



REFLECT Whitepaper

AGIL FÜHREN 1 RAHMENBEDINGUNGEN & METHODEN

Stellen Sie sich vor, Ihre Organisation wäre
beweglich, kundennah und erfolgreich

Whitepaper



Agenda

ABSTRACT	3
EINFÜHRUNG AGILITÄT	4
Kennzeichen einer agilen Organisation	4
Führungskräfte als Schlüsselement der Agilität	4
AGILE METHODEN	7
Definition Scrum	7
Funktionsweise	7
Vorteile von „Scrum“	8
Fallstricke	8
PERSONALENTWICKLUNG PEER-FEEDBACK	11
Nach dem „Peer-Feedback“	12
TRANSPARENZ	14
Was bedeutet Transparenz?	14
Warum ist Transparenz in der VUCA-Welt so wichtig?	14
Nachhaltiger Mehrwert durch Transparenz	15
„Delegation Poker“	15
CROSSFUNKTIONALE TEAMS	16
Aufbau eines crossfunktionalen Teams	16
Hürden bei crossfunktionalen Teams	16
„FACE-TIME“ KOMMUNIKATION	19
Herausforderungen	19
SCHLUSSWORT	22
UNSERE LEISTUNGEN	23

Abstract



Ingo Kallenbach

Geschäftsführer REFLECT GmbH & Co. KG

Die heutige Arbeitswelt ist geprägt von rasanter Veränderung (**VUCA**). Die dadurch entstehenden komplexen Herausforderungen fordern von uns ein hohes Maß an **Durchblick**, **Zielstrebigkeit** und **Kreativität**. Oft sind damit eine gedankliche Umstellung, ein **Perspektivenwechsel** und eine **Änderung der Haltung** erforderlich, um Lösungen zu generieren und die Herausforderungen zu meistern.

In seinem Ursprung stammt das Konzept der Agilität aus der Softwareentwicklung. **Agile Methoden**, wie beispielsweise „**Scrum**“, stehen dort schon seit langem auf der Tagesordnung. Auch jenseits der IT-Branche gewinnen agile Prozesse als **Führungs- und Organisationsprinzip** zunehmend an Bedeutung und erobern allmählich die gesamte Unternehmenswelt.

Mit diesem Whitepaper werden die wichtigsten Aspekte des Agilität-Konzeptes zusammengefasst, des Weiteren werden wir Ihnen die **Charakteristiken** und **Rahmenbedingungen** der praktischen Anwendung von verschiedenen, agilen Methoden vorstellen.

Eine lehrreiche Lektüre und hilfreiche Erkenntnisse wünscht Ihnen,

A handwritten signature in blue ink that reads 'Ingo Kallenbach'. The signature is written in a cursive, flowing style.

Einführung Agilität

Im Unternehmenskontext beschreibt Agilität ein ganzheitliches Führungs- und Organisationsprinzip, das Unternehmen dazu befähigen soll, sich kontinuierlich an ihre komplexe und unbeständige Umwelt (Stichwort VUCA) anzupassen, also auf die sich permanent verändernden Marktbedingungen [proaktiv zu reagieren](#).

Kennzeichen einer agilen Organisation

[Agile Organisationen](#) sind im Allgemeinen durch flache Hierarchien, crossfunktionale Teams, Netzwerkstrukturen und dem Einsatz von agilen Methoden gekennzeichnet. Die praktische Arbeitsweise in agilen Unternehmen wird durch ein iteratives Vorgehen bestimmt, das eine starke Orientierung am Kunden miteinschließt.

Beim iterativen Vorgehen werden durch kurze und überschaubare Planungs- und Umsetzungszyklen prototypische Vorabergebnisse erzeugt, die in weiteren Zyklen nach und nach an die konkreten (und sich im Laufe des Prozesses auch oft verändernden) Kunden- und Marktbedürfnisse angepasst. Dieses sogenannte „prototyping“ erlaubt durch ein kontinuierliches Überprüfen und Verbessern des Produkts eine Korrektur potenzieller Fehler bereits im Frühstadium.

Die Netzwerkstrukturen und crossfunktionalen Teams der agilen Organisation verlangen ein hohes Maß an Selbstorganisation und Selbstverantwortung der einzelnen Arbeitsgruppen und Mitarbeiter. Grundlegend hierfür ist eine **Unternehmenskultur**, die auf gegenseitigem Vertrauen beruht und sowohl die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter als auch der Teams fördert. Die erfolgreiche Entwicklung von der klassischen zur agilen Organisation ist damit im hohen Maß bestimmt durch die Etablierung einer offenen Feedback- und Fehlerkultur, die eine [Kommunikation auf Augenhöhe](#) und die Transparenz von Entscheidungen voraussetzt.

Führungskräfte als Schlüsselement der Agilität

Vor allem die Führungskräfte tragen in besonderem Maß zum Grad der Agilität eines Unternehmens bei, da sie die vorherrschenden Verhaltensweisen und damit die [Unternehmenskultur](#) prägen. Um [agile Prozesse](#) zu fördern und der erfolgreichen Entwicklung von der klassischen zur agilen Organisation den Weg zu ebnen, ist ein mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis von essenzieller Bedeutung:

Die Einführung agiler Methoden verlangt von den Mitarbeitern eine zunehmende **Verantwortung-** und **Entscheidungskompetenz**. Im Gegensatz zu klassischen Unterneh-

men, in denen die Verantwortung von einer disziplinarischen Führungskraft übernommen wird, wird in der agilen Organisation diese gleichermaßen auf die Mitarbeiter übertragen. Führungskräfte und **Mitarbeiter** werden damit vor die Herausforderung gestellt, ihre herkömmlichen Rollen zu konfigurieren, sowie ihre Arbeitsweisen und ihr Denken anzupassen.

Das Führen in der agilen Welt verlangt ein **innovatives Führungsverständnis**, das im Wesentlichen als lateraler Führungsstil umschrieben werden kann. Das agile Management oder das „**agile Leadership**“ zielt darauf, **Verantwortung** an die Mitarbeiter abzugeben und gegenseitiges **Vertrauen** aufzubauen. In erster Linie ist es die Aufgabe der [Führungskraft](#), für ihre Mitarbeiter die grundlegenden Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein agiles Arbeiten ermöglichen.

Agiles Arbeiten stellt in diesem Kontext das Ergebnis und nicht den Prozess in den Mittelpunkt. Den Mitarbeitern sollte möglichst viel Spielraum für **Kreativität** und **Innovation** gegeben werden, um Lösungswege in Eigenregie erarbeiten zu können. Um diese Ziele zu erreichen und ein **agiles „Mindset“** zu etablieren, ist ein enormes Finger-spitzengefühl von der Führungskraft gefragt, da die Mitarbeiter sowohl auf neue Abläufe als auch auf ein höheres Verantwortungslevel vorbereitet werden müssen.



Das Führen in der agilen Welt verlangt ein **innovatives Führungsverständnis**, das im Wesentlichen als **lateralen Führungsstil** umschrieben werden kann. Das agile Management oder das „agile Leadership“ zielt darauf, **Verantwortung an die Mitarbeiter abzugeben** und gegenseitiges **Vertrauen** aufzubauen. In erster Linie ist es die Aufgabe der Führungskraft, für ihre Mitarbeiter die grundlegenden **Rahmenbedingungen** zu schaffen, die ein **agiles Arbeiten** ermöglichen.

Agile Methoden

Definition Scrum

„Scrum ist ein Rahmenwerk, innerhalb dessen Menschen **komplexe adaptive Aufgabenstellungen** angehen können, und durch das sie in die Lage versetzt werden, **produktiv** und **kreativ** Produkte mit dem höchstmöglichen Wert auszuliefern.“ (Schwaber & Sutherland 2013).

„Scrum“ liefert jedoch weder die genaue Beschreibung eines Prozesses noch eine konkrete Technik zur Erstellung von Produkten, sondern ist vielmehr als **agiler Handlungsrahmen** zu verstehen. In diesem Rahmen agieren **selbstorganisierte** und **interdisziplinäre** „Scrum“-Teams.

Diese Teams gestalten **eigenständig** und **unabhängig** die nötigen Arbeitsprozesse und legen fest, wie Ziele erreicht werden können. Die **Interdisziplinarität** der Teams garantiert die Ausstattung mit allen Kompetenzen und Ressourcen, die zur Erstellung eines Produktes erforderlich sind. Der **iterative** und **inkrementelle Ansatz** von „Scrum“ führt dazu, dass **Risiken** schneller erkannt und reduziert und zudem die **Ergebnisse optimiert** werden können.

Funktionsweise

„Scrum“ definiert drei klar voneinander abgegrenzte Rollen mit eindeutigen Zuständigkeitsbereichen. Die Teams bestehen aus dem **Produktverantwortlichen**, dem sich **selbstmanagenden Entwicklungsteam** und dem „Scrum“ **Master**.

Der **Produktverantwortliche** („Product Owner“) ist in der **Rolle des Auftraggebers** für die Aufgabenzuweisung und -priorisierung verantwortlich. Er formuliert, kommuniziert und kontrolliert das „**Product Backlog**“, das im Wesentlichen eine Liste von **Anforderungen und Veränderungen** am Produkt darstellt, die als Orientierungspunkt für den Entwicklungsprozess dient.

Die **Entwicklungsteams** bestehen aus Experten und Spezialisten, die innerhalb einer bestimmten Zeitperiode das Produkt erstellen.

Der „Scrum“ **Master** wird dafür eingesetzt, die organisationsweite Einführung von „Scrum“ mitzugestalten, die **Einhaltung der Praktiken und Regeln** zu überwachen und „Scrum“-Techniken und Methoden zu erläutern. Zudem unterstützt er das Entwicklungsteam, indem er **Hindernisse beseitigt** und die **Kollaboration** innerhalb des Teams optimiert.

Die Entwicklungszyklen, sogenannte **Sprints**, umfassen einen Zeitraum von **maximal einem Monat**, während dem ein fertiges und potenziell **auslieferbares Produkt-Inkrement** hergestellt werden soll. Jeder Sprint verfügt über ein klar formuliertes **Ziel** und einen festgesetzten **Qualitätsanspruch**. Das gesamte Projekt wird so durch mehrere, direkt **aufeinander folgende Sprints** unter Berücksichtigung von möglichen und Anpassungen realisiert.

Vor, nach, zwischen und während den Sprints werden **regelmäßige Meetings** abgehalten, beispielsweise das **Sprint Planning** vor dem nächsten Zyklus, oder dem täglich stattfindenden **Daily Scrum**, bei dem **Feedback** um Tagesfortschritt gegeben wird und mögliche Hindernisse im **Arbeitsprozess** direkt beseitigt werden können.

Der Fokus dieser Methode liegt auf der **eigenverantwortlichen Selbstorganisation** des „Scrum“-Teams, indem dem Produktverantwortlichen lediglich eine Moderatorenrolle zukommt. Diese **flachen Hierarchien** und die klare Verteilung der Rollen auf die jeweiligen Zuständigkeitsbereiche, erzeugen ein hohes Maß an **Transparenz**, fördert **Beziehungen auf Augenhöhe** und vereinfacht den Austausch von Informationen.

Vorteile von „Scrum“

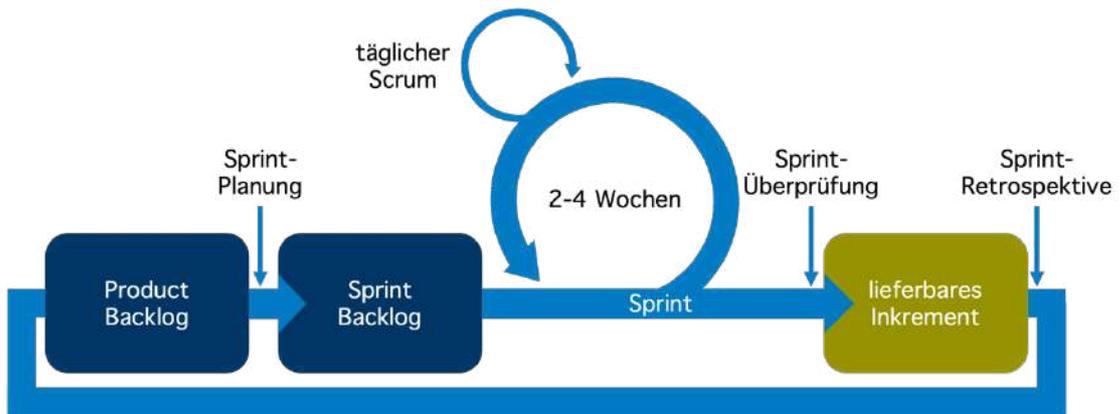
„Scrum“ ist verhältnismäßig **einfach zu lernen** und lässt sich somit schnell in den **Arbeitsalltag integrieren**. Die klar definierten **Rollen** und die Untergliederung in mehrere **Zyklen** garantieren einen gut strukturierten, aber dennoch flexiblen Entwicklungsprozess.

„Scrum“ ist besonders gut für Projekte geeignet, die eine **hohe Flexibilität** und **Anpassung** erfordern.

Fallstricke

Nicht jeder mag die mit Scrum einhergehende **Transparenz**, die notwendige **Flexibilität** und die Möglichkeit der **Selbstorganisation**.

Oft wird der Faktor **„mindset“** zu Beginn völlig unterschätzt. Im besten Falle werden deshalb bei der Einführung von „Scrum“ die Faktoren **„tool-set“**, **„skill-set“** und **„mind-set“** gleichermaßen beachtet und sukzessive weiterentwickelt.



 Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kaltenbach, Führen in der Gesunden Organisation 2016

Abbildung 1: Scrum-Prozess



i

Natürlich gibt es auch Fallen. So braucht es nicht nur Techniken, sondern auch die passende **Grundhaltung**, die agilem Handeln gerecht wird. Nicht jeder mag die mit Scrum einhergehende **Transparenz**, die notwendige **Flexibilität** und die Möglichkeit der **Selbstorganisation**.

Oft wird der Faktor „**mindset**“ zu Beginn völlig unterschätzt. Organisationen führen dann agile Methoden ein, gerne kombiniert mit wunderbaren, coolen „workspaces“, aber schenken der Weiterentwicklung von **Haltung und Verhalten** viel zu wenig Aufmerksamkeit.

Personalentwicklung

Peer-Feedback

Regelmäßiges und vor allem **konstruktives Feedback** ist und bleibt eine der wichtigsten Bausteine für die persönliche Entwicklung. Doch wie kann ein solches Feedback in agil strukturierten Unternehmen, die nur **wenig Hierarchie** kennen und einen hohen Grad an **individueller Freiheit** gewähren, gestaltet werden? Die Antwort darauf lautet: durch „Peer-Feedback“.

Für die „**Peer-Feedbackmethode**“ existieren keine festen Regeln, nach denen der Prozess gestaltet werden soll. Prinzipiell sind einige Kernaspekte zu beachten, die einen großen, individuellen Gestaltungsfreiraum gewährleisten. Auf der Grundlage unserer Erfahrungen und des Unternehmens Sipgate haben wir die wichtigsten Punkte für Sie zusammengestellt:

Der Feedback-Nehmer stellt je nach Bedarf eine Anfrage an 3-5 Personen, von denen er sich eine Beurteilung seines Leistungspotenzials wünscht. Der Zeitpunkt kann hier frei gewählt werden, jedoch erweist es sich als besonders sinnvoll nach größeren Ereignissen, beispielsweise nach Abschluss eines Projektes, ein „Peer-Feedback“ einzufordern.

Ein **standardisierter Fragebogen**, der allen im Unternehmen zur Verfügung steht, kann als Grundlage zur Datenerhebung eingesetzt werden. Prinzipiell besteht aber auch die Möglichkeit, eine Feedbackrunde ohne Fragebogen durchzuführen. Der Feedbacktermin an sich kann als Einzel- oder Gruppentermin angesetzt werden.

Um möglichst neutral und wirksam das Feedbackgespräch moderieren zu können, sollte ein interner oder externer Moderator zur Unterstützung des Prozesses zur Verfügung stehen. Je nach Reifegrad der Organisation und ihrer Mitglieder kann dies immer stärker in der Folge in „interne Hände“ übergeben werden.

Zur Vorbereitung auf die Feedbackrunde können vom Moderator (oder Feedback-Nehmer) Leitfragen formuliert werden, die den Rahmen des Feedbacks genauer definieren, beispielsweise:

- Wo siehst du mein Entwicklungspotenzial?
- Welche meiner Stärken schätzt du besonders?
- Was macht mich in deinen Augen einzigartig für das Unternehmen?
- Was fandest du an unserer Zusammenarbeit beim Projekt XY besonders hilfreich?
- Wo siehst du hier Verbesserungsmöglichkeiten?

Auch der Feedback-Nehmer bereitet sich auf den Termin vor, indem er/sie sich Gedanken zum Ablauf und seiner eigenen Selbstwahrnehmung macht. Sinnvoll ist es, zum Einstieg die persönliche Intention darzustellen, und Offenheit und Vertrauen in die Feedback-Nehmer zu signalisieren. Die Feedback-Nehmer sollten selbst möglichst wenig kommentieren oder sich gar für ihr Verhalten rechtfertigen, sondern eine eher passive aber dafür aufmerksame Zuhörerrolle einnehmen. Nachfragen zum Verständnis sind erlaubt.

Nach dem „Peer-Feedback“

In Zeiten von **selbstbestimmtem, agilem Arbeiten** ist die zeitnahe **Rückmeldung** zur persönlichen Leistung zweifelsohne eine wichtige Informationsquelle zur **Entfaltung des eigenen Potenzials**. Doch Feedback allein erzeugt noch keine Entwicklung, sondern kann lediglich Hinweise und Anreize zu deren Gestaltung geben. So beginnt nach dem Feedback die eigentliche Arbeit, nämlich die **Entwicklung** in Gang zu setzen. Viele stellen sich an dieser Stelle die Frage, wie sie die Informationen aus den Feedbackrunden verarbeiten sollen, bzw. „Wie kann ich denn in meinen praktischen Arbeitsalltag meine Stärken effektiver einsetzen? Wie kann ich strukturierter an meine täglichen Aufgabenherangehen und so meine Leistung verbessern?“

Immer dann ist es von besonderer Bedeutung, den Mitarbeitern eine Art **„persönlichen Entwicklungsbegleiter“** an die Seite zu stellen, die ihnen Schritt für Schritt zeigen, wie sie ihr persönliches Potenzial optimal entfalten können. Einen solchen Entwicklungsbegleiter können die Mitarbeiter beispielsweise aus dem Kreis der Führungskräfte auswählen, die dann im Sinne eines **Coachs** die Zuständigkeit für ihren Entwicklungsprozess übernehmen.

Ideal wäre darüber hinaus die **Einbeziehung von (echten) Kunden**, bspw. durch einen Fragebogen oder eben direktes Erfragen von Feedback. Denn: auch Peer-Feedback sollte nicht zur eigenen Nabelschau dienen, der Blick sollte in erster Linie immer nach außen zum Markt und zum Kunden gerichtet sein.

„Peer-Feedback“ stellt eine **agile und konstruktive** Alternative zum eindimensionalen und hierarchisch strukturierten Mitarbeiterjahresgespräch dar. Die Wirksamkeit der Methode hängt sicherlich vom Reifegrad und der Kultur der Organisation und seiner Mitglieder ab.



Arbeitsbezogenes **Feedback** aus dem eigenen Kollegenkreis ist besonders wertvoll, da dieses ein hohes Maß an **Eigenverantwortung** und **Selbstorganisation** voraussetzt. Auch kann im Vergleich zum Mitarbeitergespräch von einem **multidimensionalen Feedback** gesprochen werden, da mehrere Personen aus unterschiedlichen Kontexten die Leistung eines Einzelnen beurteilen. Der **gleichrangige Austausch** unter den Mitarbeitern führt zu einer Steigerung der **Selbstreflexion** und fördert deren **Kommunikation**.

Transparenz

Was bedeutet Transparenz?

Im Unternehmenskontext ist damit im Wesentlichen ein offener Zugang zu **Informationen** über die Strukturen, Vorgänge und Leistungskennzahlen gemeint. **Transparenz** heißt jedoch nicht, dass jede Information an jeden frei herausgegeben wird. Personenbezogene Daten müssen natürlich **vertraulich** behandelt werden.

Prinzipiell kann zwischen einer **unternehmensexternen** und einer **unternehmensinternen Transparenz** unterschieden werden. Im ersten Fall ist der Informationsaustausch zwischen Kunden und Unternehmen gemeint, wobei sich ein deutlicher Trend abzeichnet, dass Kunden nicht nur Produkte kaufen, sondern auch über deren **Herkunft** und **Entstehung** informiert werden wollen. Sie wollen mehr über das Unternehmen als Ganzes erfahren und legen vor allem auch auf **CSR-Aktivitäten** Wert. Ebenso möchten die Mitarbeiter über unternehmensinterne Vorgänge informiert sein, um sich als Teil eines großen Ganzen fühlen zu können.

Warum ist Transparenz in der VUCA-Welt so wichtig?

Die digitalen **Informations- und Kommunikationstechnologien** ermöglichen uns einen **ständigen Zugang** zu Informationen und Wissen. Aus diesem Grund sind wir inzwischen daran gewöhnt, dass **Informationen frei zugänglich** sind. Im Umkehrschluss kann ein Zurückhalten von Informationen ein **Gefühl von Misstrauen** hervorrufen.

Offene Kommunikation ist der Grundstein für **Glaubwürdigkeit und Vertrauen**, sowohl bei Kunden als auch bei Mitarbeitern. **Informierte Mitarbeiter** haben das Gefühl, in das Gesamtkonzept des Unternehmens eingebunden und ein **wichtiger Bestandteil** dessen zu sein. Auf diese Weise kann die **Identifikation** mit den übergeordneten Unternehmenswerten und -zielsetzungen gesteigert werden.

Nicht zuletzt ermutigt eine **Kultur des transparenten Austauschs** die Mitarbeiter dazu, eigene **Vorschläge und Ideen** einzubringen. Sind die Mitarbeiter dazu – jenseits ihrer eigenen Aufgaben – über die **übergeordneten Abläufe**, Prozesse und **Strukturen** informiert, werden sie dazu **befähigt**, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten auch an anderen Stellen einfließen zu lassen. Durch diesen **Mechanismus** wird ein für das Unternehmen **spezifisches, neues Wissen** erzeugt, wodurch beispielsweise **Produktionswege verkürzt** oder **innovative Problemlösungsansätze** generiert werden können.

Nachhaltiger Mehrwert durch Transparenz

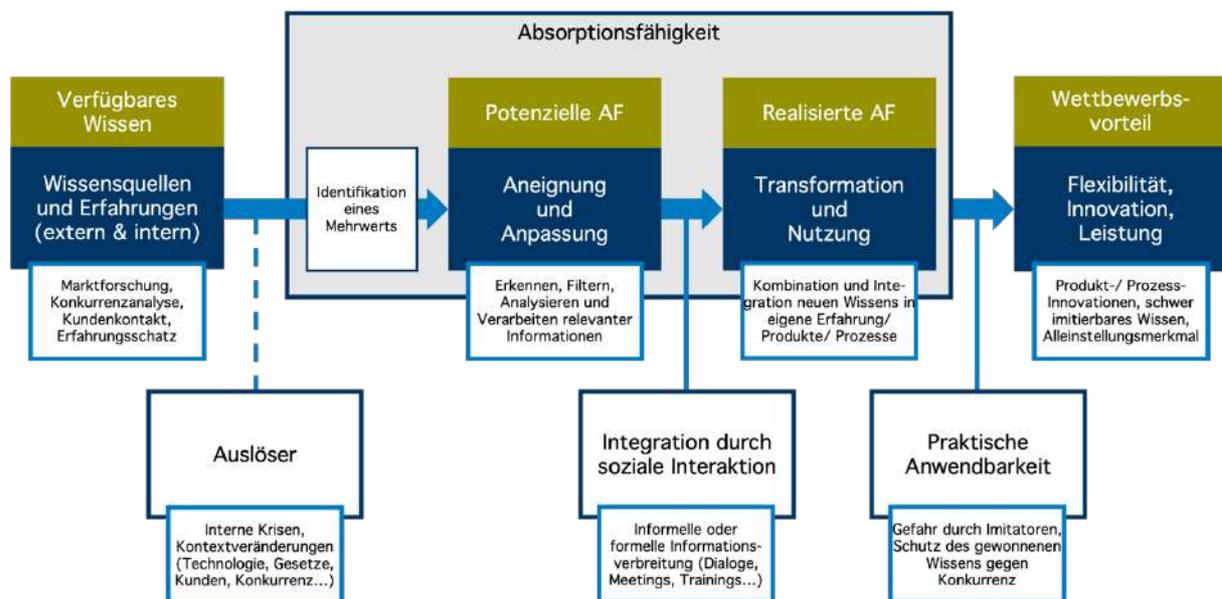
In Hinblick auf unser Konzept der [gesunden Organisation](#), wird die Fähigkeit intern und extern verfügbares **Wissen** aufzunehmen und an die spezifischen **Bedürfnisse** anzupassen und einzusetzen, als **Absorptionsfähigkeit** (s. Abbildung) beschrieben.

Dabei bestimmt die **Absorptionsfähigkeit** eines Unternehmens darüber, ob und wie **Informationen** dazu genutzt werden, ein spezifisches **Wissen** zu erzeugen, das die **Entwicklung** und das **Wachstums** des Unternehmens **von innen** heraus fördert.

„Delegation Poker“

Eine Methode wie Sie **Entscheidungsprozesse** transparent gestalten und die **Selbstorganisation** nachhaltig fördern können ist [Delegation Poker](#).

Das Team soll über verschiedenen Stufen der Delegation zur Selbstorganisation und **Selbstverantwortung** ermächtigt werden. Dabei geht es darum, in spezifischen Situationen zu klären, wer über welche **Verantwortlichkeiten** und **Befugnisse** verfügt und daraus im Anschluss allgemeingültige Handlungsregeln abzuleiten. Auf diese Weise schafft „Delegation Poker“ **Transparenz** in Bezug auf den **Entscheidungsprozess** und entlastet sowohl die **Führungsebene** als auch die **Projektteams** und nicht zuletzt den einzelnen **Mitarbeiter**.



CC BY Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach, Führen in der Gesunden Organisation 2016

Abbildung 2: Absorptionsfähigkeit

Crossfunktionale Teams

Crossfunktionale Teams haben alle Disziplinen im Blick, die sie benötigen, um ihr Projekt erfolgreich zu realisieren. Alle Teammitglieder sind **Spezialisten** in ihren Gebieten. Darüber hinaus haben aber alle gleichzeitig auch ein **generelles Verständnis** für Projekte, Abläufe, wirtschaftliche Zusammenhänge und ein möglichst breites Basiswissen, um auch andere Aufgaben übernehmen zu können.

In der Literatur werden diese Mitarbeiter auch **T-Mitarbeiter** oder „**T-Shaped Professionals**“ genannt. Hintergrund dafür ist das „T-Shape“ – Modell (s. Abbildung). Solche Mitarbeiter vereinen die **Stärken des Generalisten** und des **Spezialisten** in sich.

Aufbau eines crossfunktionalen Teams

Im ersten Schritt ist eine Identifizierung der Stärken im Team notwendig. Ausgehend von der **Stärkenidentifizierung** und der darauffolgenden **Stärkenfokussierung** sollte von Ihnen ein **Weiterbildungskonzept** für Ihr Team entwickelt werden. Möglichkeiten hierzu sind natürlich Fortbildungen, Schulungen und Workshops, aber auch eine unternehmensinterne Wissenstransferstruktur, in der sich Mitarbeiter **Spezial** – und **Generalistenwissen** teilen und dadurch breiter aufgestellt sind.

Basierend auf der Perspektive, was die Bedürfnisse des Marktes und der Kunden sind und was zu einer höchstmöglichen Wertschöpfung führt, entwickeln Sie so crossfunktionale Teams, die durch die Stärken der T-Mitarbeiter große Potentiale ausschöpfen.

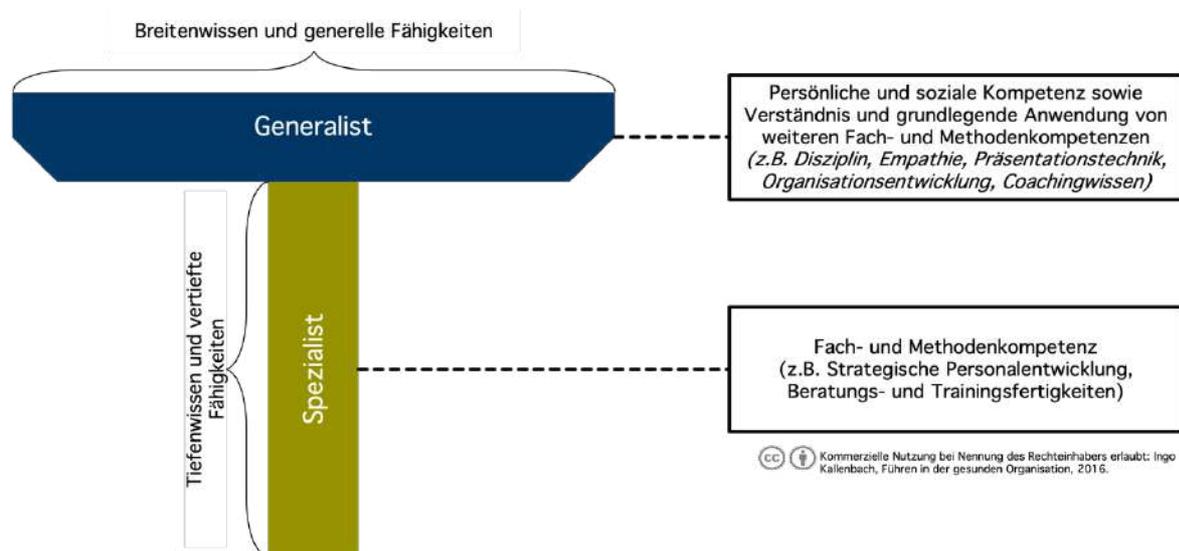


Abbildung 3: T-Mitarbeiter

Hürden bei crossfunktionalen Teams

- **Keine gemeinschaftliche Kultur**

Nur durch eine **gemeinschaftliche** Kultur können elementare Voraussetzungen wie eine durchgängig hohe **Transparenz**, eine Haltung des **Vertrauens**, eine Selbstorganisation der Teams und wirksame **Feedbackmechanismen** existieren.

Ohne das Vorhandensein dieser Elemente werden T-Shaped-Teams ihr Potential nicht ausschöpfen. Die entscheidende Voraussetzung für die im Unternehmen gelebte Kultur ist hierbei das Vorbild der Führungskraft.

- **Mangelhafte Potenzialentfaltung**

Potential zu entfalten beginnt damit, die vorhandenen und verfügbaren **Möglichkeiten** zu **identifizieren**. Darüber hinaus müssen diese Möglichkeiten dann **aktiv** durch eine geeignete **Kontextgestaltung** gefördert und planvoll weiterentwickelt werden.

Indem Führungskräfte den Kontext so gestalten, dass **Talent**, **Motivation** und **Lernagilität** gefördert werden, ist eine gute Basis für eine volle **Potentialentfaltung** gegeben.

- **Ineffiziente Prozesse**

In der VUCA-Welt schaffen ständige Änderungen der Umweltbedingungen die Herausforderung, Prozesse zu entwickeln, die sich an die schnell ändernden Gegebenheiten anpassen können.

Diese agilen Prozesse ermöglichen eine durchgehende **Interaktion** zwischen den Beteiligten und schaffen eine hohe **Transparenz**. Eine ständige Verbesserung ist durch **Reflexionsschleifen** gewährleistet, die fester Bestandteil dieser Prozesse sind. Genau in diesen Prozessen spielen crossfunktionale Teams ihre Stärken aus.

Hingegen sind Prozessentwicklungen ohne die Einbeziehung der Beteiligten nicht am direkten Geschehen orientiert, da man hier die Personen, die am nächsten dran sind, vernachlässigt. Demzufolge ist die Durchschlagskraft der Prozesse nicht effizient.



Crossfunktionale Teams sind eine starke Antwort auf die Herausforderung der VUCA-Welt. Sie als Führungskraft können effiziente Teams entwickeln, die aus T-Mitarbeitern bestehen, deren Stärke das Experten- und Breitenwissen ist. Dabei sind unter vielen anderen wichtigen Voraussetzungen eine gemeinschaftliche Unternehmenskultur, ganzheitliche Potentialentfaltungssysteme und agile Prozesse elementar.

„Face-time“ Kommunikation

- **Management by Walking around“**

Der spontane Besuch einer Planungssitzung, eines „Stand-Up Meeting“s“ oder der Kaffeemaschine, bieten eine hervorragende Möglichkeit, Ihren Mitarbeitern zuzuhören, mit ihnen zu sprechen und sich mit ihnen über die anstehenden Projekte auszutauschen. Und das **persönliche Gespräch** muss sich nicht ausschließlich auf die Arbeit beziehen. Gerade die Begegnung beim **gemeinsamen Mittagessen** oder auch mal nach Feierabend erweist sich als ausschlaggebender Faktor für die **Teamleistung**, da hier ein Großteil positiver Veränderungen bewirkt werden kann.

- **„Management by Sitting around“**

Einzel- und Zweierbüros werden sich zunehmend auflösen. Verlegen Sie deshalb immer mal wieder Ihren Arbeitsplatz zu Ihrem Team.

- **„Management by Skyping around“**

Bekannt ist auch, dass **Kreativität** ohne häufiges Zusammenbringen der Gedanken und dem Durchmischen von Ideen nicht zielgerichtet ist.

Die Herausforderung besteht also darin, **Kreativität** zu fördern, die **Produktivität** zu steigern und dabei die dafür benötigte Kommunikation mit Teammitgliedern zu gewährleisten, damit wiederum Kreativität gefördert wird. Lösungen stellen Applikationen wie Skype, Google Hangouts, Slack, Zoom und all die anderen Apps dar, die eine Videofunktion bieten. **Videokonferenzen** sind eine gute Alternative des Miteinanders wenn Präsenztreffen nicht möglich sind. Lesen Sie hierzu auch unseren **Leitfaden zum digitalen Arbeiten**.

Herausforderungen

Welche Hürden erschweren die Umsetzung von face time? Worauf ist im Unternehmenskontext zu achten?

- **Eng getaktete Tagespläne**

„Keine Zeit“ ist das häufigste Argument für ein Verhalten, das auf dem Paradigma der Dringlichkeit statt dem der Wichtigkeit beruht. Klar, jeder Tag hat nur 24 Stunden und es gibt genug zu tun.

Am Ende ist es eine Frage der persönlichen Haltung, ob man die Nähe zum Team sucht oder eher meidet.

- Jeder ist anders

Manche Kollegen verbringen ihren Tag am liebsten für sich, Austausch und Kommunikation mit anderen werden als unnötig oder gar störend erlebt. Was also tun bei Menschen, denen persönliche Nähe eher unangenehm ist? Wie erfahren Sie, was diesen Mitarbeitenden wichtig ist, wie sie fühlen und welche Fragen sie haben?

Eine Möglichkeit kann ganz pragmatisch darin liegen, die Mittagspause zu nutzen, um persönliches Interesse zu zeigen. Es gibt einige Unternehmen, bei denen es Teil der **Unternehmenskultur** ist, sich mit anderen zum Mittagessen zu verabreden. Auf diese Weise kann relativ zwanglos mehr Nähe entstehen.

- Kontrollempfinden

Leider gibt es genügend Organisationen, in denen sich die Gespräche komplett verändern oder Stillschweigen eintritt, wenn die Führungskraft den Raum betritt. Die Mitarbeitenden fühlen sich kontrolliert und möchten Fehler vermeiden.

Dies zeugt von einer **kränkelnden Organisationskultur**. Dieses Empfinden der Mitarbeiter kann zwar aufgeweicht werden, indem räumliche Nähe der Führungskraft zum Team als normales Führungsinstrument praktiziert wird, sodass mit der Zeit mehr Bereitschaft zu Kommunikation und Ungezwungenheit entsteht.

Betrachtet man dieses Phänomen in einem erweiterten Kontext der Organisationskultur, wird deutlich, dass dieses Muster nur dadurch verbessert werden kann, indem Sie Ihre **Organisationskultur** hinterfragen und eine ganzheitliche Herangehensweise unter Berücksichtigung der diversen Aspekte und Interdependenzen einer Organisation (s. Abbildung) verfolgen.



Abbildung 4: Die Gesunde Organisation



**Fit für turbulente
Zeiten –
mit unseren Work-
shops erreichen Sie
Ihre Ziele.**



Die Arbeitswelt verändert sich:
Sie wird agiler, vernetzter,
„frei“beruflicher, flexibler, fla-
cher, demokratischer, transpa-
renter und 4.0-industrieller.

Eine Neubesinnung und Neube-
stimmung stehen also an.

Wie Sie als Entscheidungsträ-
ger*in diesen Herausforderungen
aktiv und erfolgreich begegnen,
erfahren Sie in unserem Work-
shop.



Weitere Informationen und An-
meldung zum Workshop:

Workshop



Schlusswort

Das Führen in der agilen Welt verlangt ein **innovatives Führungsverständnis**, das darauf abzielt, **Verantwortung** an die Mitarbeiter abzugeben und **gegenseitiges Vertrauen** aufzubauen. In erster Linie ist es die Aufgabe der Führungskraft, für ihre Mitarbeiter die **grundlegenden Rahmenbedingungen** zu schaffen, die ein agiles Arbeiten ermöglichen. Dies hört sich schwierig an, aber wenn man damit anfängt, ein agiles „Mindset“ zu etablieren, wird die Haltung irgendwann zur Selbstverständlichkeit und Sie werden merken, wie positiv Ihre Mitarbeiter darauf reagieren.

Wir hoffen, wir konnten Ihnen mit diesem Whitepaper einige Punkte in Ihrem beruflichen Alltag an die Hand geben. Wenn Sie weiterführende Fragen oder Rückmeldungen haben, kontaktieren Sie uns gerne.

Autor



Ingo Kallenbach ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens REFLECT. Nach operativen Positionen bei internationalen Unternehmen (Otto Gruppe, Deutsche Bank) liegen seine Arbeitsschwerpunkte heute in der Potenzialentfaltung von Organisationen, Teams und Entscheidungsträgern. Ingo Kallenbach ist gefragter Experte bei der Begleitung von Unternehmen im Rahmen agiler und digitaler Transformationen. Folgen Sie ihm auf **Linkendin!**



Jutta Merkel arbeitet als Redakteurin bei Reflect. Neben dem Erstellen von Content, führt sie die Interviewreihe bei Reflect durch und kümmert sich um Presseanfragen. Sie hat mehrjährige Erfahrung in der Unternehmenskommunikation in verschiedenen Branchen. Folgen Sie ihr auf [LinkedIn!](#)

Unsere Leistungen

Nicht reden, handeln! Wir stellen Ihre Organisation auf gesunde Füße, ganz egal wo Sie stehen. Mit bewährter Methodik, aber stets offen für Neues. Mit erfahreinem Blick, aber nie betriebsblind.

Unsere Trainer und Berater verfügen über die unterschiedlichsten Hintergründe und haben Expertisen aus diversen Branchen. Sie können sich sicher sein, auch für Ihre Organisation finden wir die bestmögliche Lösung – garantiert.

[Sprechen Sie uns an!](#)

Schildern Sie uns Ihre Situation. Das Erstgespräch ist kostenfrei – und es bringt Sie einen Schritt weiter.

In diesen Bereichen helfen wir Ihnen weiter:

- **Transformation** in eine agile, gesunde Organisation
- **Führungskräfteentwicklung** – Aufsetzen eines ganzheitlichen und stimmigen Entwicklungsprogramms.
- **Gesunde Führung** – außergewöhnliche Leistung durch Potenzialentfaltung.
- **Workplace Change** – Entwicklung von kreativen und neuen Arbeitswelten
- **Werte- und Haltungsarbeit** – Bildung eines „agile mindset“
- **„Komplexithoden“** für die VUCA-Welt: Konsent, konsultativer Einzelentscheid, Agile Projektarbeit, Kompleximeetings, Lean Coffee, Kanban, Scrum
- **Führungskräftecoaching** im Rahmen der anstehenden Veränderungen
- **Expertenvorträge – auch online:** Vorträge zum Grundverständnis von agilem Führen und agiler Transformation
- **Seminare & Workshops (auch virtuell möglich)** zu den Themen Führungskräfteentwicklung, agile Transformation und weitere



Quellen

Titelseite von Irfan Simsar von Unsplash

<https://www.pexels.com/de-de/foto/draufsicht-der-bienen-die-honig-setzen-56876/>

<https://www.pexels.com/de-de/foto/fussballspieler-der-fussball-halt-159515/>

<https://www.pexels.com/de-de/foto/schwarzweiss-adler-nahe-mann-3114956/>

<https://unsplash.com/photos/DNkoNXQt3c>

<https://unsplash.com/photos/fb7yNPbT0I8>

<https://unsplash.com/photos/XmMsdtiGSfo>

<https://www.shutterstock.com/de/image-photo/webcam-laptop-screen-view-many-faces-1694685346>



**GOOD
NEWS
IS COMING**

Wir teilen unser Wissen gerne

Wir haben uns dem Erfolg von Unternehmen verschrieben. Deshalb gibt es bei uns zweimal im Monat sorgfältig recherchierte Artikel mit fundiertem Knowhow in Ihr Postfach.

Hier dreht sich alles rund die Themen agile Transformation, Führung und Personalentwicklung.

[Jetzt kostenlos zum Newsletter anmelden und nichts mehr verpassen](#)

Noch mehr Whitepaper?

Erhalten Sie eine gute Übersicht und gleichzeitig die notwendige Tiefe zu aktuellen Themen.

[Hier geht's zum Downloadbereich.](#)



Reflect GmbH & Co. KG
Insheimer Straße 33
D-76865 Rohrbach
Fon +49 6349 96 30 228
E-Mail info@reflect-beratung.de

