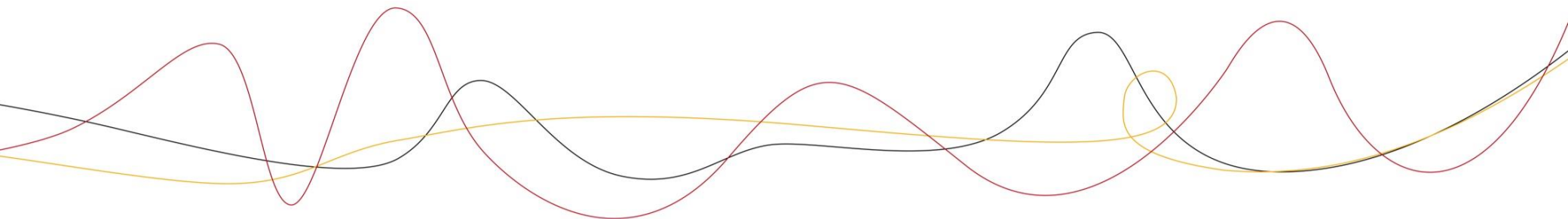


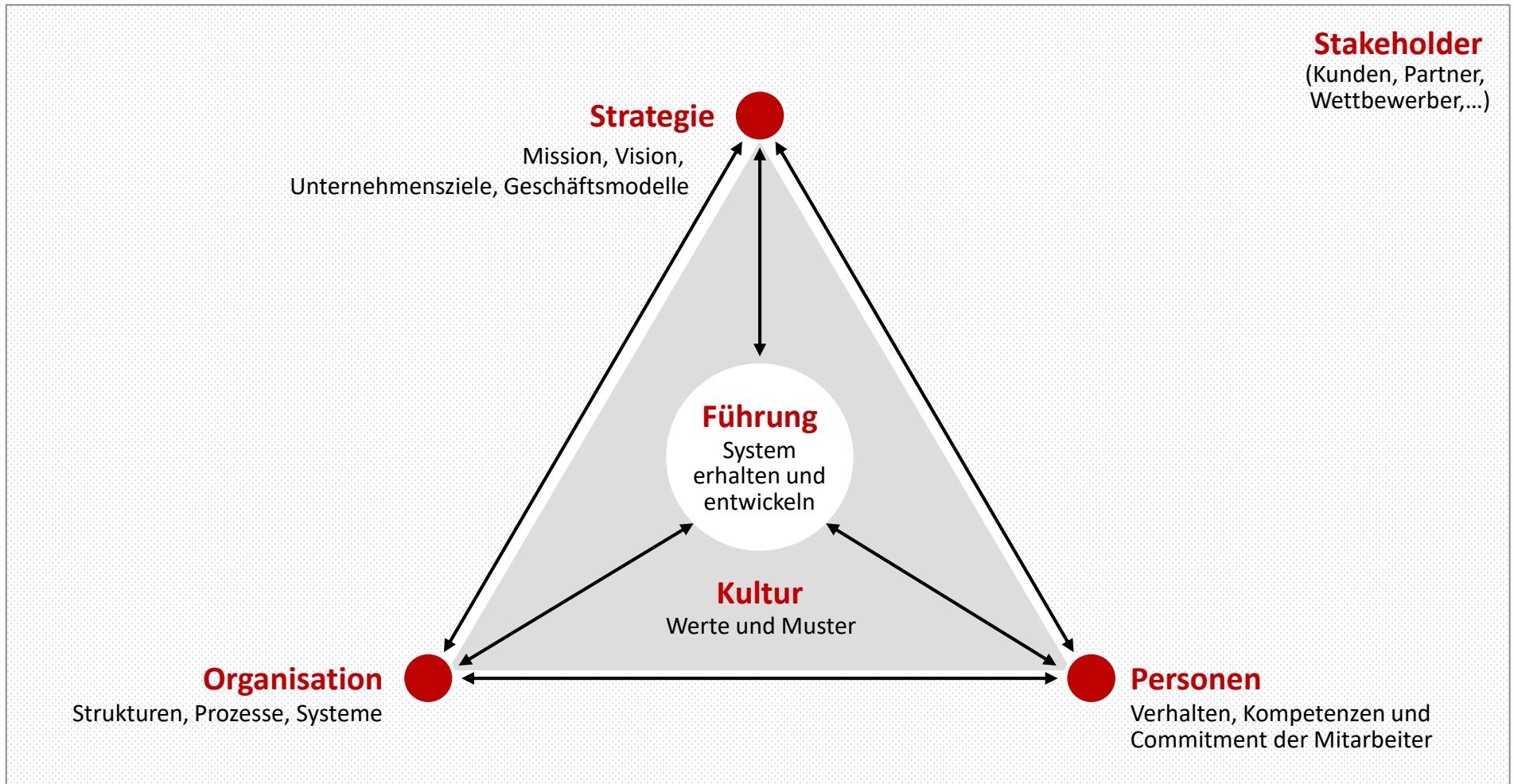
Agile Methoden und Konzepte

Dr. Barbara Heitger



Warum agile Unternehmen?

Gestaltungsdimensionen



Warum agile Unternehmen?

Entwicklungsbewegungen

Strategie & Stakeholder: Netzwerke & neue Geschäftsmodelle

- Digitale „Business Ecosystems“ & strategische Potenziale
- Konvergenz von Branchen-Logiken & Vulnerabilität von Geschäftsmodellen
- Kunden als Konsumenten, Mitgestalter, „Enabler“, Multiplikatoren...

Organisation: Change, Transparenz, Vernetzung & Effizienz

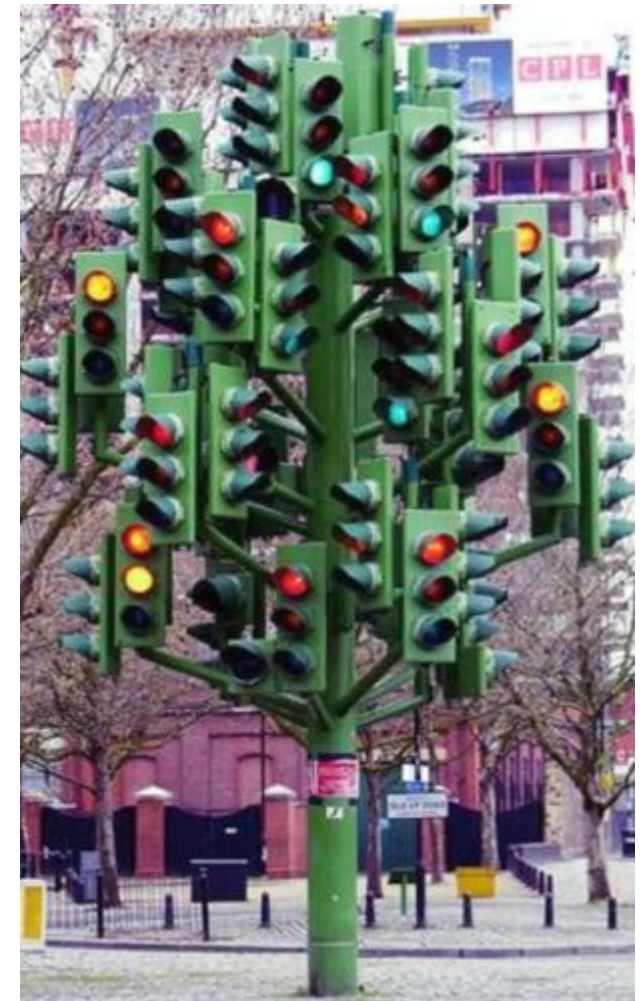
- Digitalisierung als Treiber & Werkzeug von Organisationswandel
- Innen ist außen ist innen

Personen: fragile Bindung, Daten & Spielregeln

- Neue Macht der Kunden/Partner & der Mitarbeiter
- Neue Macht der Unternehmen (z.B. Big Data)

Führung: Kompetenz, Provokation & Priorisierung

- Gemeinsam Kompetenz zur Digitalisierung aufbauen
- Digitalisierung ist eine Provokation für Führung
- Sich zurechtfinden im Chaos – Priorisieren & Fokussieren



Definition zum Begriff „agil“*

*ein Versuch...

Fähigkeit einer Organisation, ihrer Führung und ihrer Mitarbeiter



schnell und „**antwortfähig**“ (=responsive)



Entwicklungen & Ereignisse



in einem **komplexen** Umfeld



reaktiv aufzugreifen und **proaktiv** zu gestalten.

Agilität

Ebenen der Bearbeitung



- Kultur als nur mittelbar gestaltbares Phänomen; Verlangt Arbeit an den Dimensionen: Strategie, Organisation, Personen & Führung
- Führung und Entscheider mitentwickeln synchron zu agilen Initiativen (Entscheidungssysteme, Führungsverständnis, Spielregeln)
- Mitarbeiterentwicklung

- Logik: von außen nach innen
- Entscheidung möglichst nahe am Markt bei den jeweiligen Experten verorten
- „Kreisorganisationen“
- Team-Organisationen
- z.T. Holacracy
- ...

- Scrum
- Design Thinking
- Service Design Thinking
- Soziokratie (Elemente)
- Holocracy (Elemente)
- Entscheidungsverfahren wie Konsent-Methoden
- Kanban Boards
- ...

“agil macht stabil” (Agilität und Resilienz)

Lieferqualität, Supply Chain, IT-Security, etc.

- Geringste Abweichungen wahrnehmen
- Vereinfachungen vermeiden
- Aufmerksamkeit auf den laufenden Betrieb
- Umgang mit Zweideutigkeiten erlernen
- Einbeziehen der Experten
- Fähigkeiten für Beweglichkeit und Widerstandsfähigkeit erhöhen / etablieren
- Organisationale Verlässlichkeit
- Kultur der Aufmerksamkeit und Achtsamkeit
- Robuster Standard-Prozess für den Notfall

Prinzipien:

- Unerwartetes antizipieren und bewusst wahrnehmen / aufnehmen / eindämmen
- Konzentration auf das „Unangenehme“, das Unwahrscheinliche, das Widersprüchliche

“agil macht innovativ” (“explore”)

Innovation, Engineering, Portfolio Management...

- Neuentwicklung *und* Prozessverbesserung (Aufmerksamkeit auf Produkt + Prozess)
- Möglichst schnelle, anfassbare Ergebnisse, kurze, intensive Feedback-Schleifen
- Frühzeitige Einbindung und Zusammenarbeit mit Kunden mehr als Vertragsverhandlungen
- Schnelle Reaktion auf Veränderung geht vor Folgen eines Plans
- Anforderungen und Inhalte werden auf Zeitfenster hin dimensioniert
- Individuen und Interaktion geht vor Methoden und Werkzeuge

Prinzipien:

- Hohes Vertrauen in die operative Basis / MA
- Selbstorganisation und Entscheidungskompetenz
- Hohe Priorität für Kommunikation und Transparenz

Vergleich „angesagter“ agiler Organisationskonzepte

Teal Organizations, Holacracy, Lean Startup & Kotters XLR8

Frederic Laloux: Teal Organizations	Brian Robertson: Holacracy	Eric Ries: The Lean Startup	John Kotter: Duale Organisationen
<ul style="list-style-type: none">• Organisation als lebendes System• Kein mittleres Management, kein Organigramm & keine Stellenbeschreibungen• Selbstführende Teams• Direkte Beziehungen & verteilte Macht• Übergreifende Besprechungen & Koordinationen• Entscheidungen als Resonanz- bzw. Beratungsprozess• Transparenz als leitendes Arbeitsprinzip• Der Mensch im Fokus des ganzheitlichen Ansatzes: bring „the whole person“ to work	<ul style="list-style-type: none">• Organisation als selbstorganisierte Kreise („Circles“)• Autonomie der Kreise• Duale Verbindungen zwischen den Kreisen: Vertreter in höheren & niedrigeren Kreisen• Rollen, keine Stellenbeschreibungen• Meetingformate für verschiedene Themen & Kreise mit strikten Regeln• Integrative Entscheidungsfindung (safe enough to try, good enough to start))• Dynamische Steuerung: kontinuierliche Verbesserung & Pragmatismus	<ul style="list-style-type: none">• Organisation als schlankes System• Die (technologische) Vision steht im Vordergrund• Entwicklung eines „minimal viable product“: nur die unbedingt notwendigen Funktionen• Sofortiger Markttest statt aufwendiger Produktentwicklung• Agile Prozesse & Methoden• Absoluter Kundenfokus & Weiterentwicklung (build – measure – learn loops)• Offene Plattform für Co-Kreation und Vernetzung	<ul style="list-style-type: none">• Organisation als duales Betriebssystem: Stabilität & Agilität sowie Hierarchien & Netzwerke• Das (mono) hierarchische System ist für heutige Veränderungsdynamiken nicht antwortfähig• Elemente der dualen Org.: Agilität & Schnelligkeit, stetige Innovation, kontinuierliche Veränderung, keine bürokratischen Kontrollstrukturen• Mobilisierung von einem Heer von Freiwilligen• Explizite Einführung & Nutzung der informellen Netzwerke

Quelle: Vortrag von Annika Serfass „HR as a Driver for Transformation: Impulses from Laloux, Holacracy and Systemic Consulting“ & osb-Blog-Beiträge von Dr. Reinhart Nagel

Strategische Innovation über eine Learning Journey bei KWS

Dr. Barbara Heitger, Annika Serfass

Ergebnisse

- Sense of Urgency und inhaltliche Stoßrichtungen für die strategische Erneuerung in einem internationalen Unternehmen, das im operativen Geschäft so stark wächst, dass die Beschäftigung mit strategischer Innovation (neue Geschäftsmodelle ...) zu wenig Raum bekommt.
- „Chief Learning Officer Award“ Gewinner 2010

Ansatz

- **Wettbewerb verschiedener Change-Ansätze** (Evolutionär, Greenfield, War Gaming) in einem int. Management-Event erzeugt Richtung für priorisierte, strategische Fragen
- **Eine Learning Journey** (Mix aus 3 Management-Teams entdecken Innovationsimpulse in 3 Unternehmen, Ergebnis wird im Management-Event evaluiert) liefert Erneuerungsinputs von außen und setzt die Richtung und das Commitment für die strategische Erneuerung
- **Das Reisekonzept der Learning Journey:**
- 3x3x3: Drei Managementteams (x-Ebene, x-Funktion, international gemischt) aus der Leadership community reisen je drei Tagen zu jeweils drei Unternehmen – um einen einmaligen Einblick in die strategische Innovationswelt anderer erfolgreicher Unternehmen und deren Kulturen zu gewinnen.
- Der Aufbau der Reise als „Learning Journey“ mit klarer Agenda durch die Schritte „Entdecken“, „Verstehen“ und „Transfer“ sorgt für Praxisnähe und Realitätscheck der Impulse für das eigene Unternehmen.
- Intensive Besuche von sorgfältig ausgesuchten Unternehmen und offene Diskussionen „off the record“ mit deren Top Managern verschaffen tiefe Erkenntnisse.
- Erfahrungsaustausch und Teambuilding innerhalb jeder Reisegruppe schaffen Commitment für Kernfragen und Umsetzungsideen.
- Raus aus der Komfortzone: Intensives Coaching und Begleitung durch erfahrene Berater/Facilitator sorgen für herausfordernde Diskussionen

Kontakt

- **Henning von der Ohe**
Strategie & Kommunikation



Innovations- & Agilitätskompetenz für Führung Führungscamps bei BOSCH, Heraeus, Mingo...

Dr. Barbara Heitger, Werner Kroer, Dr. Heike Pfitzner

Ergebnisse

- Developing a common understanding of the impact of digitalization on future business requirements within community of leaders
- Gaining own experience in creating a business model innovation
- Insights in new leadership paradigms of agility and start up thinking
- Applying a new leadership culture to support more innovation within the company
- Implementing the “Lean Startup Thinking” in the daily leadership behavior
- Leadership community as role model and driver of the change in an environment of higher complexity

Ansatz

- Modules and developing-sessions for 150 international leaders within one year
- Using “Business Model simulations” with building own “startups”
- Learning journey to startups
- Osterwalder’s Business Model Canvas / Value Proposition Canvas/ Lean Startup Prinzipien, St. Gallen Business Model Navigator...
- Case work and peer-coaching
- Best practice examples from within the company
- Insights profiles for increasing self reflection
- Personal coaching of individuals in their competence development
- Large group approach for networking and cross-functional and cross-hierarchical exchange
- Applying timeboxing and agile working principles, working in cross-functional teams...

Kontakt

- **Georg Remmers**, OD Manager Heraeus, und andere auf Nachfrage



Lufthansa Technik, „More Leadership“: Agile Leadership Community zur Strategieumsetzung

Heitger Consulting Group

Ergebnisse

- Starke und ausgerichtete Führung implementiert die neue Strategie
- Fokus auf hierarchie- und divisionsübergreifende Kollaboration
- Arbeit an konkreten Business-, Führungs- und Transformationsvorhaben (in Teams)
- Individuelle Learning Journey
- Commitment der Führungskräfte auf allen Ebenen
- Nach der Pilotveranstaltung 15 Großgruppen in Durchführung

Ansatz

- Kleines Steuerteam (HR, interne Berater und Heitger Consulting) entwarf ein Konzept für ein innovatives Großgruppenformat: Walk the talk, Fokus auf individuelle und kollektive Führungskräfteentwicklung, die auch die Strategieimplementierung & Umsetzung der Organisation unterstützt.
- Sounding & Ko-Kreation mit Stakeholdern
- Briefing des Vorstands und des Topmanagements als Beitragende
- Tag 1 Großgruppe: Führungsdialoge, CxO und Topmanagementbeteiligung, Momente der Wahrheit für neue Verhaltensmodelle und Link zu strategischen Herausforderungen, persönliches Storytelling, jeder Teilnehmer erstellt seine eigene Führungslandkarte vor.
Tag 2: Kick-off von kontinuierlichen funktions- und hierarchieübergreifenden Coaching- und Lerngruppen (Mikrokosmos des Unternehmens, Team-Coaching als Business Action Learning)

Kontakt

- **Astrid Neben**
LHT Hamburg,
Leiterin Personal- &
Organisationsent-
wicklung/Change



Agile Gestaltungsstrategien

Sog: Pull statt Push – Big picture & storyline
Durchgängig user-, lösungs- und sinnorientiert
Radikale Kundenorientierung

Ko-Kreation statt Spezialisierung – von Status zu Funktionalität
Interdisziplinär und kollaborativ – Teamfokus!
Selbststeuerung in Teams & Vertrauenskultur (Fehler sind nächste Schritte)

Zirkulär empirisches Vorgehen – Prototypen und instant Feedback
Schnelle zyklische Prozesse: entwickeln, testen, anpassen
Immersion (eintauchen in Erfahrungswelten – schnell lernen)

Verbindliche Spielregeln und Metaprozesse
Transparenz, Rollen (insbesondere Scrum...)
Prioritäten und Limits, timeboxing & externe Referenzen (externes Feedback)

Schnell Lernen & hohe Eigenwirksamkeit motiviert & schafft Commitment