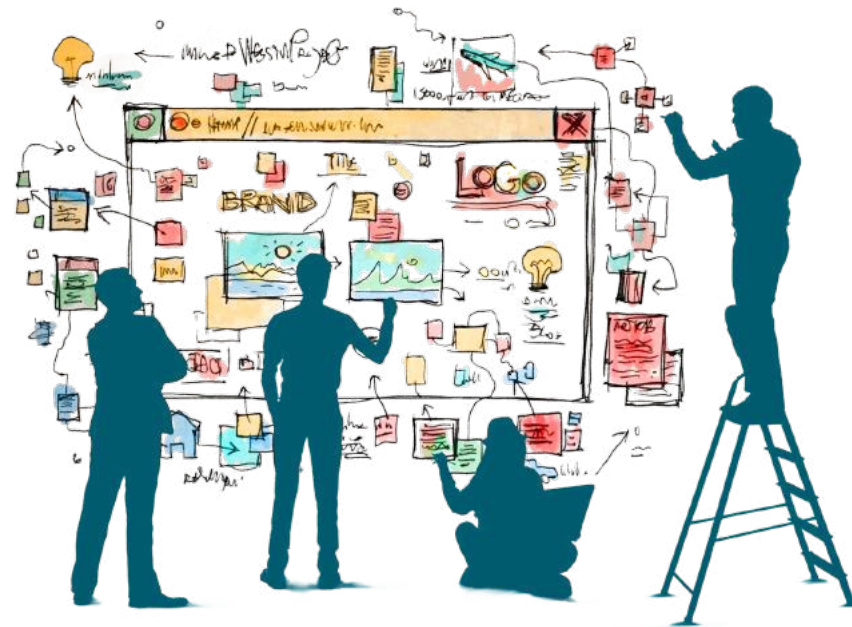
Call Center

Dailies mit klaren Zielen

klare gemeinsam vereinbarte Prozesse in Bezug zu Kundenorientierung



Modul 3



Upstalsboom



Upstalsboom gilt als eines der eindrucksvollsten Beispiele für gelebten Kulturwandel in Deutschland.

„Ich habe eine Vision von glücklichen Menschen“

Wenn ich mal Großvater bin, will ich meinen Enkeln erzählen können, wie das in unserem Familienunternehmen gelungen ist.

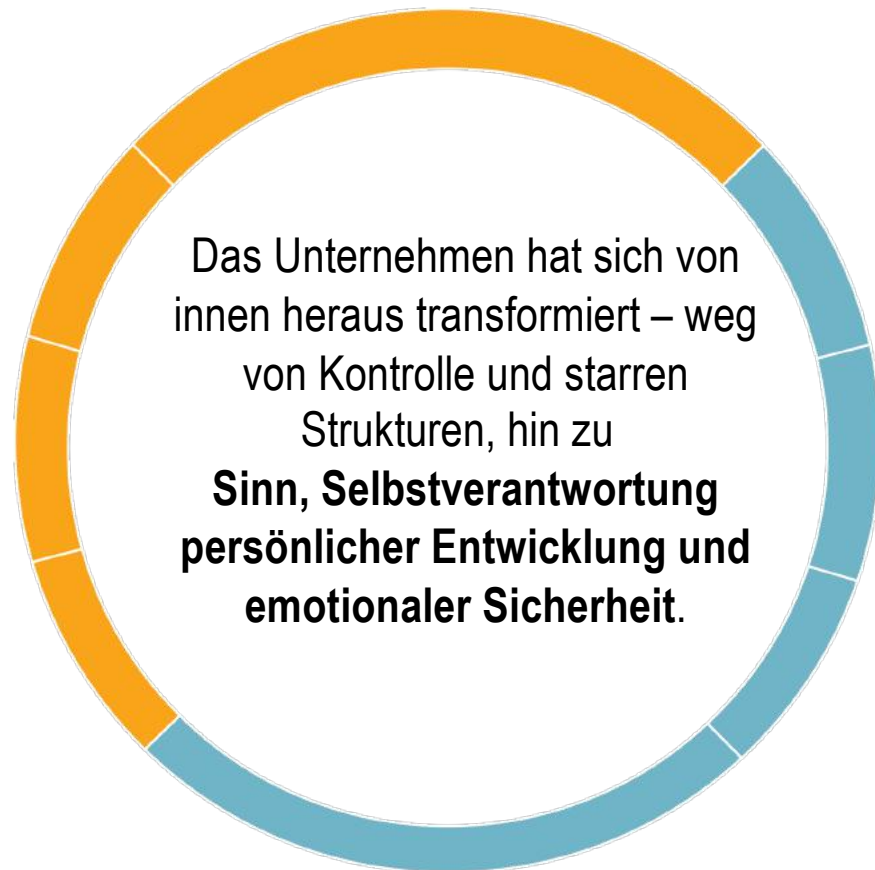


Mitarbeiterbefragung in 2009 war der Anstoß

Bodo Jansen zog sich in ein Benediktiner Kloster zurück.



Er ermöglichte 70 Führungskräften ebenfalls diesen Aufenthalt



Die Mitarbeitenden werden ermutigt, ihre Stärken einzubringen, mutig Verantwortung zu übernehmen und aktiv an Verbesserungen mitzuwirken. Entscheidend ist der Fokus auf **würdevolle Führung, Achtsamkeit und echte Wertschätzung.**

Die Veränderung begann nicht mit Methoden, sondern mit Haltung: Menschen gestalten Upstalsboom – nicht Strukturen.

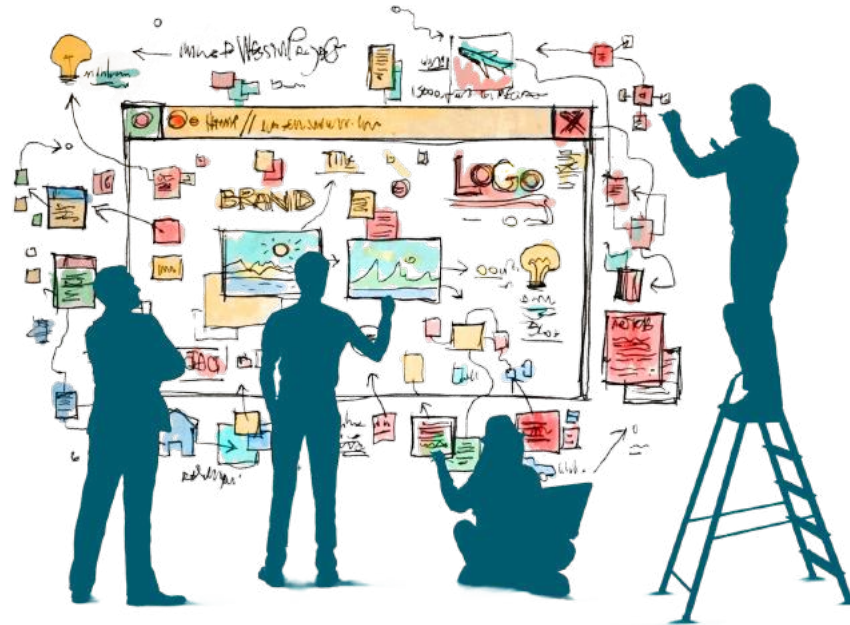
Das Ergebnis: mehr Freude, weniger Fluktuation, höhere Servicequalität und eine Organisation, die sich selbst weiterentwickeln kann.



Buurtzorg

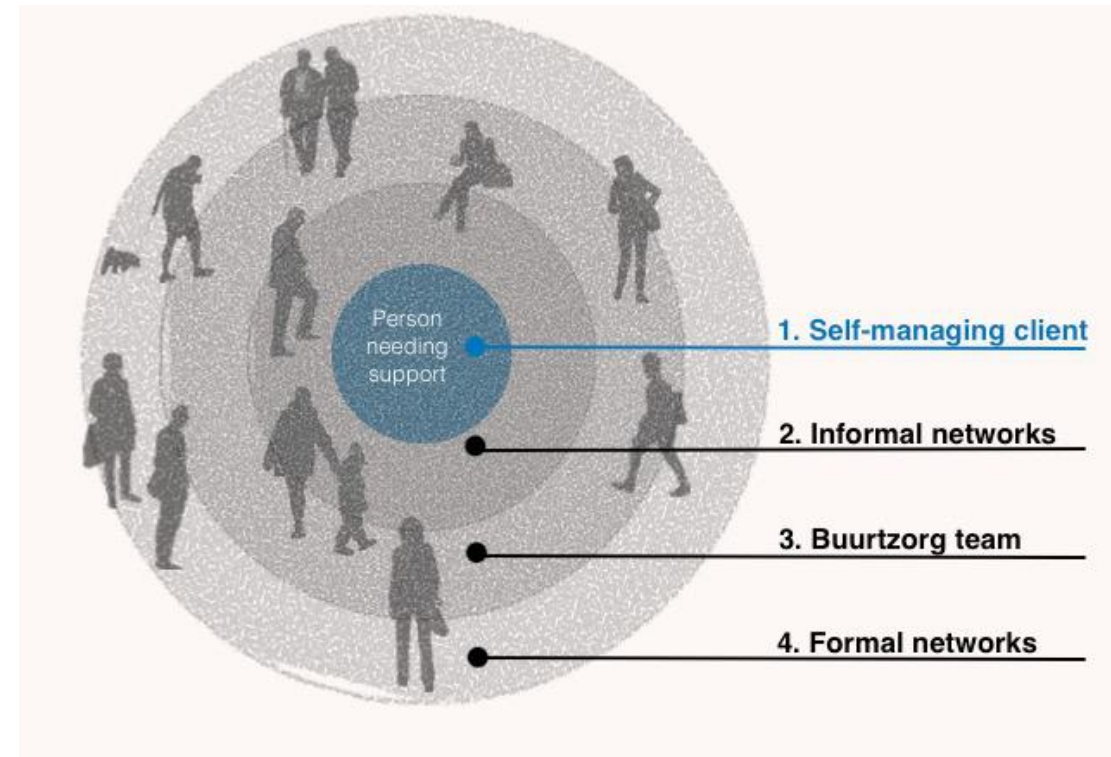
Agiler Change-Manager

Modul 2



Autonomie in der Krankenpflege

Buurtzorg gilt weltweit als eines der erfolgreichsten Beispiele für radikale Selbstorganisation.

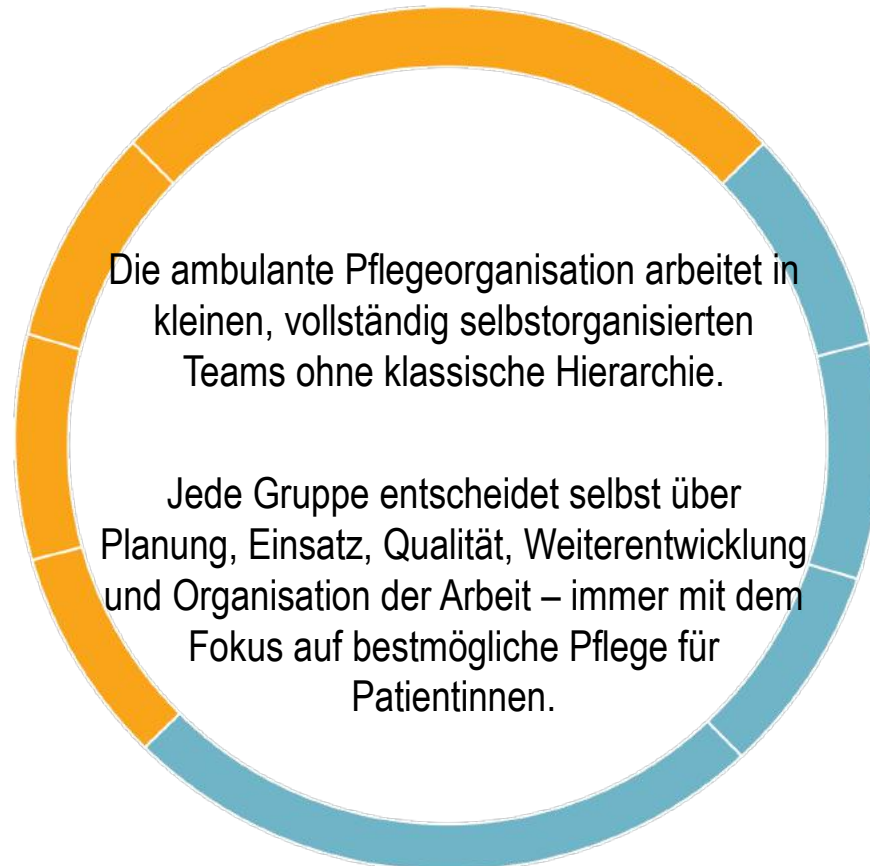


<https://www.buurtzorg.com/about-us/buurtzorgmodel/>

Autonomie in der Krankenpflege



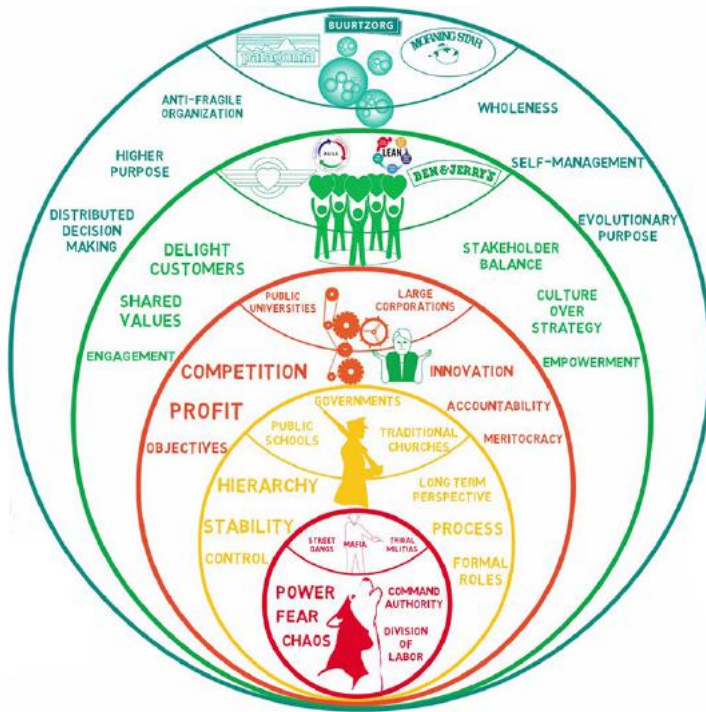
ca. 15.000 Mitarbeitende



Buurtzorg erreicht eine extrem hohe Patientinnenzufriedenheit, geringe Verwaltungskosten, starke Autonomie im Team und eine außergewöhnlich hohe Resilienz der gesamten Organisation.



Reinventing Organization

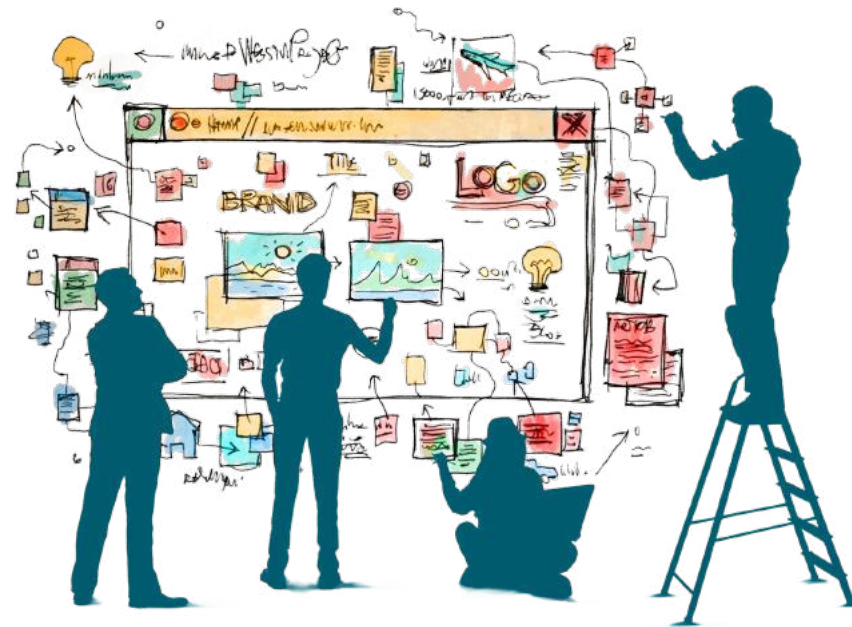


Frederic Laloux

<https://www.reinventingorganizations.com/video-series.html>

Stufe	Beschreibung	Metapher
Türkis	Dynamische Systeme basierend auf Autonomie & Selbstwirksamkeit. Sinnhaftigkeit im Vordergrund anstatt Profit.	Organismus Netzwerkorganisation (Buurtzorg)
Grün	Fokus auf Kultur & Werte. Lockerung von Hierarchien durch Mitbestimmung und individuelle Ermächtigung.	Familie Gemeinnützige Organisationen / Bewegungen
Orange	Profit, Wachstum, Konkurrenz übertreffen. Management durch Zielvorgabe	Maschine Großkonzerne (VW, Siemens, etc.)
Bernstein	Formalisierte Rollen in hierarchischer Pyramide. Tradition, Bewährtes, Stabilität	Militär Katholische Kirche Staatsapparat
Rot	Konstante Ausübung der Macht Kontrolle des Anführers. Furcht stabilisiert	Wolfsrudel Mafia Straßengang Terrororganisation

Modul 2



Kaiser Biobäckerei mit mehr als 300 Mitarbeitern & 44 Filialen



Kaiser Biobäckerei – Ethische Unternehmensführung



Volker Schmitz Skoeries



- **Unternehmen als sozialer Organismus**

Unternehmen sind keine Maschinen zur Gewinnmaximierung. Sie sind Lebensräume, in denen Menschen arbeiten, wachsen und Sinn erleben. Arbeit soll nicht auslaugen, sondern Beziehung, Verantwortung und Entwicklung ermöglichen.

- **„Beseeltes Arbeiten“**

Menschen sollen nicht nur funktionieren, sondern einen aktiven Beitrag gestalten. Brot ist dabei nicht Ware allein, sondern Verbindung von Boden, Handwerk, Zeit, Ökologie und Gemeinschaft

- **Unternehmensgewinne gerecht teilen**

Freiwillige Begrenzung des jährlichen Unternehmensgewinns auf **5 %**.

Verwendung der Überschüsse:

40 % Mitarbeitende | 40 % Kornbäuerinnen und Kornbauern | 20 % Zukunftsfonds

Kaiser Biobäckerei – Ethische Unternehmensführung



Beteiligung der Konrbbauern



Sinnhaftigkeit der Arbeit

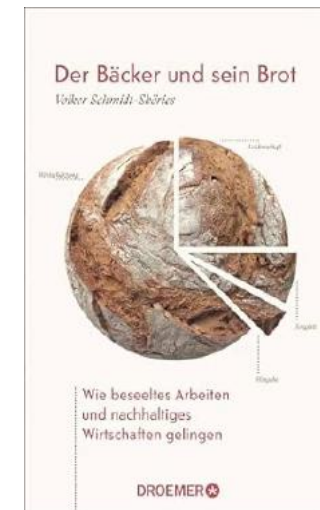
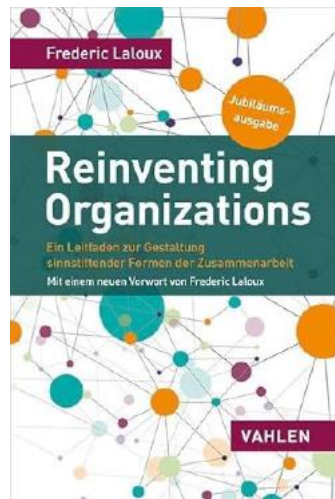
- Durch tägliche Arbeit aktiv den Klimaschutz zu unterstützen
- In einem Unternehmen tätig zu sein, das mit Hingabe gesunde und qualitativ hochwertige Back Produkte herstellt

Wir bei BioKaiser finden, dass zu einer wertschätzenden Kundenbeziehung Offenheit und Transparenz gehören.

Wertschätzung erweist man am besten, indem man sagt, was Sache ist. Wir nennen das: offene Fehlerkultur und wir wollen Sie in die Vertrauenskultur einbeziehen. Sie sollen erfahren, was wir gut machen, aber auch, worauf wir nicht stolz sind, was (noch) nicht so läuft, wie wir es gerne hätten



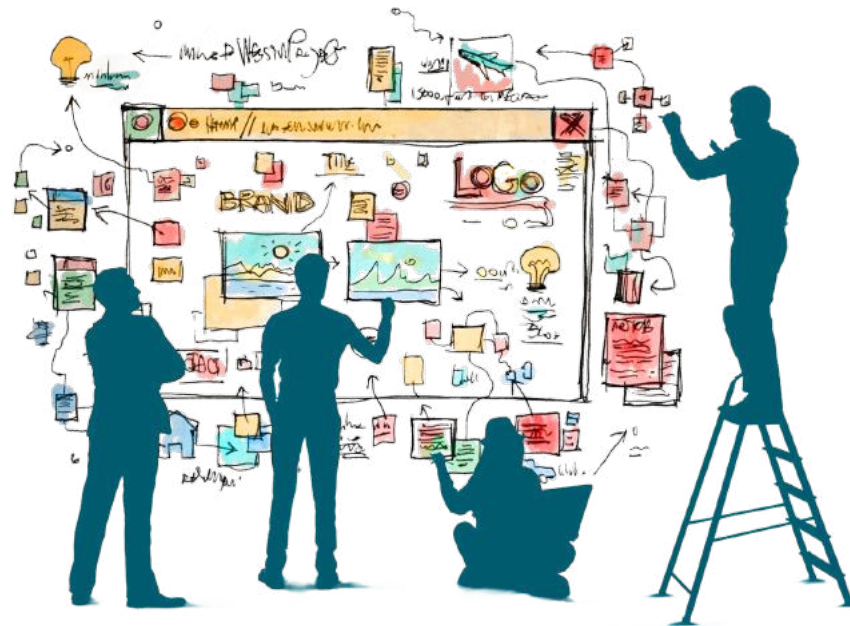
Menschen im Mittelpunkt von Organisationsmodelle



Holacracy

Agiler Change-Manager

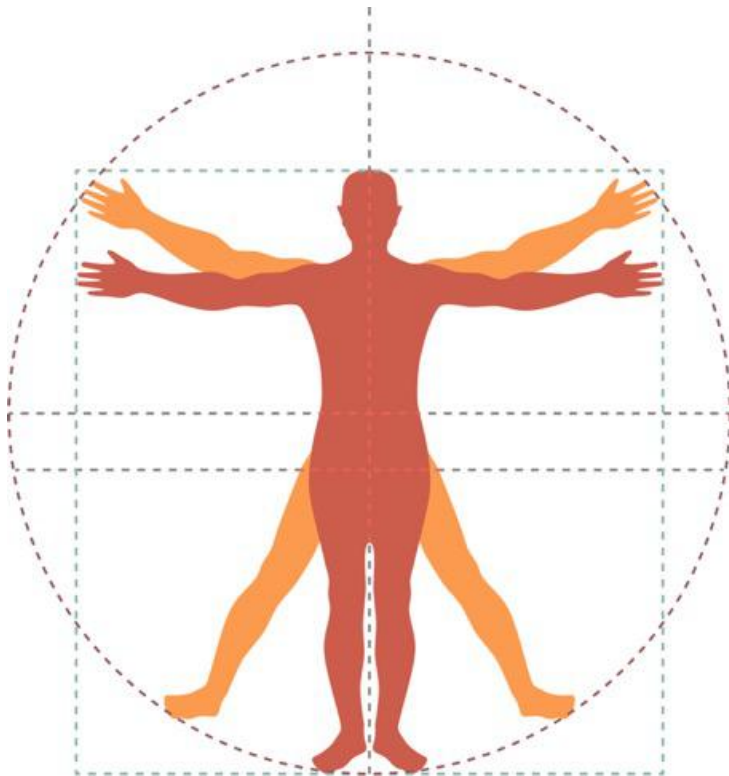
Modul 3



Holacracy



Verantwortung folgt Kompetenz – wie in der Holacracy und wie im menschlichen Körper



Stell dir deine Organisation wie einen lebendigen Organismus vor:

Jede Zelle erfüllt eine klare Aufgabe, reagiert eigenständig und übernimmt Verantwortung genau dort, wo sie die höchste Kompetenz hat.

Niemand wartet auf Anweisungen von „oben“ – die Intelligenz entsteht im Zusammenspiel vieler spezialisierter Einheiten.

Genauso funktionieren Rollen in der Holacracy:

Die Rolle übernimmt Verantwortung in ihrer Expertise, Energie und Wirkung
Entscheidungen werden dezentral getroffen. Kommunikation fließt schnell und flexibel – wie Nervenimpulse im Körper.

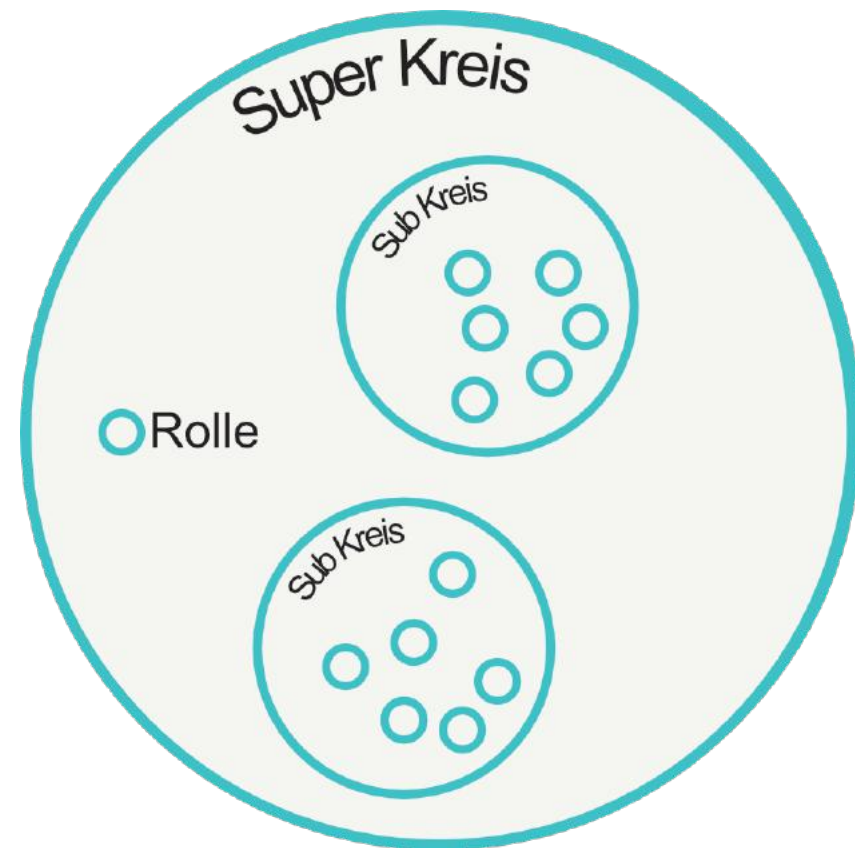
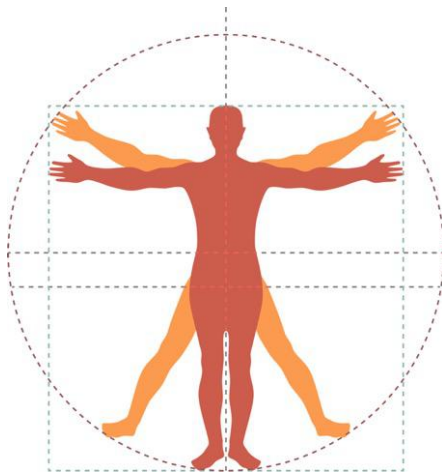
So entsteht ein System, das anpassungsfähig, resilient und handlungsfähig bleibt, selbst wenn die Umgebung komplex und unvorhersehbar wird.

Kurz gesagt: Kompetenz erzeugt Verantwortung. Verantwortung erzeugt Bewegung. Und die Bewegung vieler Rollen bildet ein lebendiges, lernendes Organisationssystem.

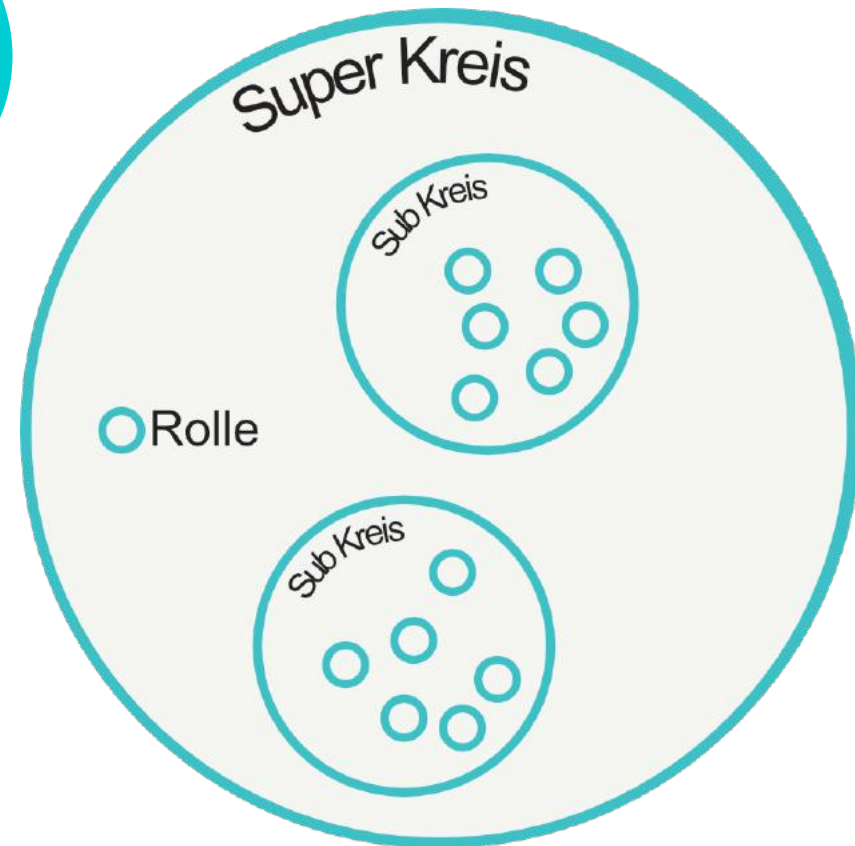
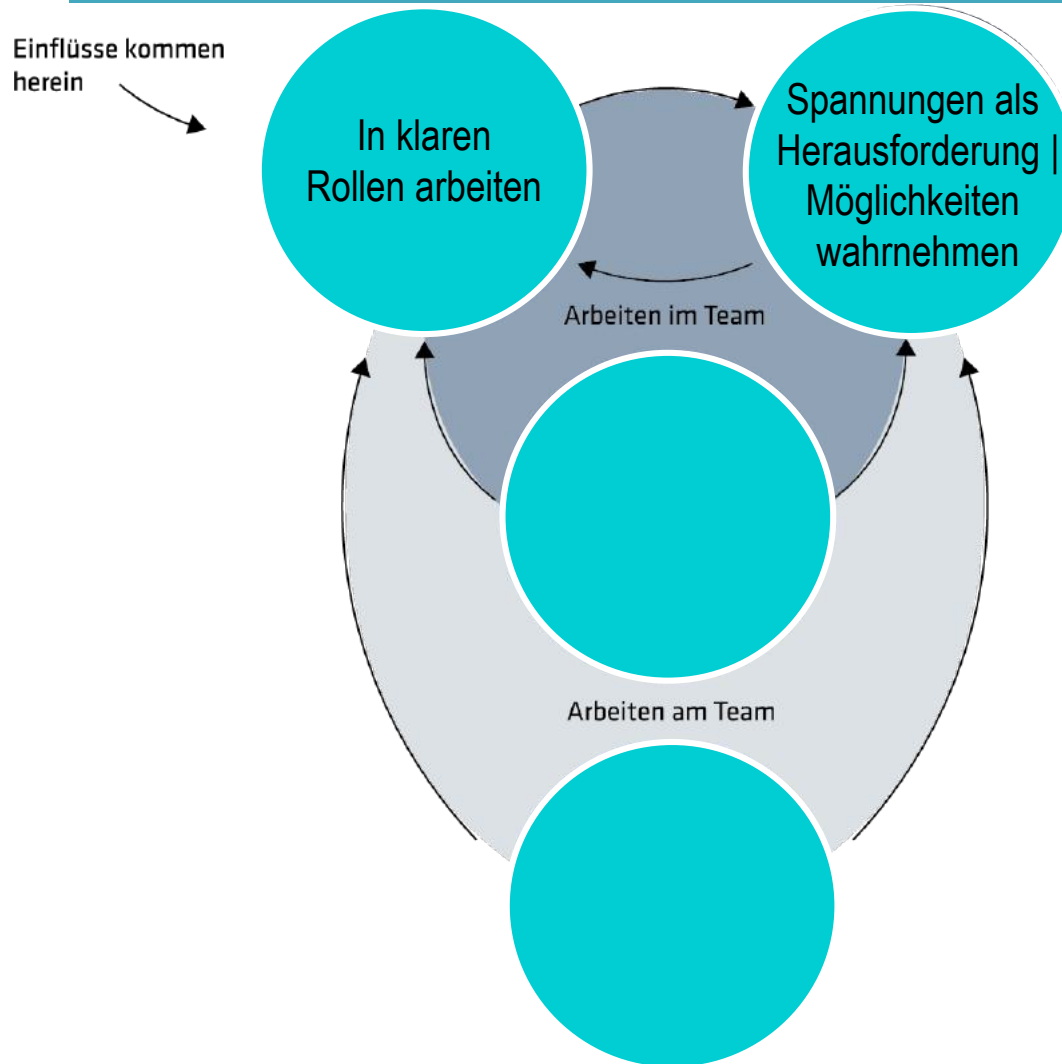
Holacracy orientiert sich am menschlichen Körper



- Holacracy ist ein Organisationsmodell, das traditionelle hierarchische Organisationen durch ein System verteilter Autorität und Selbstorganisation ersetzt.
- Anstelle einer traditionellen pyramidenförmigen Struktur setzt Holacracy auf Rollen und Kreise, um Klarheit, Effizienz und Anpassungsfähigkeit in Organisationen zu fördern.



Holacracy orientiert sich am menschlichen Körper





Definition der Rolle Social: Media



Purpose

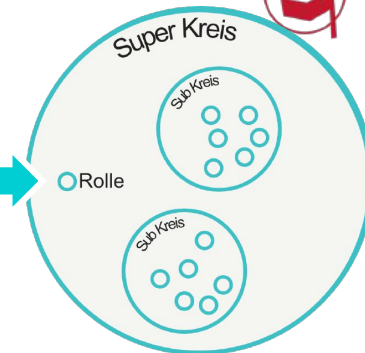
- **Sinn und Beitrag** der Rolle für das Unternehmen oder den Kreis
- Maximierung der Markenpräsenz und des Community-Engagements durch soziale Medien.

Domains

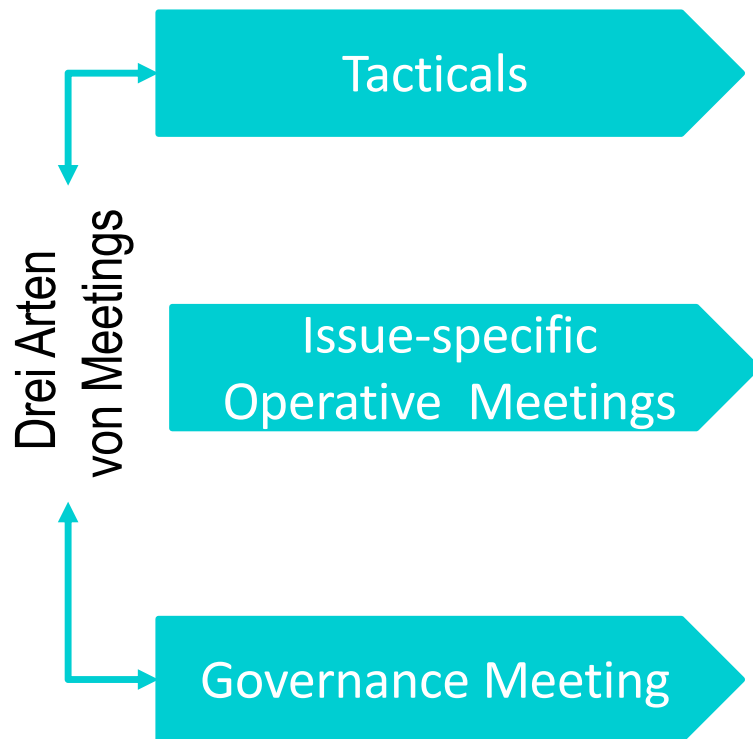
- **Exklusive Entscheidungsrechte** über bestimmte Ressourcen oder Prozesse
- Verwaltung & strategische Kontrolle der Social-Media-Konten (LinkedIn, Instagram, Twitter, TikTok, etc.)

Accountability

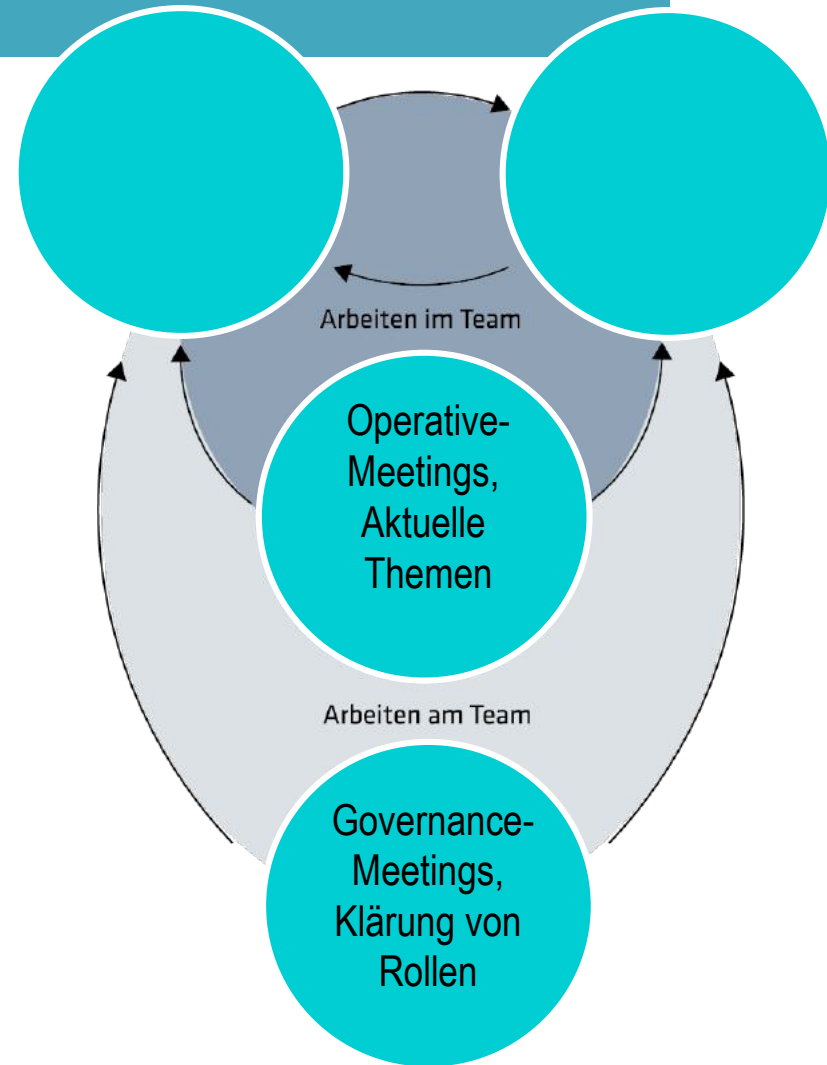
- **Aufgaben und Verantwortlichkeiten**, die zur Erfüllung des Purpose beitragen
- Entwicklung einer Social-Media-Strategie
- Content Management
- Interaktion mit der Community (Kommentare, etc.)



Meetingformen



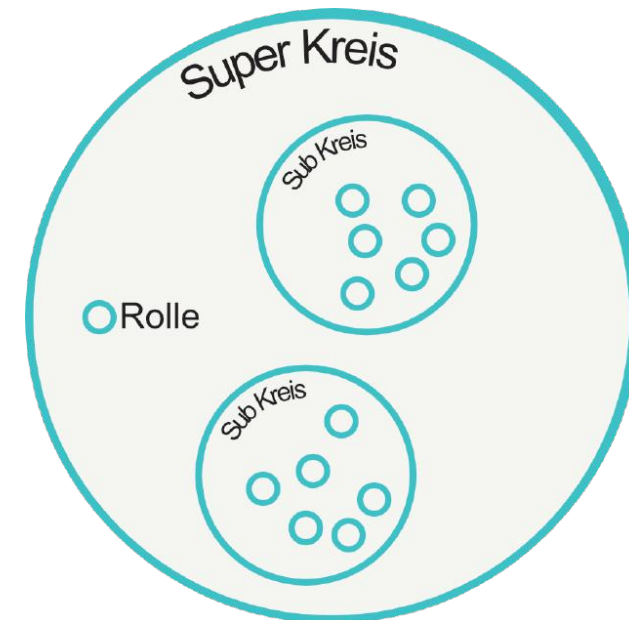
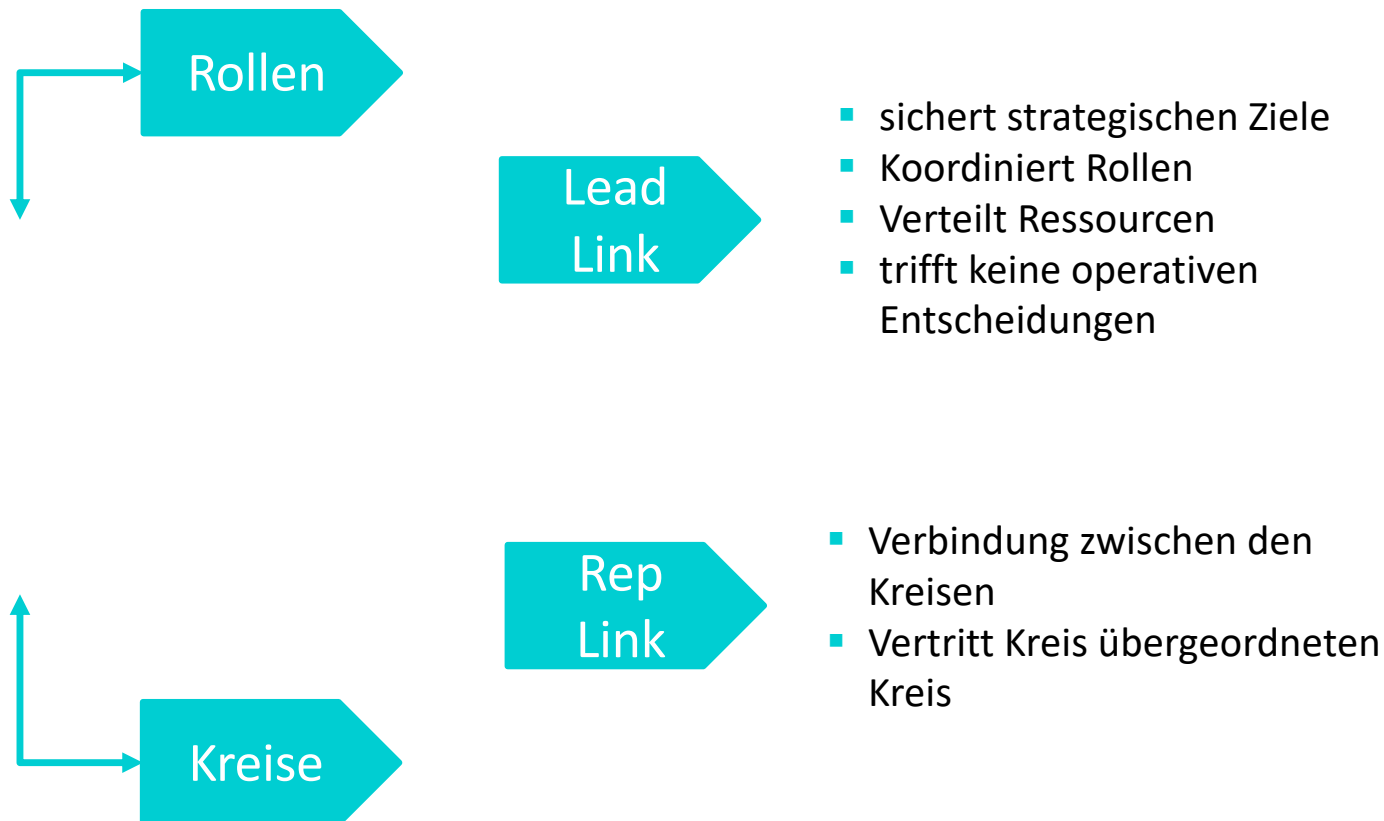
Einflüsse kommen
herein



Lead Link | Rep Link



Verbinden die Kreise

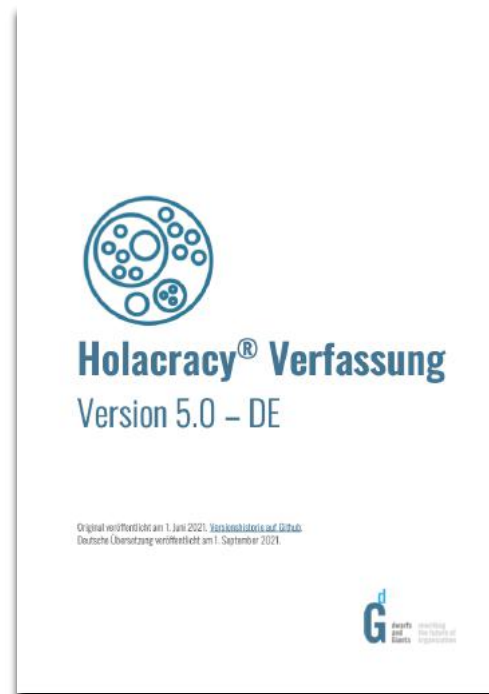


Holacracy

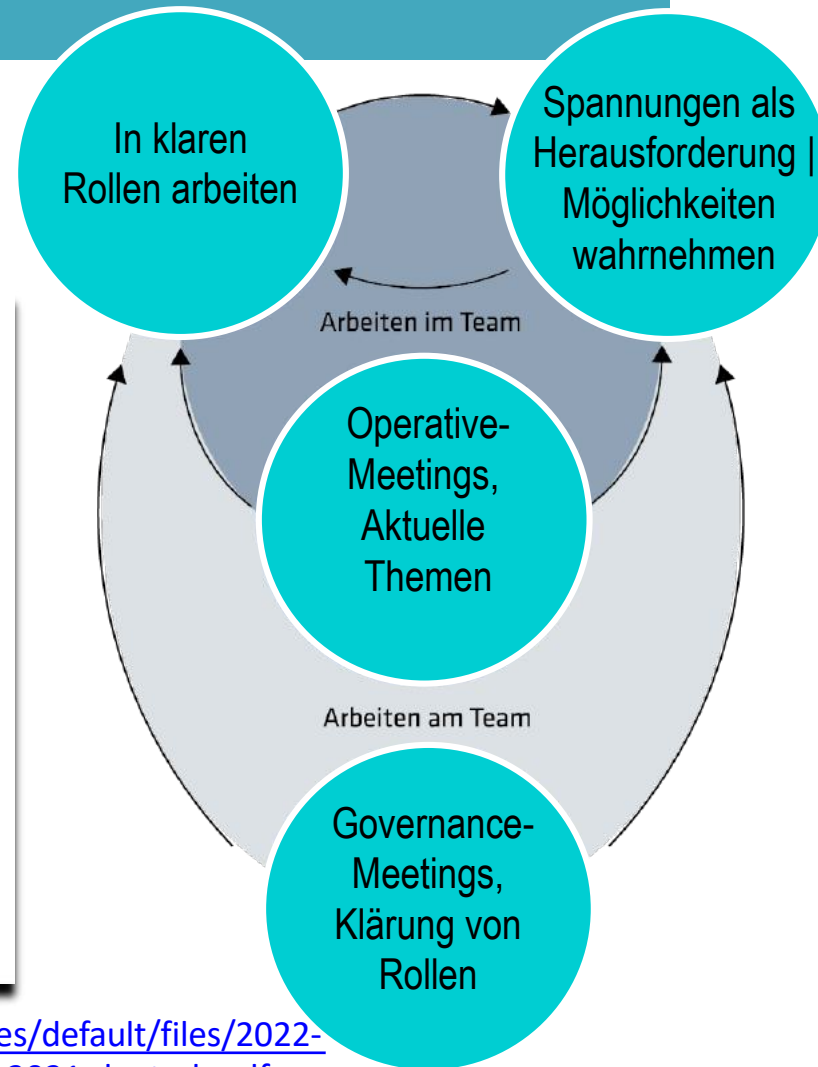
Verfassung

Die Verfassung und die Meeting-Formen stellen sicher, dass alle Beteiligten die gleichen Werkzeuge nutzen, um Spannungen zu lösen und Verantwortung zu übernehmen.

Dieses Modell fördert Eigenverantwortung, Transparenz und eine schnelle Anpassung an Veränderungen.



Einflüsse kommen
herein



Ausgewählte Aspekte

<https://asana.com/de/resources/holacracy>

Rollen statt Jobtitel

- In Holacracy gibt es keine festen Stellenbeschreibungen. Stattdessen übernimmt jede Person **eine oder mehrere Rollen**, die spezifische **Verantwortlichkeiten (Accountabilities)** haben.

Kreise statt Abteilungen

- Statt klassischer Abteilungen gibt es **Kreise**, die **autonom Entscheidungen** in ihrem Bereich treffen. Kreise können eigene **Rollen definieren, Meetings organisieren und Prozesse optimieren**.

Klare Entscheidungsmechanismen & Governance-Prozesse

- In Holacracy gibt es keine einzelnen Manager, die Entscheidungen treffen. Stattdessen gibt es **klare Prozesse für Entscheidungsfindung**, die in Governance-Meetings und Taktischen Meetings ablaufen.

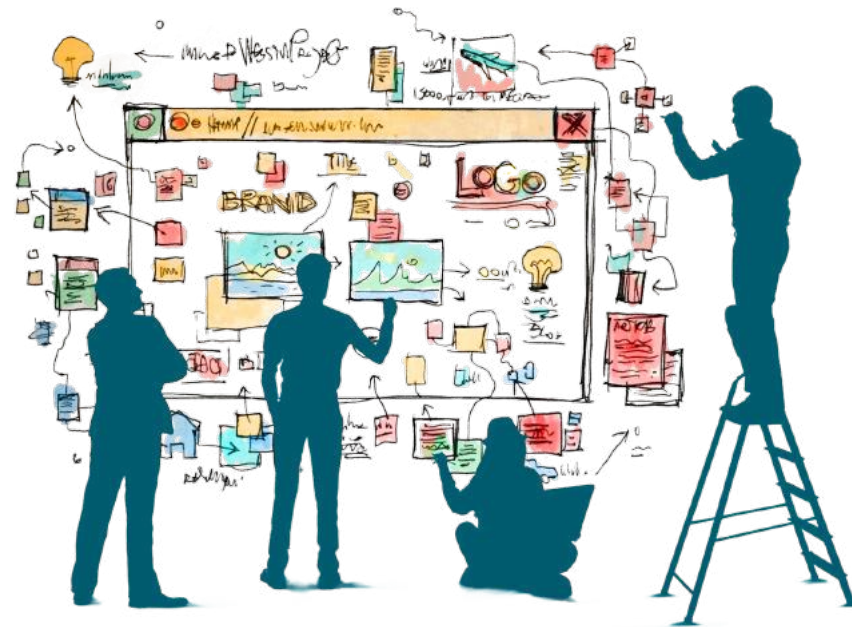
Lead Links & Rep Links als Verbindungsrollen verbinden Kreise miteinander

- **Lead Link** → Koordiniert die Rollen innerhalb eines Kreises, verteilt Ressourcen und stellt sicher, dass die strategischen Ziele erreicht werden.
- **Rep Link** → Vertritt einen Kreis in einem übergeordneten Kreis, um sicherzustellen, dass die Interessen berücksichtigt werden

DRIVE

Agiler Change-Manager

Modul 3



DRIVE



Die Wissenschaft der inneren Motivation



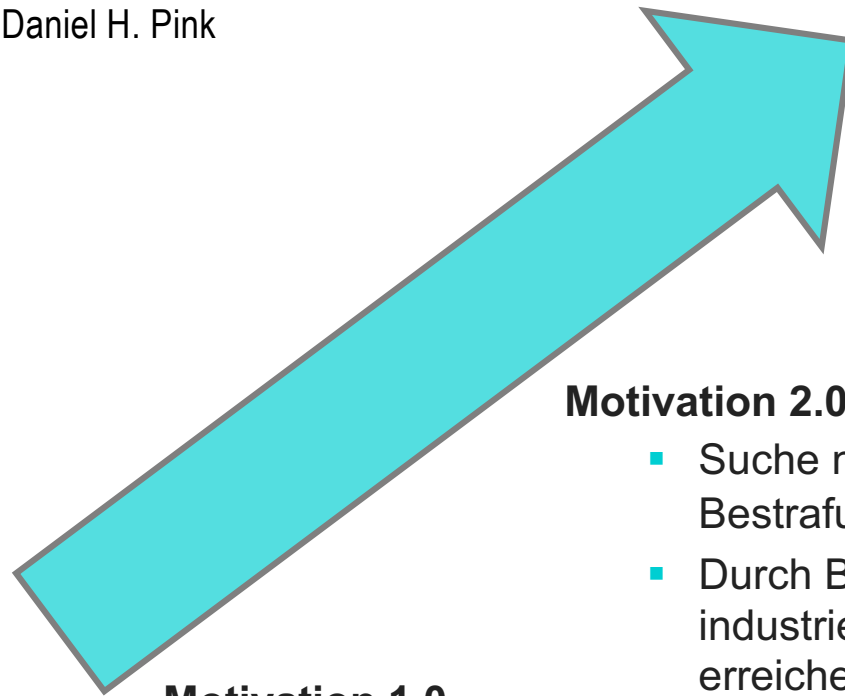
Daniel H. Pink fasst in *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* die modernsten Erkenntnisse der Motivationsforschung zusammen – basierend auf jahrzehntelangen Studien aus **Psychologie, Verhaltensforschung und Neurowissenschaften**.

Wissenschaftliches Fundament hinter *Drive*

- Self-Determination Theory (Deci & Ryan)
- Neurobiologische Forschung (u. a. Damasio, Panksepp)
- Arbeits- & Organisationspsychologie (u. a. Amabile, Csikszentmihalyi)

DRIVE – Was Sie wirklich Motiviert

Daniel H. Pink



Motivation 1.0

- Überleben sichern
- Der Mensch als biologisches Wesen kämpft darum seine Grundbedürfnisse nach Nahrung, Sicherheit und Sex zu befriedigen

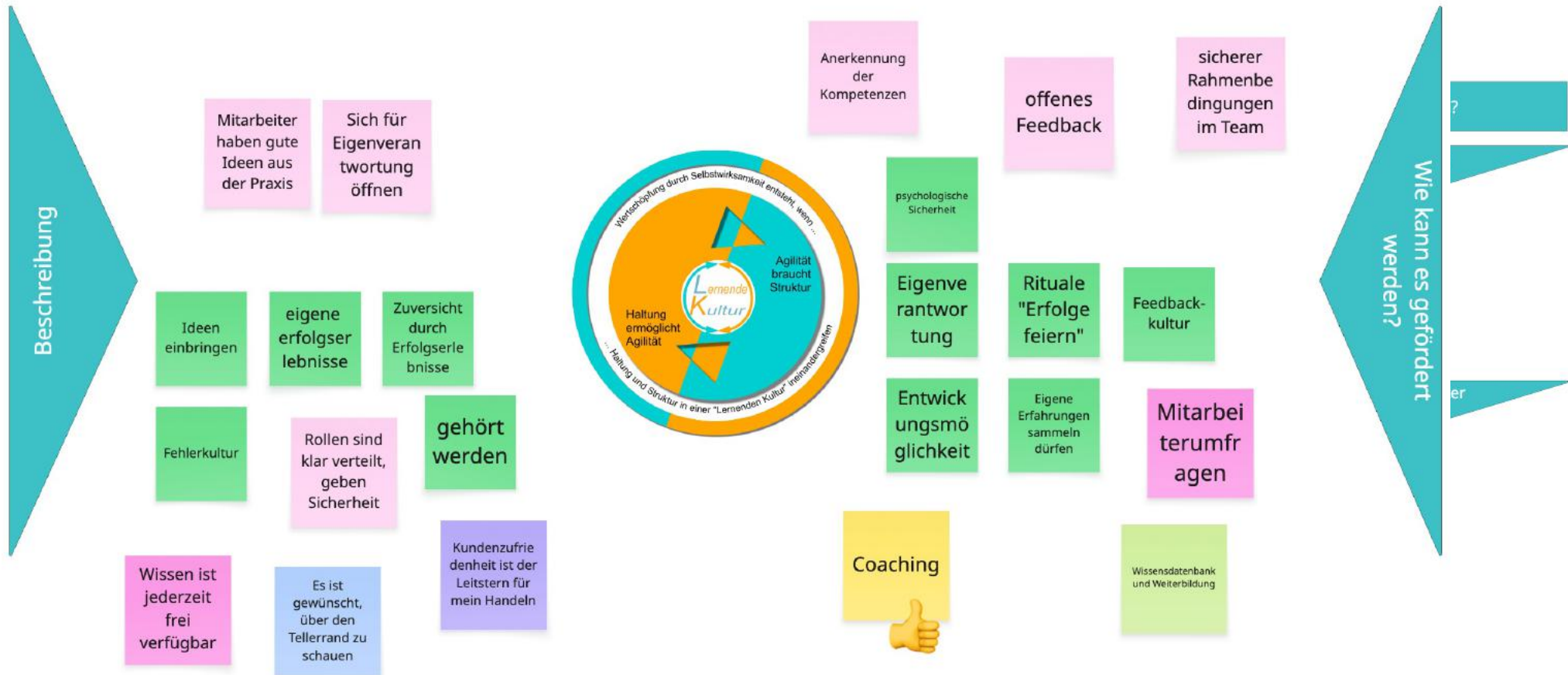
Motivation 2.0

- Suche nach Belohnung – Flucht vor der Bestrafung
- Durch Belohnung und Bestrafung in der industriellen Wirtschaft besseren Leistungen erreichen

Motivation 3.0

- Wertschöpfung durch Selbstwirksamkeit
- Lernen | Gestalten | die Welt verbessern

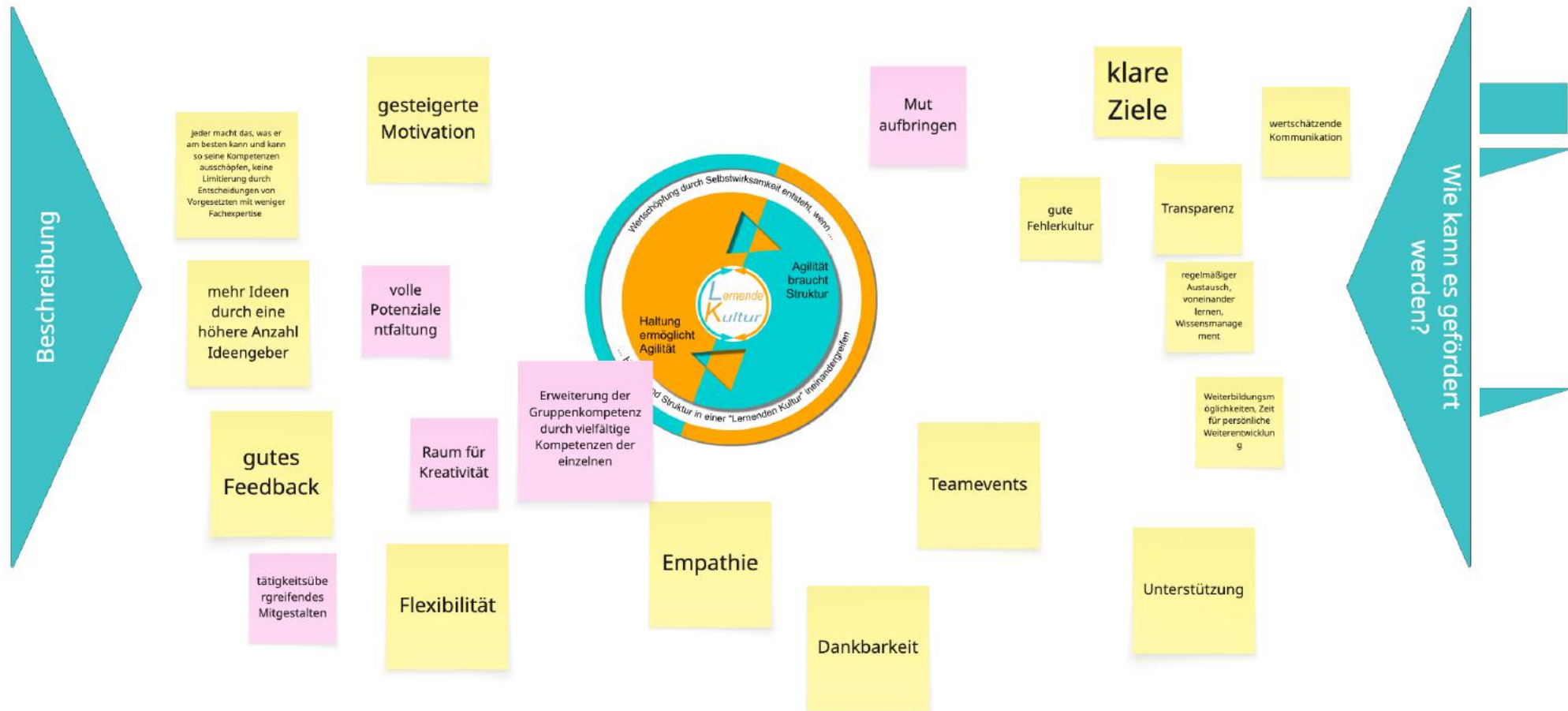
Beschreibe Wertschöpfung durch Selbstwirksamkeit



Beschreibe Wertschöpfung durch Selbstwirksamkeit



Beschreibe Wertschöpfung durch Selbstwirksamkeit





Ein **Bauer** war gerade auf seinem Feld, als plötzlich ein **Pferd** auf ihn zukam. Kurz darauf war der **Bauer** verschwunden. Was ist passiert?

DRIVE - Kontrolle führt zu Gehorsam, Autonomie führt zu Engagement



Motivation 3.0

Autonomie (Autonomy)

Der Wunsch, dass Sie Ihr Leben selbst in die Hand nehmen.
[Aufgabe, Zeit, Technik, Team]

Beherrschung (Geschicklichkeit) (Mastery)

Der Drang, Fortschritte zu machen um bei etwas, das wichtig ist, besser zu werden.

Zweck (Purpose)

Die Sehnsucht, das zu tun, was man tun möchte, im Dienste von etwas, das größer ist als man selbst. [WHY]

Eine Geisteshaltung, die ermöglicht, Fähigkeiten zu erkennen. Nicht perfekt, aber unendlich verbesserungsfähig.
Es ist: mühsam & anstrengend
Es bedeutet: üben, scheitern, lernen.
Es ist nicht vollständig zu erreichen (Asymptote).

Wertschöpfung
durch
Selbstwirksamkeit





Boni

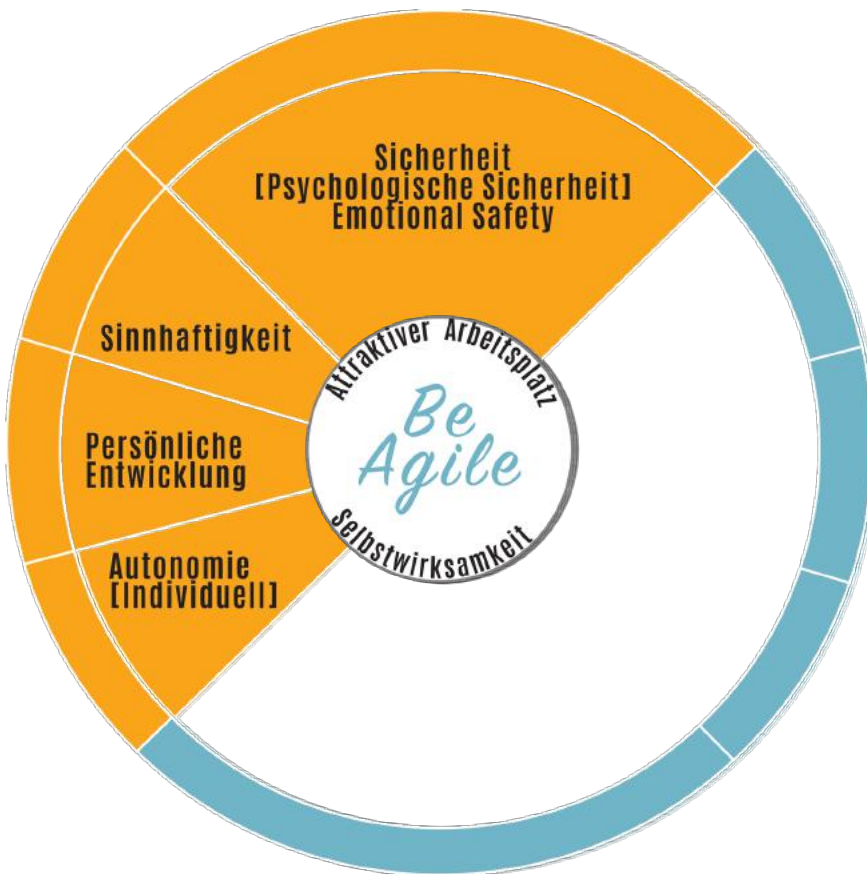


- Boni funktionieren gut, wenn man Verhalten steuern möchte, das **einfach, klar messbar und kurzfristig** ist. Also überall dort, wo es nur um Quantität geht und der Mensch eher wie ein Hebel funktioniert.
- Aber für alles, was **kreativ, komplex, kundenorientiert** oder **teamabhängig** ist, richten Boni oft mehr Schaden an als Nutzen.

Warum?

- **Boni zerstören intrinsische Motivation.** Die Forschung von Deci & Ryan, Daniel Pink und über 40 Jahren Motivationspsychologie zeigt eindeutig: Außenbelohnungen können innere Motivation **reduzieren**, nicht erhöhen.
- **Boni fördern Ego statt Team**
Boni wirken individualisierend. Teams werden zu Konkurrenten. Vertrauen sinkt.
- **Boni machen blind für das Wesentliche**
Menschen entwickeln Strategien, um das KPI zu erfüllen – nicht, um Probleme zu lösen.
- **Boni stärken Kontrollkultur statt Selbstwirksamkeit**
Wenn Menschen extrinsisch gesteuert werden, sinkt das Gefühl von: „Ich kann gestalten. Ich wirke.“
- **Boni wirken wie Zucker – kurzfristiger Kick, langfristiger Absturz**
Sie erzeugen kurzfristige Energie (Dopamin), aber keine nachhaltige Leistung.
Und sie brauchen ständig höhere Dosen, sonst lässt die Wirkung nach.
- **Boni funktionieren** nur dort, wo Tätigkeiten **simpel, repetitiv und klar messbar** sind:
z. B. einfache Vertriebsprozesse oder Tätigkeiten mit klarer Output-Logik.

Wertschöpfung durch Selbstwirksamkeit

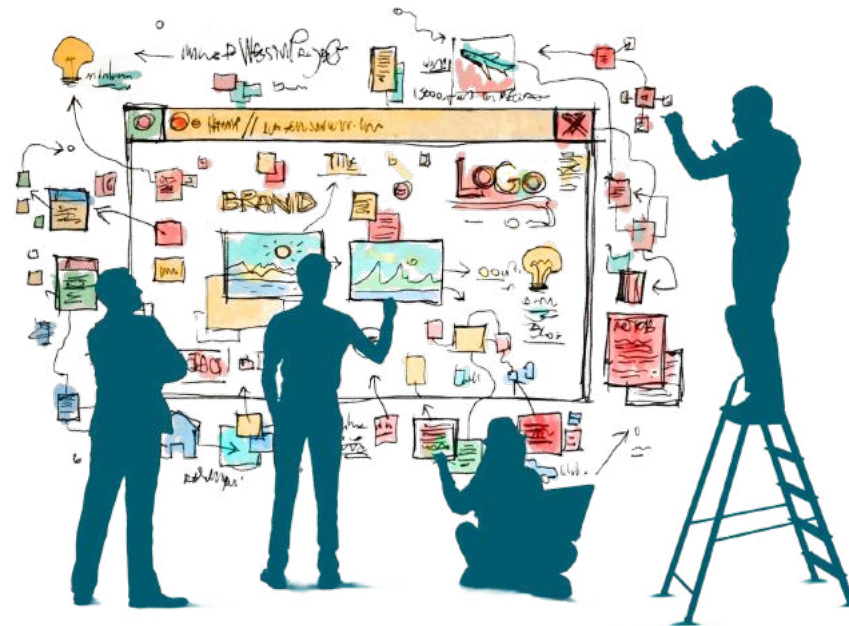


- **Sinnhaftigkeit**
Sinn entsteht, wenn Menschen verstehen, warum ein motivierendes und erstrebenswertes Geschäftsmodell für sie persönlich bedeutsam ist.
- **Persönliche Entwicklung**
Persönliche Entwicklung macht Lernen zum Teil der Arbeit und befähigt Menschen, ihre Rolle wirksam weiterzuentwickeln.
- **Autonomie**
Autonomie verlagert Verantwortung und Entscheidungen dorthin, wo Kompetenz vorhanden ist und Wirkung entsteht.
- **Sicherheit**
Psychologische und emotionale Sicherheit schaffen den Raum, in dem Lernen, Offenheit und mutiges Handeln möglich werden.

ING – Spotify Modell

Agiler Change-Manager

Modul 3



A target with three darts hitting the bullseye, symbolizing a goal. The darts are blue, pink, and orange. The target is mounted on a wooden wall. The background is a blurred outdoor scene with sunlight filtering through trees.

**„Wir wollen die erste agile Bank
in Deutschland werden.“**

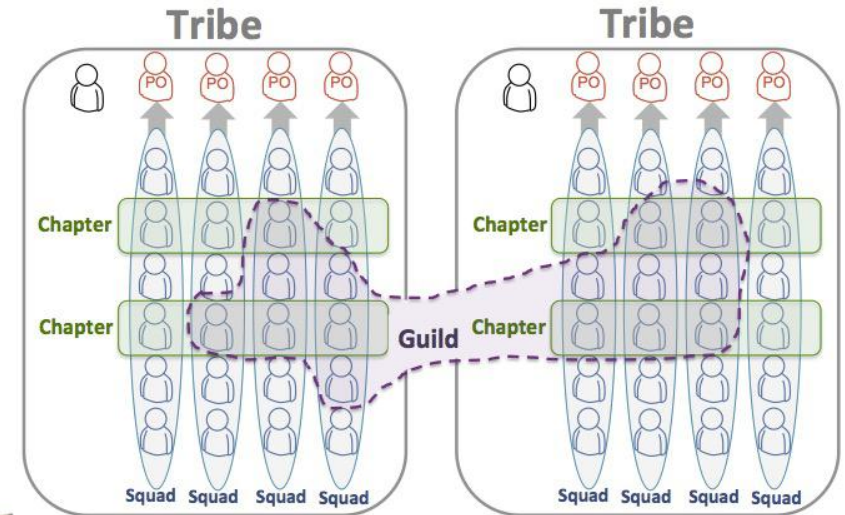
Nick Jue, CEO ING Deutschland im Herbst 2017

Agile Unternehmensorganisation



Praxisbeispiel ING

Fluch und Segen eines Elefanten,
der mit Windhunden
rennt...



„Wir wollen die erste agile Bank
in Deutschland werden.“

Nick Jue, CEO ING-DiBa im Herbst 2017

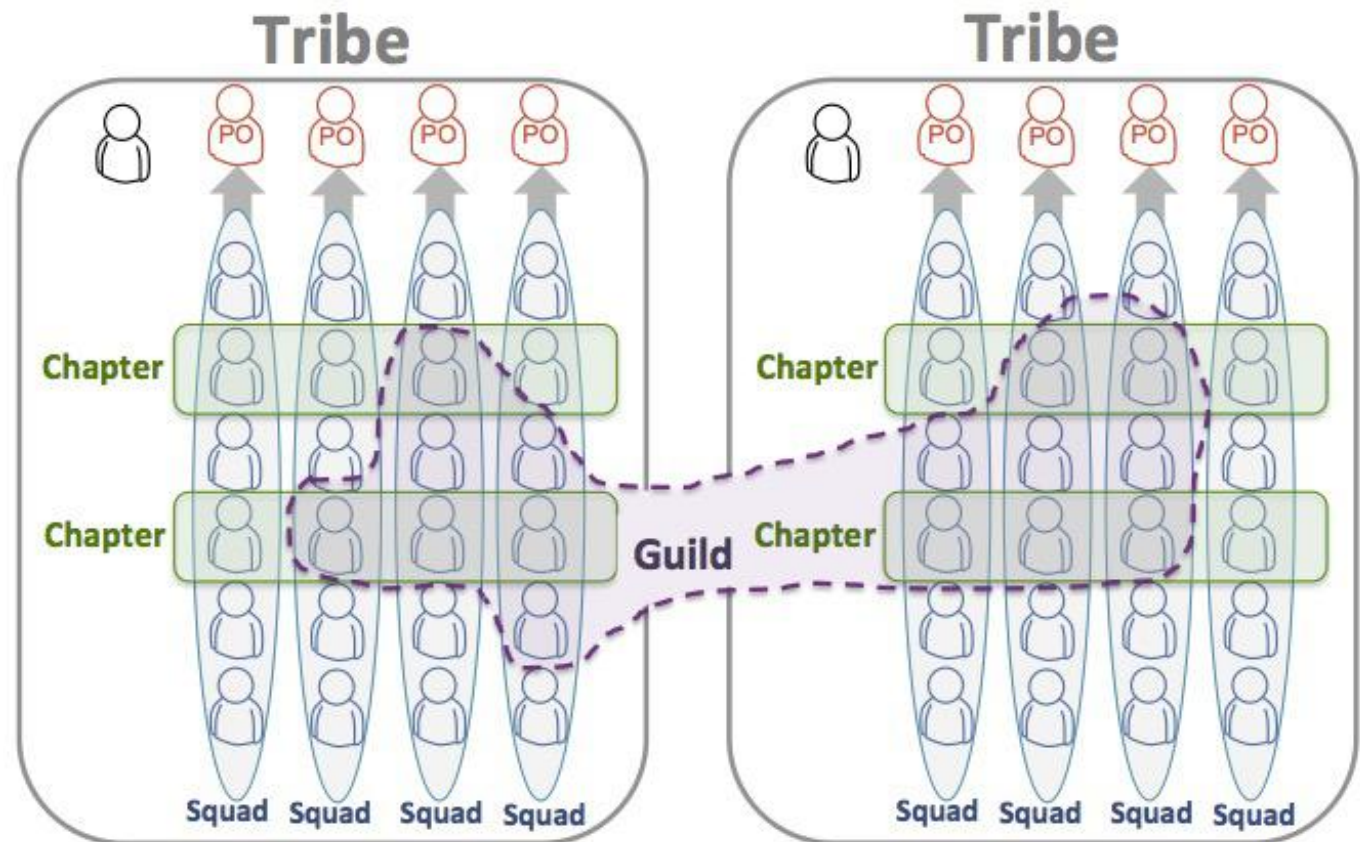


<https://www.ing.de/ueber-uns/menschen/agile-bank/>

Spotify Model



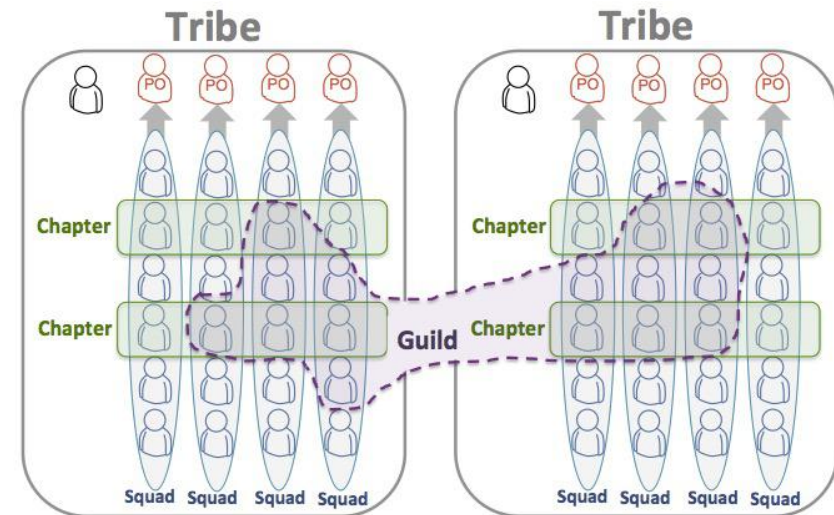
Hierarchische Organisation



Spotify Model – Rollen



- „Product Owner“
 - ist verantwortlich für die Fertigstellung des Produktes/Projektes eines Squads
- „Chapter Lead“
 - ist als Experte verantwortlich für ein spezielles Fachwissen innerhalb der Squads
- „Customer Journey Expert“
 - setzt sich mit den Bedürfnissen der Kunden auseinander
- „Agile Coach“
 - hilft den Squads bei der Weiterentwicklung und dabei die bestmögliche Performance zu erzielen



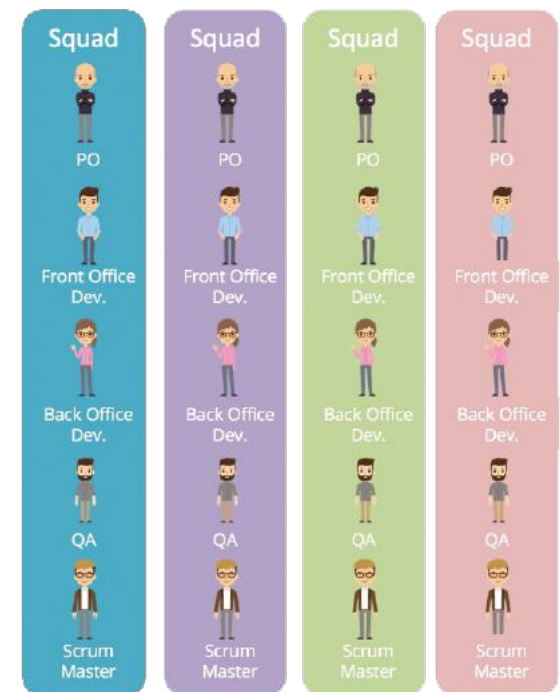
Squad



- ✓ “Feel like a mini-startup”
- ✓ Self-organizing
- ✓ Cross-functional
- ✓ 5-7 engineers, less than 10
- ✓ Stable

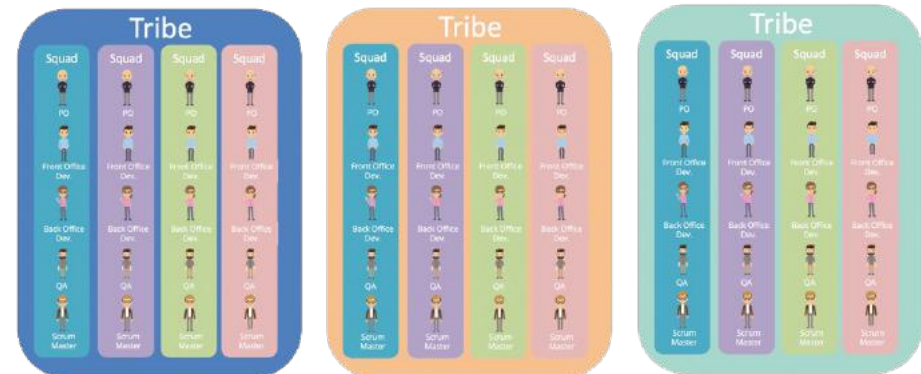
Squad

- Ein Squad ist mit einem Scrum Team vergleichbar.
 - Squad sind crossfunktionales Team besteht aus ca. 3-9 Personen
 - Es ist selbststeuernd
 - Mini-Start-up, das über alle Kompetenzen verfügen, die für die Entwicklung der jeweiligen Aufgabe benötigt werden.
 - Ein Squad/Team übernimmt ein Projekt vom Anfang bis zum Ende.
 - Das Ziel der Squad/Teams ist langfristig
- Jedes Squad/Team hat
 - Einen Product Owner
 - Einen Agilen Coach
- Entscheidungen
 - werden im Squad von allen Mitarbeitern getroffen

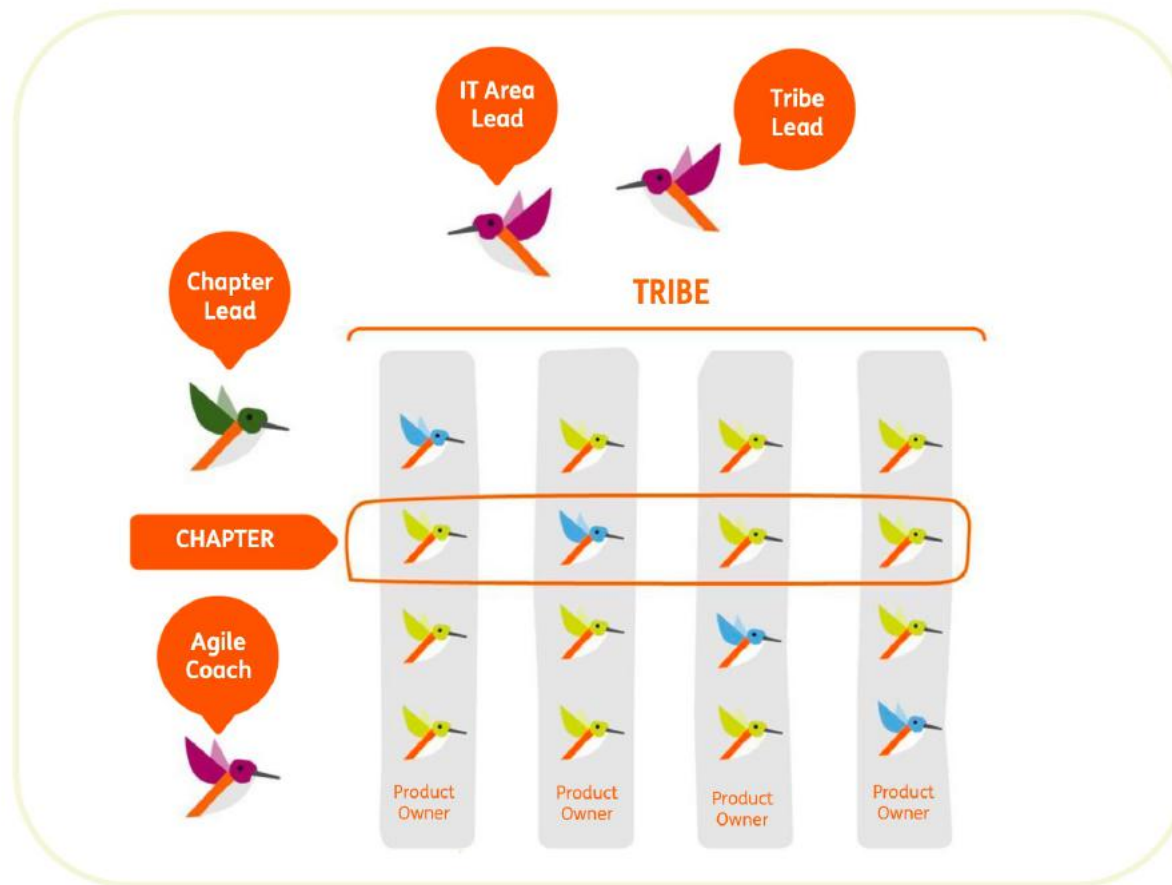


Tribe

- Tribe
 - eine Gruppe von Squads, die am gleichen Produkt oder der gleichen Dienstleistung arbeiten bzw. miteinander in Verbindung stehenden
 - eine Art Inkubator der aus mehreren Mini-Start-ups besteht (ca. 150 Mitarbeiter)
 - die Squads sind in örtlicher Nähe zueinander oder (oft gleiches Gebäude) um gute Zusammenarbeit zu ermöglichen
- Tribe-Lead
 - sorgt für die bestmögliche Umgebung und Ressourcen für die Squads



Wie sieht ein Tribe in der ING aus?



Chapter | Gilde



■ Chapter

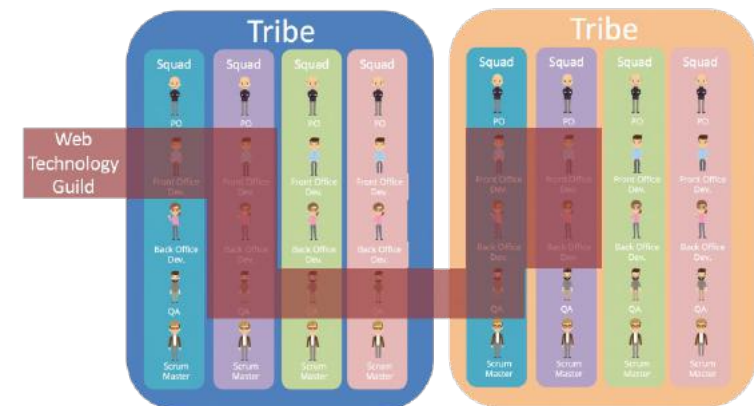
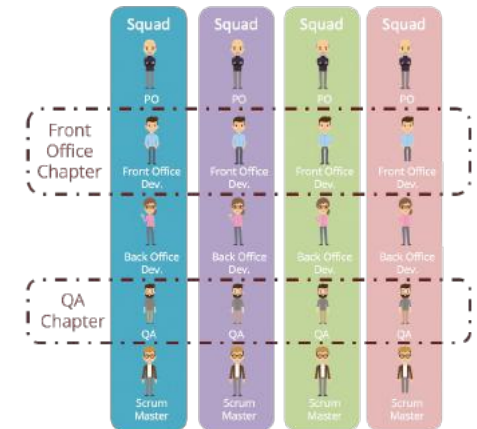
- besteht aus Mitgliedern eines Tribes, die über dieselbe Expertise (Berufsgruppen) verfügen.
- Die Mitglieder des Chapters sind auf crossfunktionale Squads verteilt
- Unter der Leitung einer Chapter-Führung, die selbst auch zu einem Squad gehört, kommt es zum regelmäßigen Austausch

■ Chapter-Lead

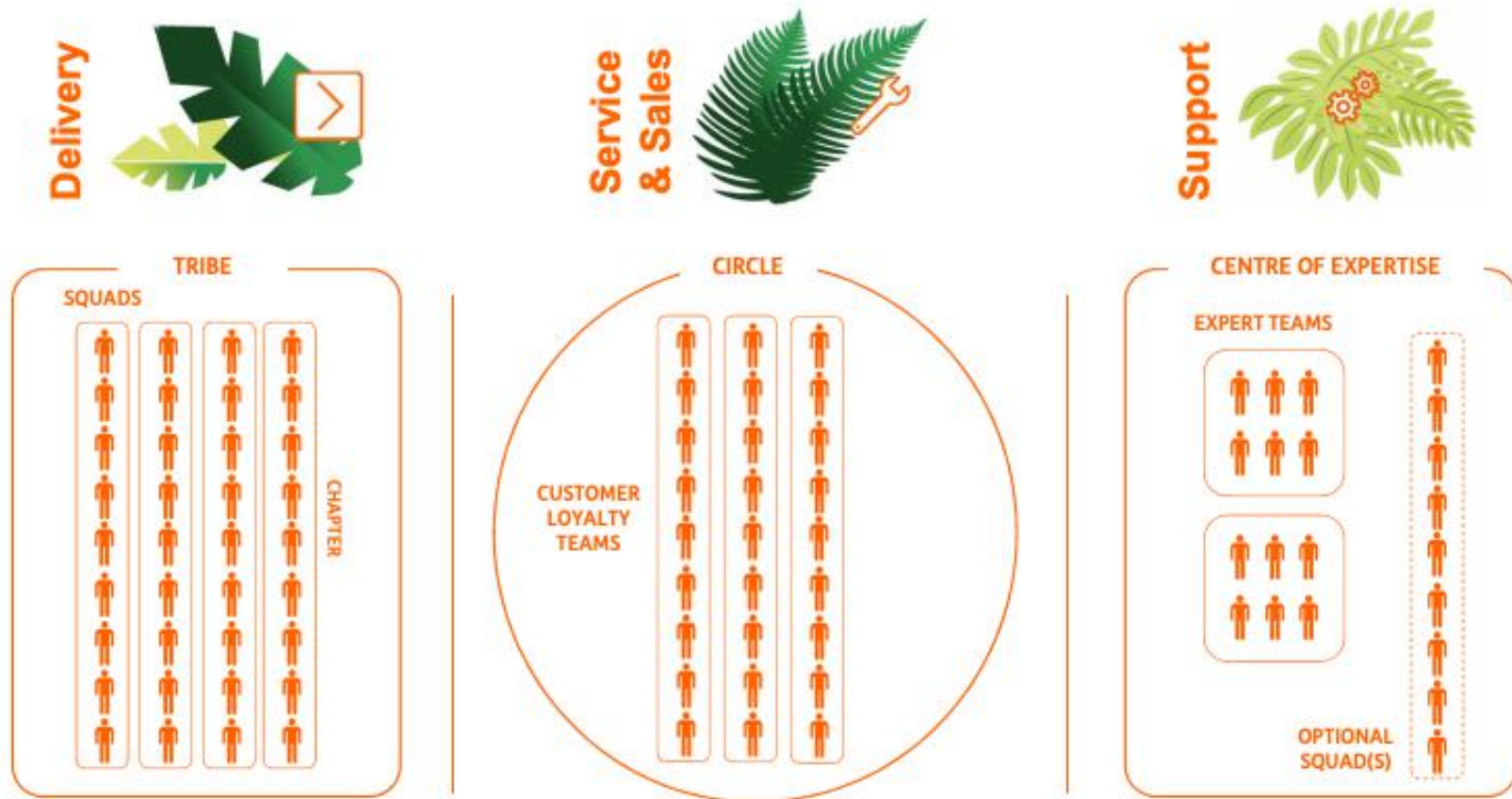
- Ist disziplinarischer Ansprechpartner und organisiert den Wissensaustausch

■ Gilde

- beschränken sich nicht auf einen Tribes
- Gruppe von Arbeitnehmern mit demselben Fachwissen und/ oder den gleichen Interessen



Umsetzung in drei Phasen



Intrinsische Motivation | Selbstwirksamkeit



Ich kann einen Raum gestalten, indem Potenziale aufblühen können

Ich übertrage Verantwortung oder übernehme Verantwortung in meiner Kompetenz

Autonomie

Ich erlebe, dass ich gestalten kann

Ich erlebe Fairness, Vertrauen & Wertschätzung

Persönliche Entfaltung

Ich kann meine Potenziale entwickeln

Meine Kompetenzen werden anerkannt



Sicherheit

Wir lernen durch experimentieren

Ich traue mich persönlich Risiken in der Unsicherheit einzugehen.

Ich erlebe Kommunikation auf Augenhöhe.

Sinn | Purpose

Was ich tue, ist mir persönlich wichtig

Ich bin überzeugt von dem, was ich tue, und trage damit zu einem höheren Ziel bei.



Mindset, Methoden und Struktur

Mindset, Methoden & Struktur



Mindset@ING Germany

Orange Code Verhaltensweisen

Du nimmst die Dinge in die Hand und treibst sie voran

Du hilfst anderen, erfolgreich zu sein

Du bist immer einen Schritt voraus

Agile Mindset

Übernehme Verantwortung und teile dein Wissen

Probiere aus und lerne aus Fehlern

Gebe und fordere Feedback

Vertraue auf dein Potenzial und das deiner Kollegen

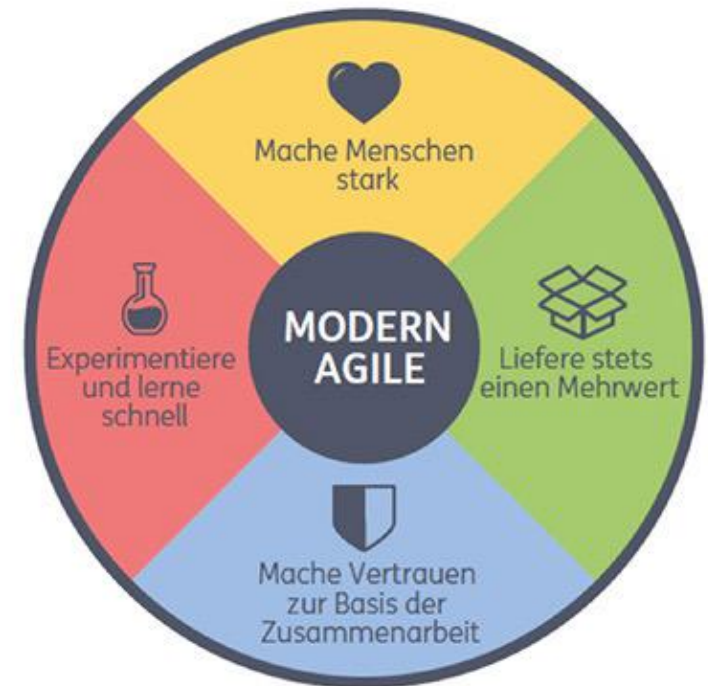
Wachse über dich hinaus

Agiere und priorisiere

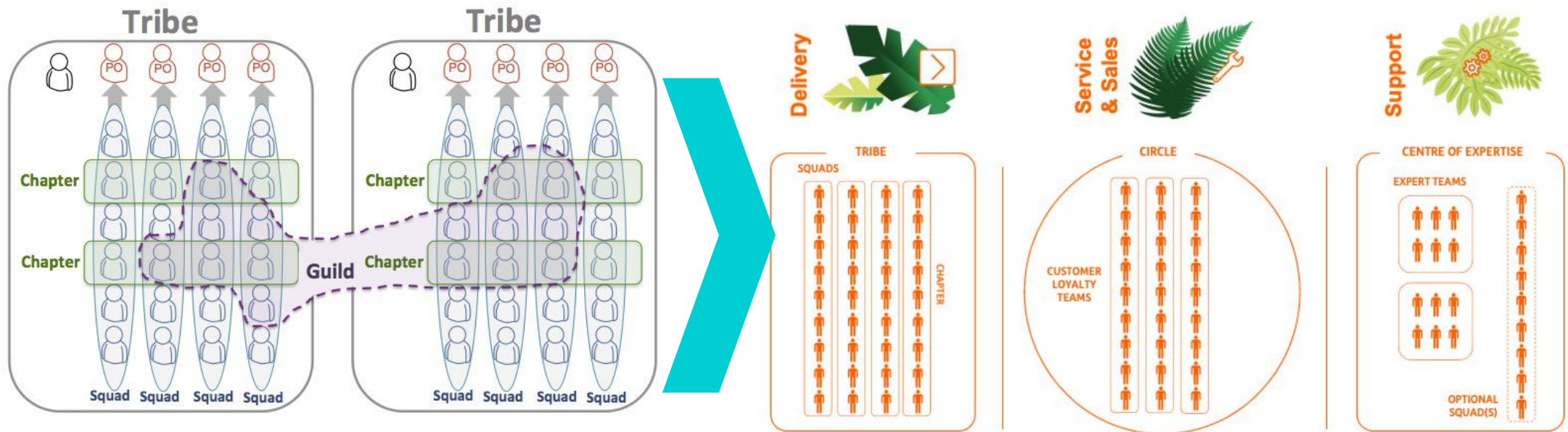
Schritt für Schritt: wie werde ich Agile?



- Aller Anfang ist schwer. Deshalb kann es hilfreich sein, Tipps und Tricks von Unternehmen, die bereits erfolgreich agil arbeiten, zu lernen
- Mut zur Veränderung: alte Strukturen aufbrechen und eine neue, schlagkräftigere Organisationsstruktur aufbauen
- Agiles Mindset bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (auch den Führungskräften) schaffen. Ideen ausprobieren, Verantwortung übernehmen und starkes Teamwork – darum geht es
- Veränderungen transparent kommunizieren, damit alle Mitarbeiter beim agilen Arbeiten an Bord sind
- Agilität leben! Agiles Arbeiten ist kein Selbstzweck, es darf ausprobiert, angepasst und verändert werden – so, wie es den einzelnen Teams eben hilft, schneller und besser zu werden



Spotify Model



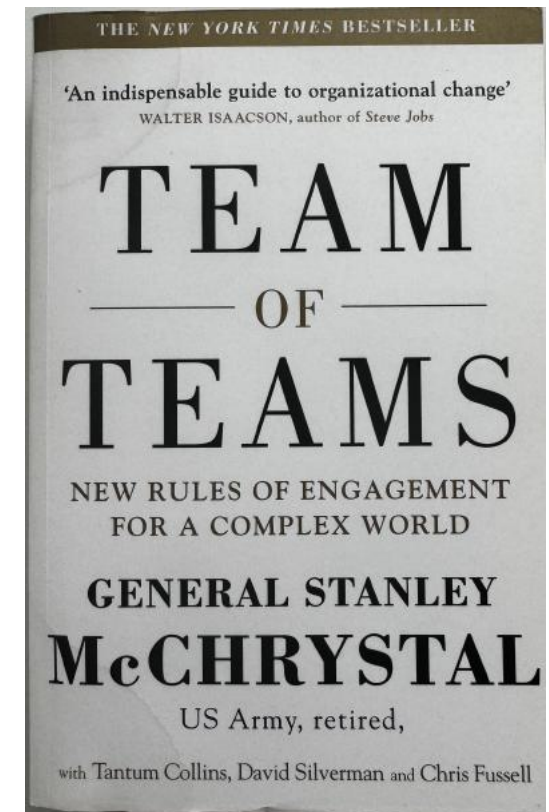
Teams of Teams



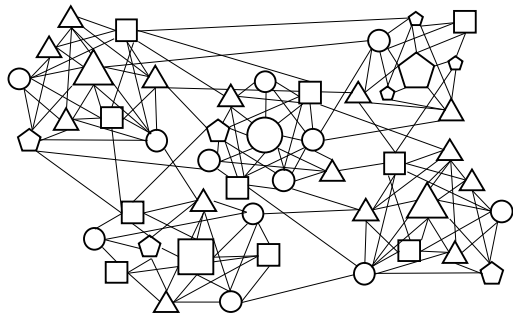
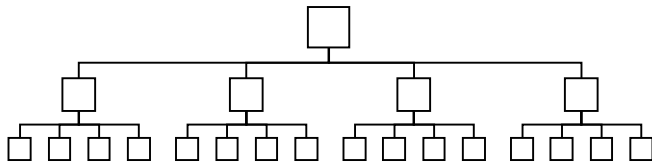
- General McChrystal



- Das Konzept "**Teams of Teams**" wurde von **General Stanley McChrystal** in der US-amerikanischen Task Force während des Irakkriegs entwickelt.
- Die Spezialeinheiten der US-Streitkräfte standen einer dezentral organisierten Terrororganisation gegenüber, die schneller agierte als die klassischen Befehlsketten der Armee es zuließen.
- McChrystal erkannte, dass eine zentralisierte Entscheidungsfindung nicht mehr funktionierte – die Organisation musste sich selbst transformieren.



Teams of Teams



- **Vernetzte Teams:** Anstatt einer traditionellen hierarchischen Struktur bestehen diese Organisationen aus vernetzten Teams, die flexibel und agil auf Veränderungen reagieren können.
- **Transparenz und Informationsfluss:** Es herrscht eine Kultur der Offenheit und Transparenz, in der Informationen frei geteilt werden. Dies ermöglicht es den Teams, schnell auf neue Entwicklungen zu reagieren und sich anzupassen.
- **Dezentralisierte Entscheidungsfindung:** Die Entscheidungsfindung wird auf mehrere Ebenen verteilt, wodurch die Teams befähigt werden, eigenständig zu handeln und schnelle Entscheidungen zu treffen. Dies fördert die Agilität und Reaktionsfähigkeit der Organisation.
- **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:** Organisationen, die das Team-of-Teams-Modell nutzen, sind in der Lage, sich schnell an veränderte Umstände anzupassen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

AGILITÄT UND ANPASSUNGSFÄHIGKEIT



Bausteine Agiler Organisationen

- Führung | Rollen | Verantwortung | Autonomie
- Lernende Kultur | Fail Fast | Veränderung als Chance
- Kommunikation | Mitarbeitende ganzheitlich wahrnehmen
- Kommunikation auf Augenhöhe
- Feedback als Geschenk und Lernchance



- Wert hat für den Kunden schaffen, ist der Nordstern
- Ausprobieren und durch Messen schnell lernen
- Wertschöpfung durch Selbstwirksamkeit
- Stimulierung, der intrinsischen Motivation ist die Basis für Agilität

Führen in Agilen Organisationen

Agiler Change-Manager

Modul 3

Wie beschreibst du "Führen von Agilen Teams"?



Was kannst du heute schon davon umsetzen?



Wie beschreibst du "Führen von Agilen Teams"?



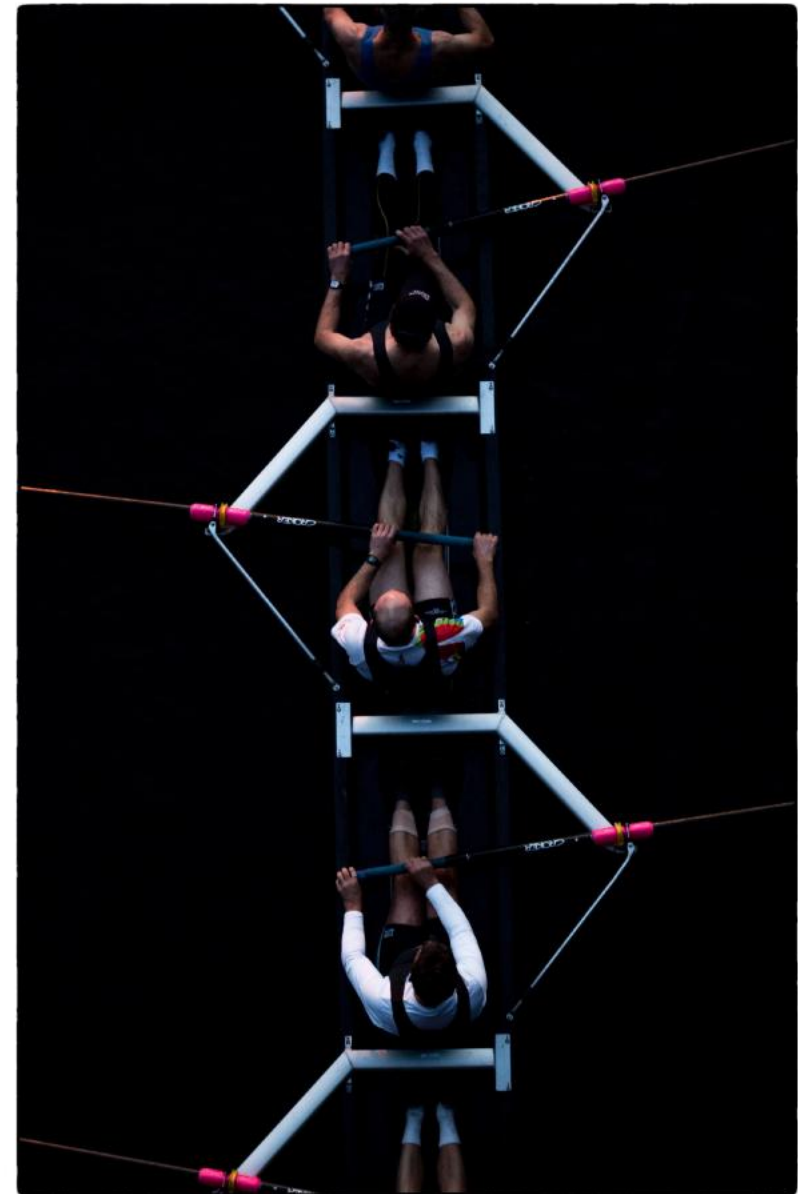
Was kannst du heute schon davon umsetzen?



Führen in hierarchischen Organisationen

- Planen
- Budgets erstellen
- Aufgaben vergeben
- Stellen besetzen
- Leistung messen
- Probleme lösen - Aufgaben meistern
- Prozesse definieren
- Zuverlässige Ergebnisse liefern

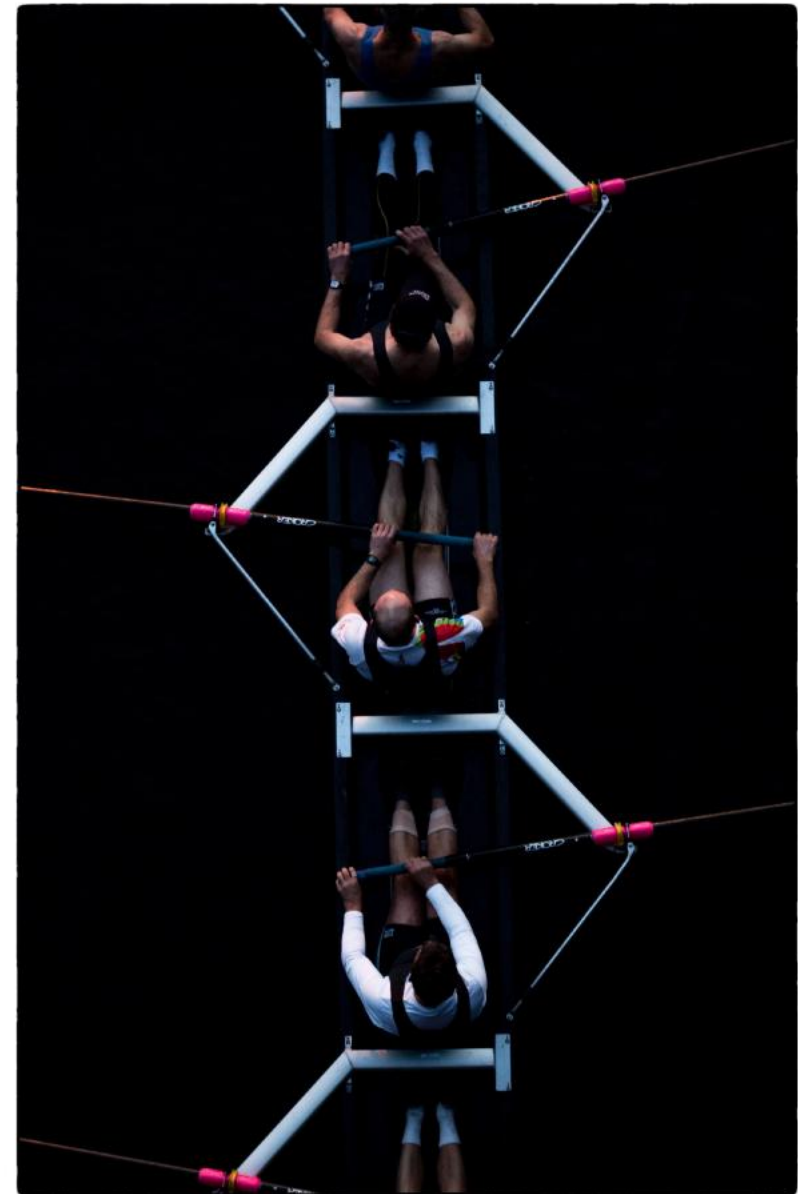
© Horst Pütz | SichtWeise |



Ausgewählte Herausforderungen Veränderungen

- Technologien
- Geschäftsmodelle
- Kundenanforderungen
- Digitalisierung z.B. KI
- Home Office
- Fachkräftemangel
- Wertewandel jüngerer Generationen
- Prozesse sind immer instabiler
(Lieferketten, Krieg, Energiekosten, etc.)

© Horst Pütz | SichtWeise |



Veränderung ist die neue Normalität



In der komplexen, digitalen Welt entsteht Wertschöpfung dort, wo Selbstwirksamkeit möglich wird. Sie führt konsequent zur Weiterentwicklung von Organisation und Führungskultur – und zu einer Verlagerung von Verantwortung und Entscheidungen hin zu Rollen, Kompetenzen und Wirkung.

Dienende Führung in Agiler Zusammenarbeit

- Vision | Richtung festlegen | Moderieren & Coachen
- Menschen entwickeln | Selbstwirksamkeit & Intrinsische Motivation fördern
- Wissen & Kompetenz erschließen
- Konfliktbeladenen Themen über Hierarchiegrenzen hinweg ergebnisoffen diskutieren, ohne zu verletzen
- Gemeinsam um die bessere Lösung ringen

© Horst Pütz | SichtWeise |





Project Oxygen

Prinzipien guter Führung



1. Sei ein guter Coach
2. Ermögliche dein Team und verhindere Mikro-Management:
3. Zeige Interesse für den Erfolg und das persönliche Wohlbefinden deiner Mitarbeiter
4. Sei produktiv und ergebnisorientiert
5. Sei ein guter Kommunikator – höre zu und teile Informationen
6. Hilf deinem Team bei der Karriereentwicklung
7. Habe eine klare Vision und Strategie für dein Team
8. Habe wichtige technische Fähigkeiten, um dem Team zu helfen
9. Fördere die Zusammenarbeit und binde dein Team ein
10. Treffe klare Entscheidungen



- Übersicht

Prinzipien

1. Unser Handeln richtet sich an der Kundenmission aus
2. Crossfunktionale und interdisziplinäre Arbeit
3. Ende zu Ende-Verantwortung und -Befähigung
4. Frühe und regelmäßige Lieferung
5. Permanente Überprüfung und Anpassung (Produkte, Arbeitsweise, Organisation)
6. Selbstorganisation

Erfolgsfaktoren

1. Es wird für eine transparente Kundenmission gearbeitet
2. Alle Kompetenzen zu Erfüllung der Mission sind im Team
3. Das Team besitzt einen Product Owner und einen Coach
4. Der Product Owner priorisiert den Arbeitsvorrat
5. Das Team arbeitet in einem Takt
6. Das Team misst kontinuierlich die Performance und Geschwindigkeit
7. Das Team setzt Retrospektiven zur kontinuierlichen Verbesserung ein
8. Das Team sitzt an einem Ort (Co-Location)
9. Das Team setzt Visual Management ein
10. Nach Erfüllen der Kundenmission werden daran arbeitende Teams aufgelöst

ING - One agile Way of Working (OAWOW).

Folgende 8 Prinzipien stellen das Herzstück der agilen Arbeitsweise bei der ING dar:

1. Wir arbeiten in starken und kompetenten Teams.
2. Wir fördern Autonomie und Selbstbestimmung in Teams.
3. Wir fördern Talent und fachliche Expertise.
4. Wir lernen von unseren Kunden und nutzen dieses Wissen, um uns zu verbessern.
5. Wir setzen klare Prioritäten, um unsere übergeordneten Ziele zu erreichen.
6. Wir haben ein einheitliches Organisationsdesign und einheitliche Arbeitsweisen.
7. Wir arbeiten einfach, unkompliziert und verständlich.
8. Wir verbessern Bestehendes, anstatt alles neu zu erfinden.

