

**NEUE FORMEN: VON DER
PYRAMIDE ZUM KREIS**

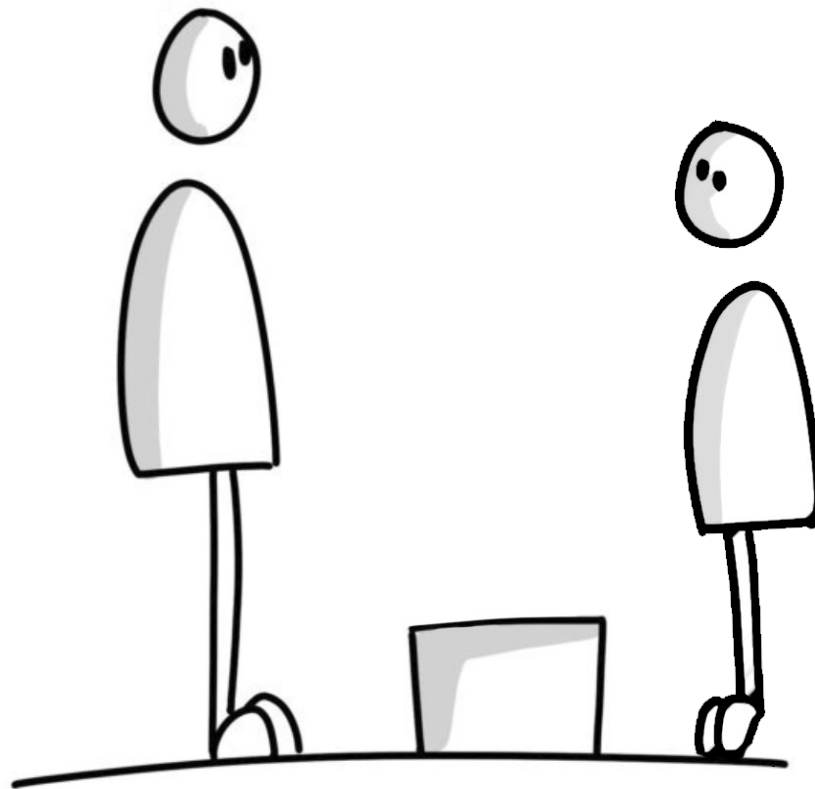
Agiles Führen & Organisieren

SVENJA HOFERT

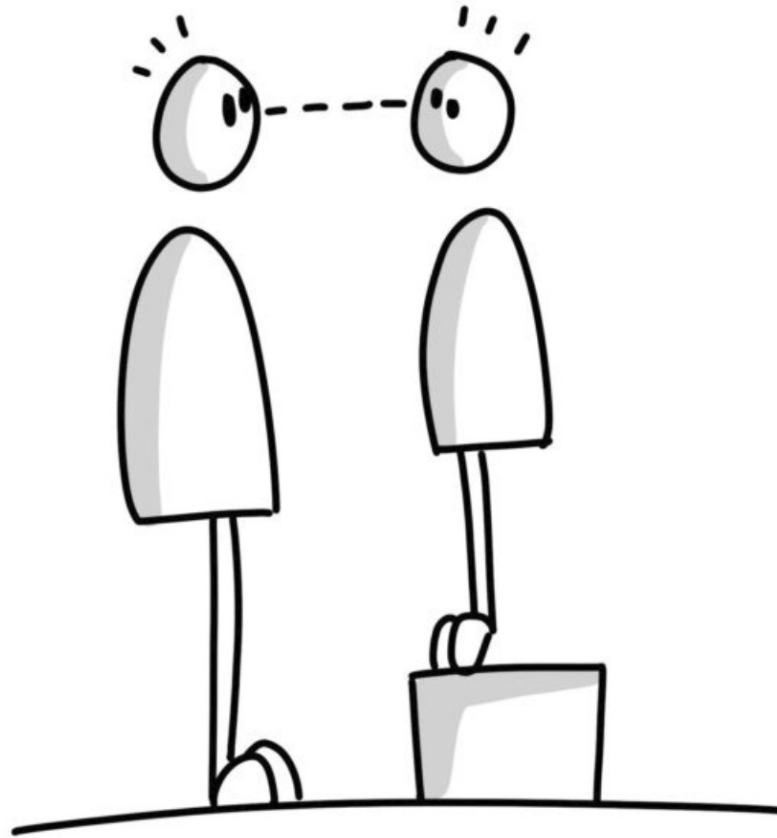
Agiles Führen & Organisieren – 7 Punkte

1. Warum sich Grundlegendes verändert und verändern muss
2. Was da gerade in Sachen Führung & Organisieren passiert
3. Formen des Neuen Organisierens
4. Was das mit Ihnen zu tun haben könnte
5. Woran Agilität sich (nicht) zeigt
6. Beispiele aus meiner Praxis
7. Muster des Gelingens


Früher



Heute



Was Fachkräfte **sagen** oder **denken**

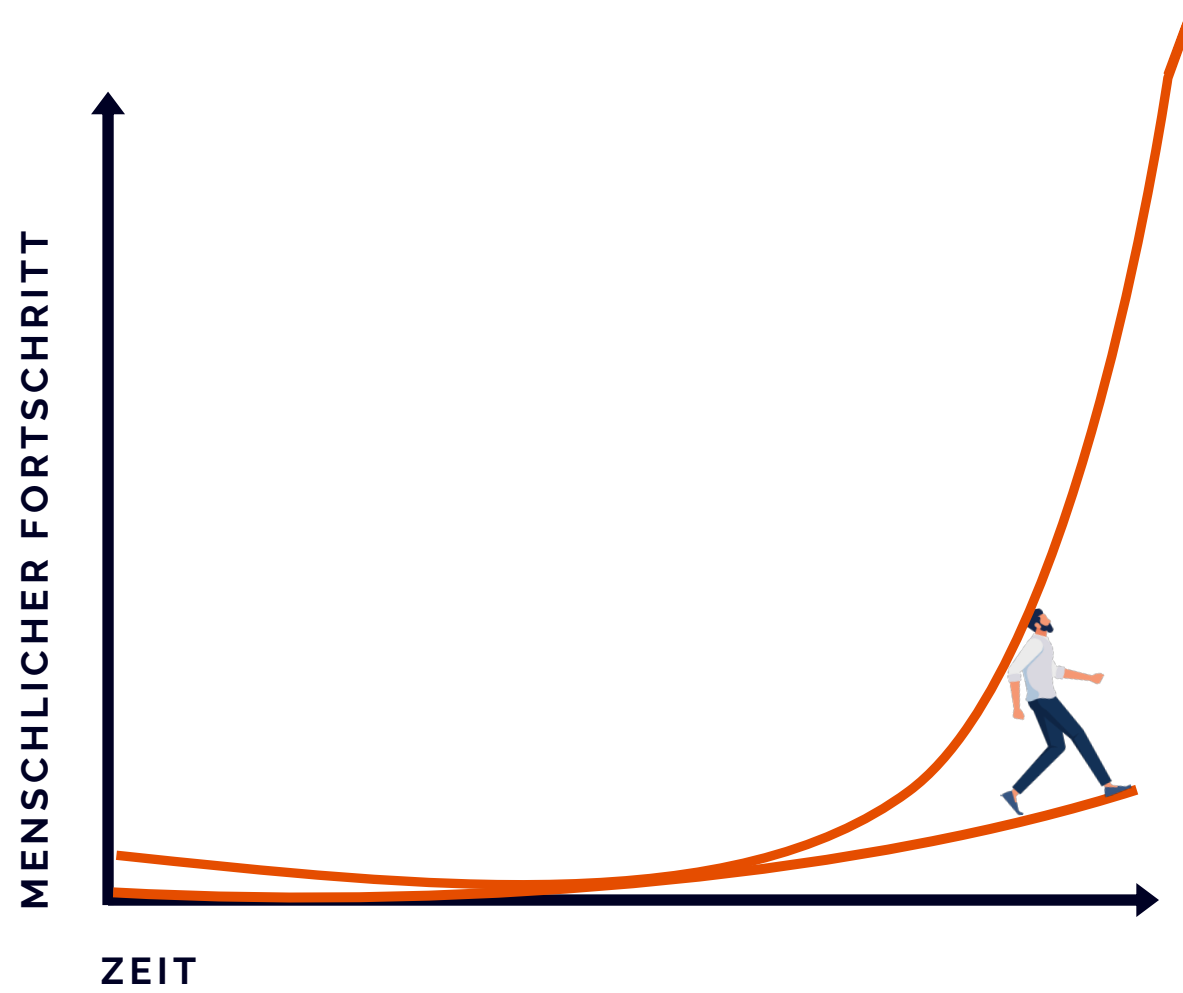


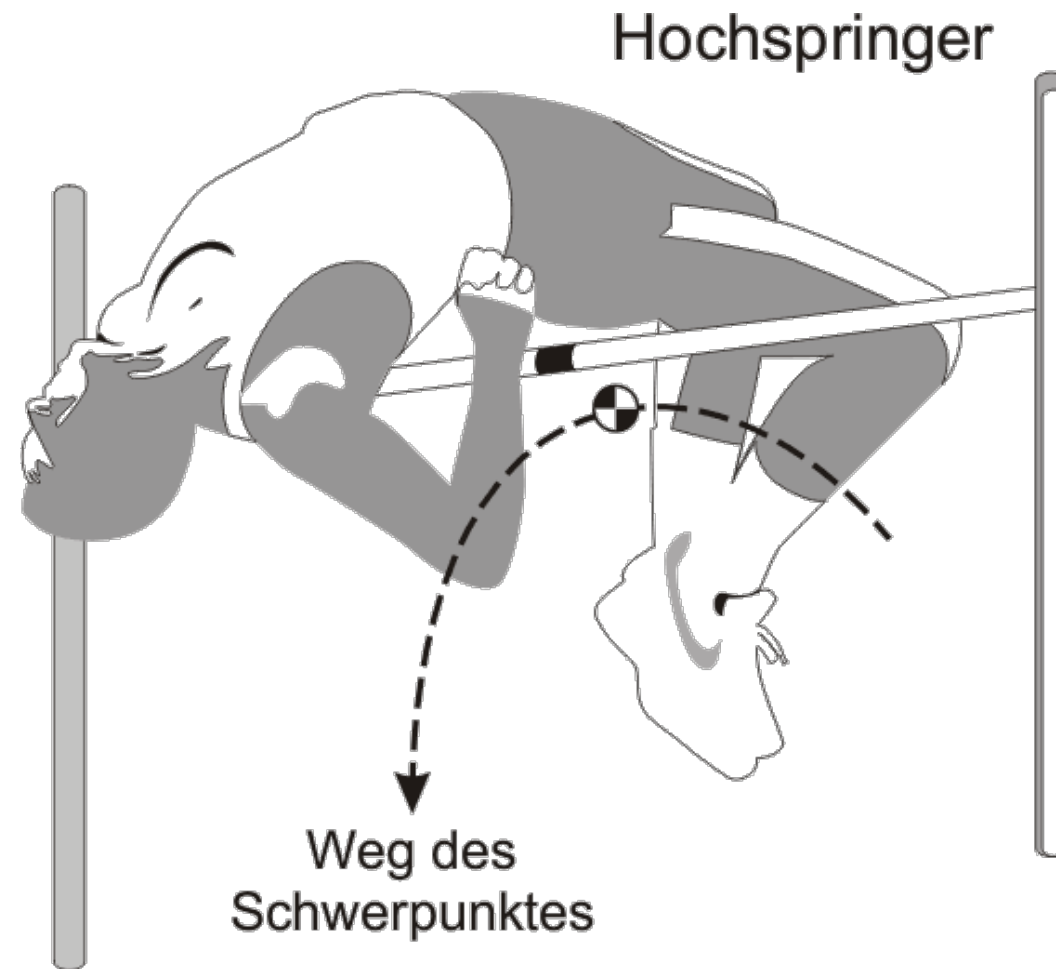
Wenn es
nicht
passt,
Geh´ ich
eben

Mein Leben
gehört doch
nicht der
Arbeit.

Dein
Führungsstil
ist echt veraltet,
Alter

Derweil... **Pace of Change**





Wir brauchen: **Musterwechsel**

Von VUKA nach BANU

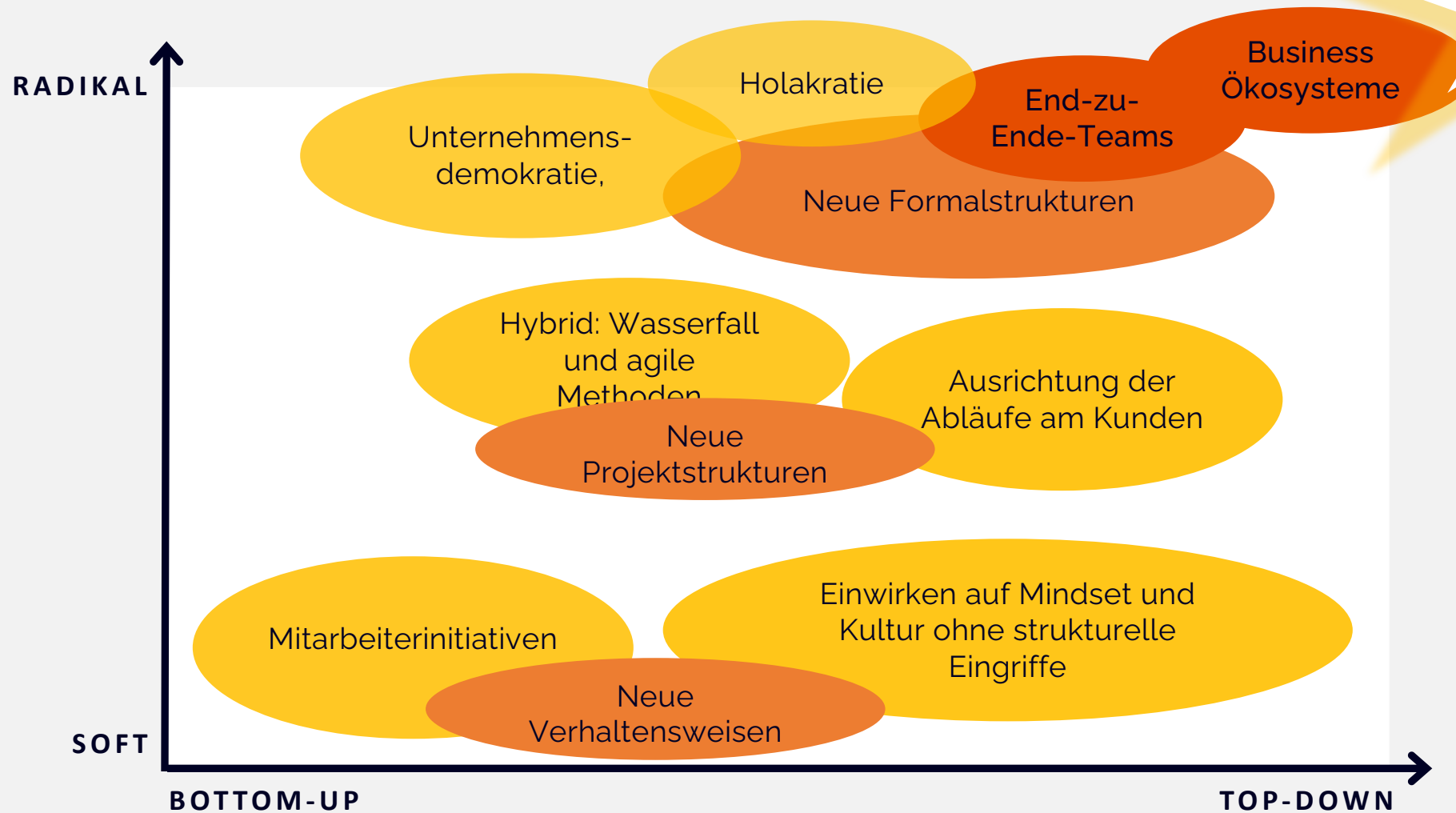
VUKA (Volatile, unberechenbar, komplex, voller Ambiguität)

- Überlegenheit von kleinen Schritten
- Wir können es durch Teamstrukturen beherrschen
- Dezentral ist die Lösung
- Wir können es in unserem Sinn hochskalieren (größer messbar machen)
- **Wir schaffen effektive Teams.**

zusätzlich BANU (Brüchig, angstbesetzt, non-linear, ungewiss), Extremistan

- Kettenreaktionen
- Wir können es nicht beherrschen
- Wir können es nicht vermessen, Ketten zufälliger Ereignisse und Skalierungen
- Es gilt, origineller zu sein
- **Wir schaffen resiliente Strukturen.**

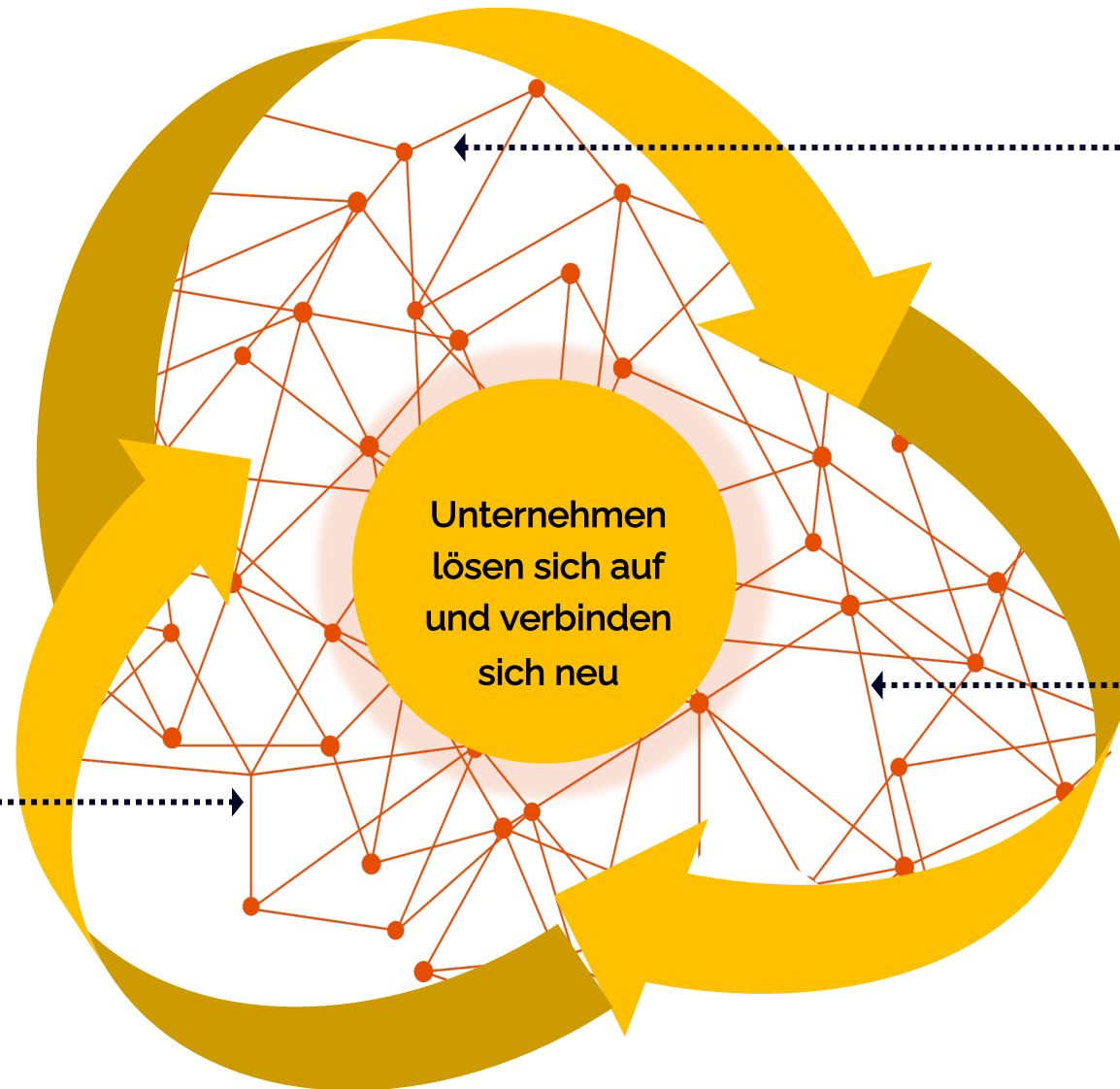
Formen agiler Transformation



Ökosysteme

Wissens Ökosysteme

Wie verbinden wir
Kenntnisse und nutzen und
integrieren Technologien?



Unternehmen
lösen sich auf
und verbinden
sich neu

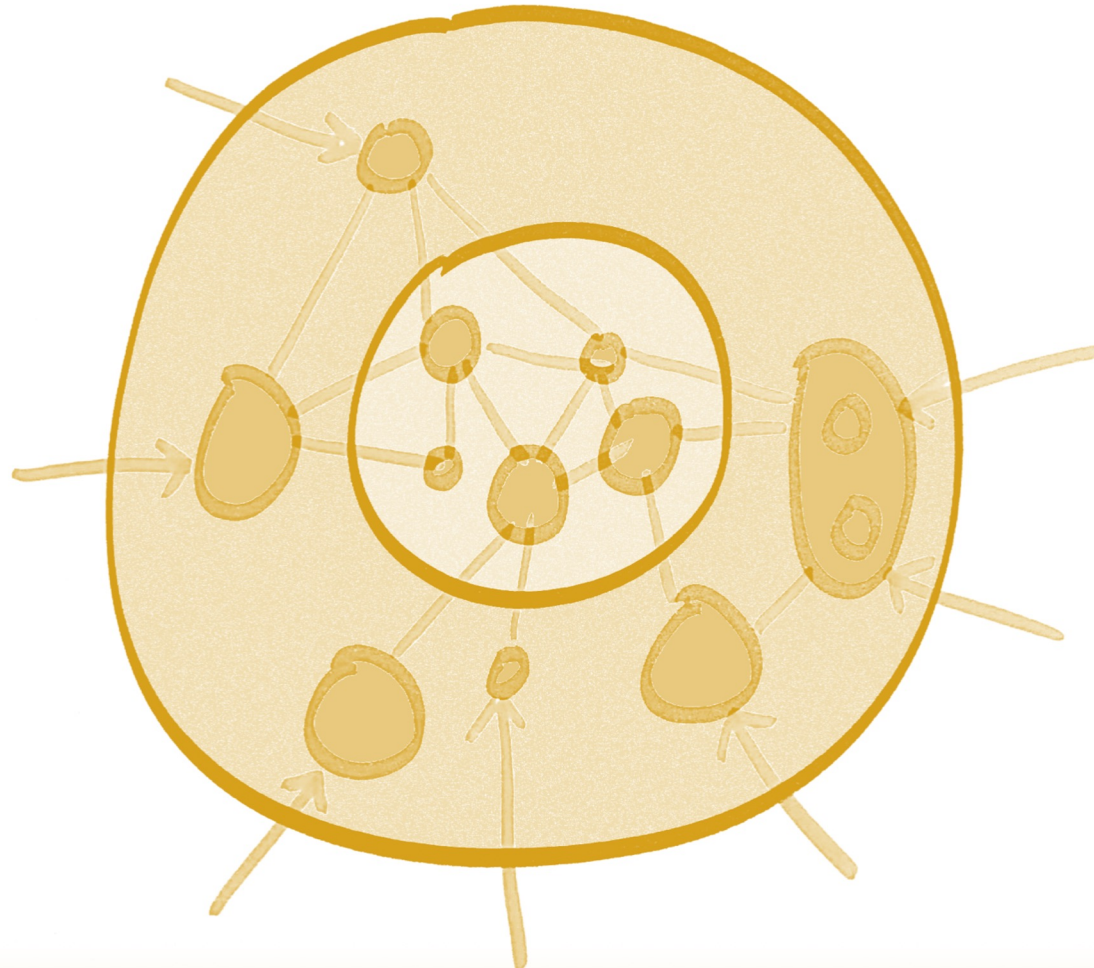
Innovations- Ökosysteme

Wie sichern wir unsere
Zukunft in radikalem Wandel?

Business Ökosysteme

Wie schaffen wir kreativem
Kundennutzen auf enger
werdenden Märkten?

Wir führen und organisieren im Kreis



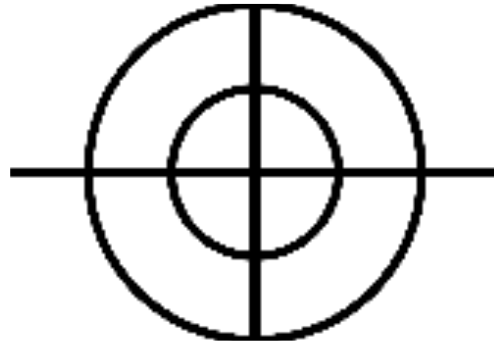
Was heißt das?

- Radikale Ausrichtung am Markt und Kunden mit End-zu-Ende-Verantwortung für die operativen Einheiten
- Umwandlung von Zentralen zu dienstleistend-assistierenden Einheiten oder autonomen Dienstleistern
- Dabei Teams als operative Einheiten mit Zellen und Zellteilung (Team in Teams)
- Führung in 2 Formen: Gestaltend-richtigweisend am „System“ und lateral-coachend

Damit einher gehende kulturelle Veränderungen



Weg von Bürokratie - sich an der Wertschöpfung ausrichten



Weg von starrer Hierarchie - schnell und operativ vor Ort und dezentral entscheiden



Beweglichkeit – neue Formen der Zusammenarbeit, auch verteilt



Sich auf Neues einlassen - aus Erfahrungen und Fehlern lernen



Kooperieren & co-kreieren in kleinen autonomen Einheiten weltweit



Weg vom Individuum - Schwarmintelligenz nutzen

5 Fragen an Sie

1. Wie nah sind Sie Ihren Kunden, Patienten, den Bürgern wirklich?
2. Wie austauschbar oder disruptierbar ist das, was Sie tun?
3. Wie resilient sind Ihre Strukturen vor diesem Hintergrund?
4. Was tun Sie, wenn der psychologische Vertrag nicht mehr gilt, sondern Arbeit Arbeit ist?
5. Haben Sie Strategien für den Umgang mit dem Fachkräftemangel? Wie kreativ sind diese vor dem Hintergrund der Veränderungen?

Was sehen Sie?
Der fixierte Blick



Wir können nur sehen, was wir
sehen. Kennen, was wir kennen
und denken, was wir denken.

Veränderung ist der Unterschied zwischen Wissen und nicht-Wissen-Wollen.
Wilfried Bion

Woran zeigt sich Agilität

- Kreis- statt Pyramidenform
- Strukturen für organisationales Lernen
- Strukturen für autonome Prozesse, z.B. operatives Team (keine Gruppe!) entscheidet über das WIE
- Führung wird verteilt

Symptome fehlender Agilität

Direkt

- Ausrichtung an Prozessen statt am Kunden
- Überflüssige Bürokratie
- Lange Planungs- und Genehmigungsverfahren
- Digitalisierungsstau

Indirekt

- Babyboomer halten den Laden zusammen
- Fähige Fachkräfte suchen das Weite
- Führungskräfte halten am Gewohnten fest

Erster Schritt: Von der Projekt- zur Produktorganisation

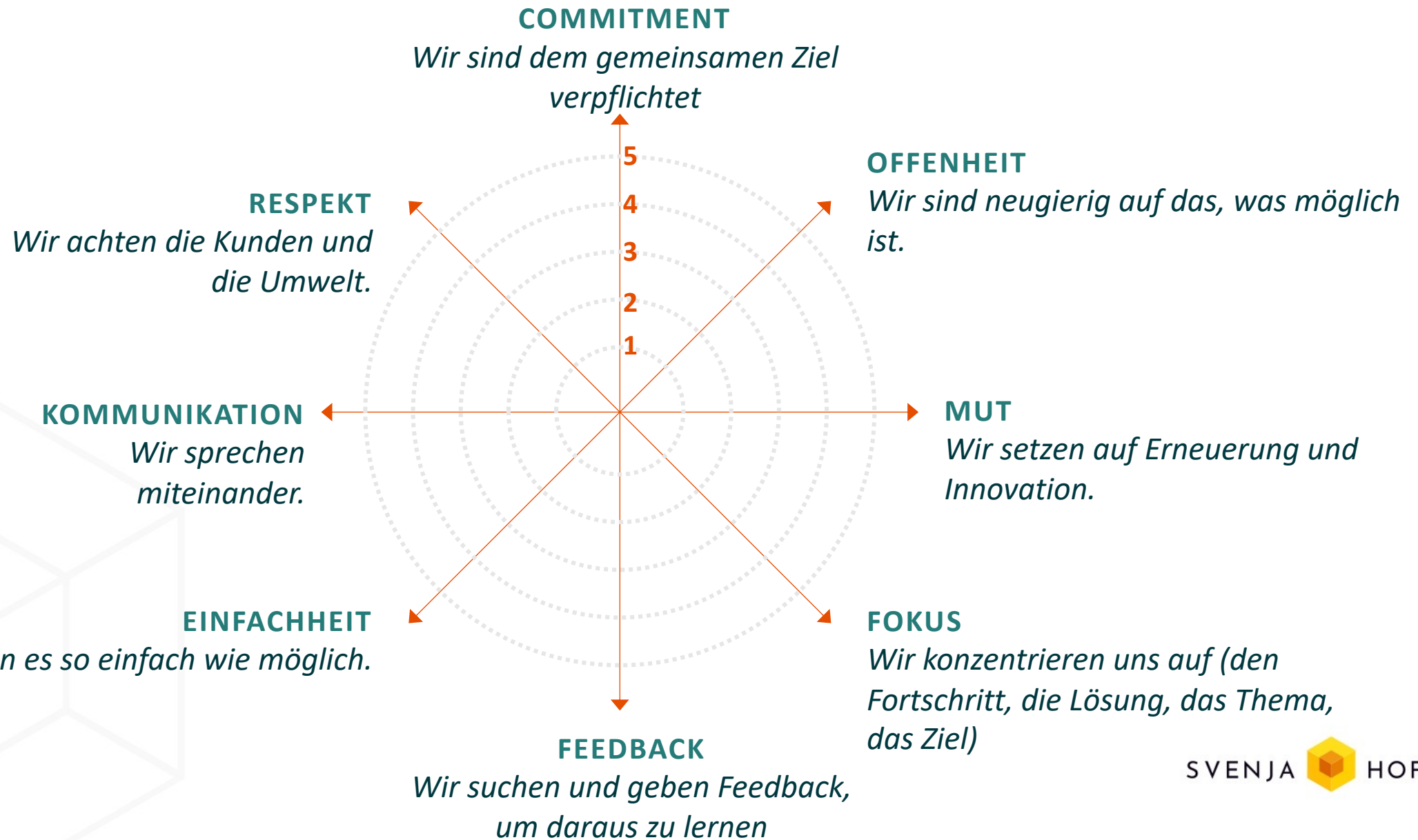
Projektorganisation

- Vorher definierter Umfang
- Optimierung der Organisation
- Scope-basierte Finanzierung
- Output
- Abteilungsbasierte Entscheidungen
- Verteilte Verantwortlichkeit

Produktorganisation

- Kontinuierliche Lieferung
- Maximaler Mehrwert für Kunden
- Finanzierung Team
- Outcome
- Interdisziplinäre, crossfunktionale Zusammenarbeit
- Geteilte Verantwortlichkeit

Geteilte Mental-Modelle, z.B. Werte



EINFACHHEIT
Wir machen es so einfach wie möglich.

KOMMUNIKATION
Wir sprechen miteinander.

Was sind Muster des

Gelingens

?

Haier - Rendanheyi

STRUKTURELL

- Plattform für Gründung
- Mikrounternehmen 7-15 Personen
- Gründung ab 3 Personen
- Shared-Services-Mikrounternehmen
- Mikro-Communities

FÜHRUNG

- Making everyone a CEO
- Zwei normative Weichenstellungen
 - Zero distance to customers
 - Work like an entrepreneur

So fühlt sich das an: „**Wie ein neuer Job**“



Das funktioniert:

Externe Referenz (Markt).

Unternehmer-Logik.

Keine Vorgaben zum WIE.

„Zero distance“

Eindeutiger Fokus auf Innovation.

Bereich eines Landesministeriums

STRUKTURELL

- Schaffen eines Strategiekreises
- Bau einer Parallelstruktur
- Ressourcenklärung
- Schaffung per klarer Ansage „keine Wahl“
- Veränderung des Raums

FÜHRUNG

- Nach anfänglichem Versuch des Mitnehmens Top-Down
- Demokratisierung mit Ansage

So fühlt sich das an: „**Harter Lernprozess**“



Das funktioniert:

Externe Referenz (Fachkräfte).

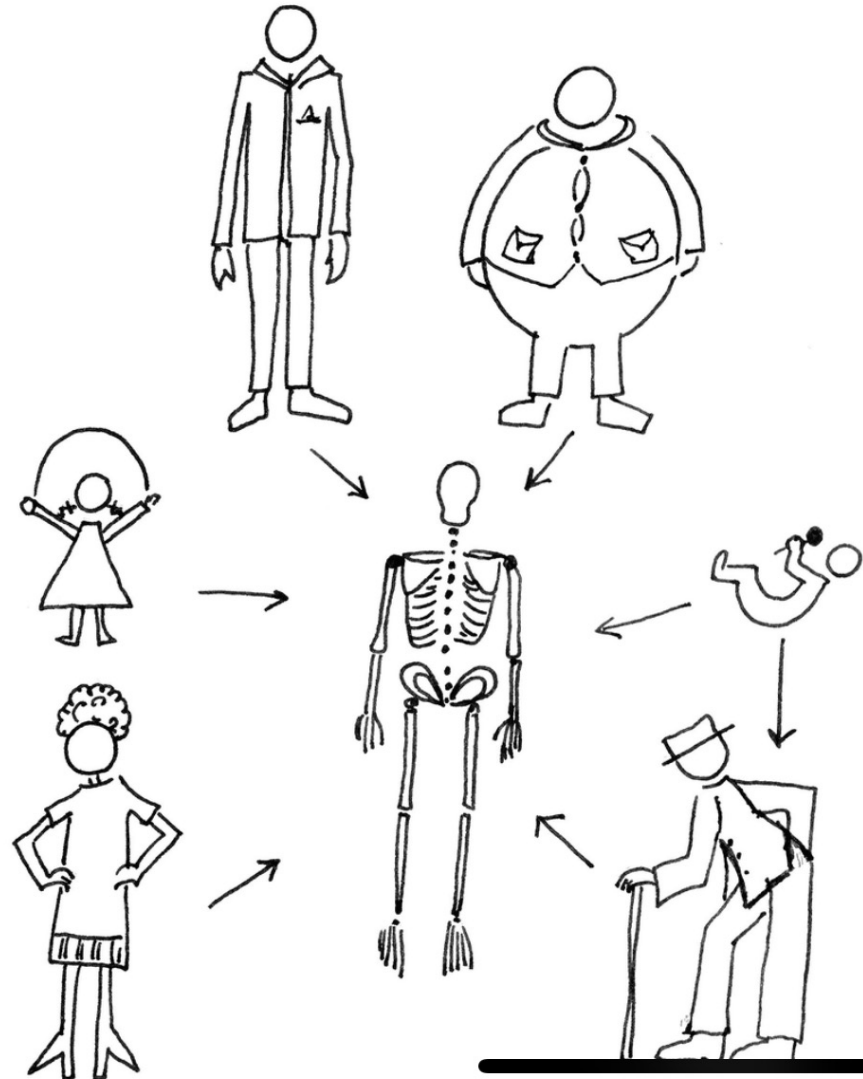
Legitimation.

Leadership.

Steigerung der methodischen Professionalität.

Weg vom Experten - Fokus auf Wissenskoordination.

Spezifische Funktionen & Dysfunktionen



Das Kunststück

Muster des Gelingens

1. Suchen Sie die externe Referenz, die alle verstehen und erkennen
2. Legen Sie den Fokus auf strukturelle Veränderungen
3. Fangen Sie da an, wo es am meisten Sinn macht, beim Operativen
4. Geben Sie einfachste, aber glaubwürdige normative Vorgaben
5. Lichtkegel auf die, die wollen
6. Sehen Sie Führung als kreativen Akt
7. Arbeiten Sie in systemischen Schleifen – iterativ!





DANKE

Svenja Hofert



CREDITS

Bitte benutzen Sie diese Präsentation nur für den eigenen Gebrauch.
Bitte nicht weitergeben.

- Graphics: *Svenja Hofert / Amélie Putzar*
- Graphic Skeleton: *Martin Pfiffner, „Die dritte Dimension der Organisation“, SpringerNature 2021*
- All other Photos: *Pexels*