

# Von der Hierarchie- zur agilen Teamkultur

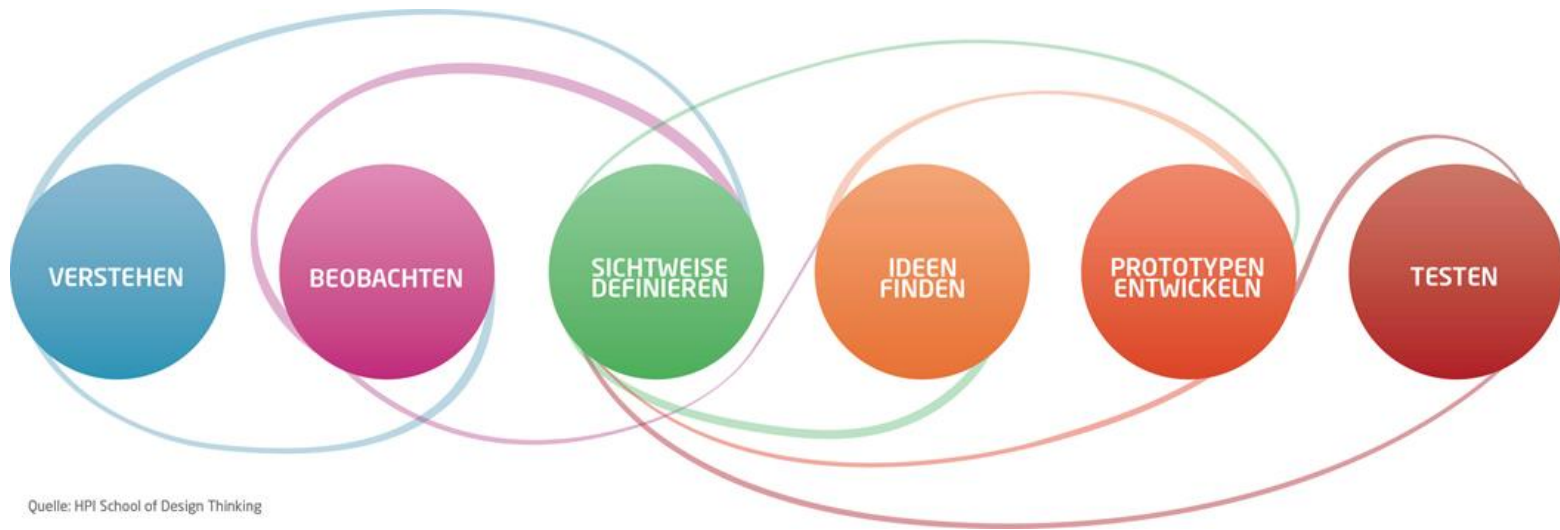
Wie kann ein Kulturwechsel gelingen?



# Die „VUKA“-Welt

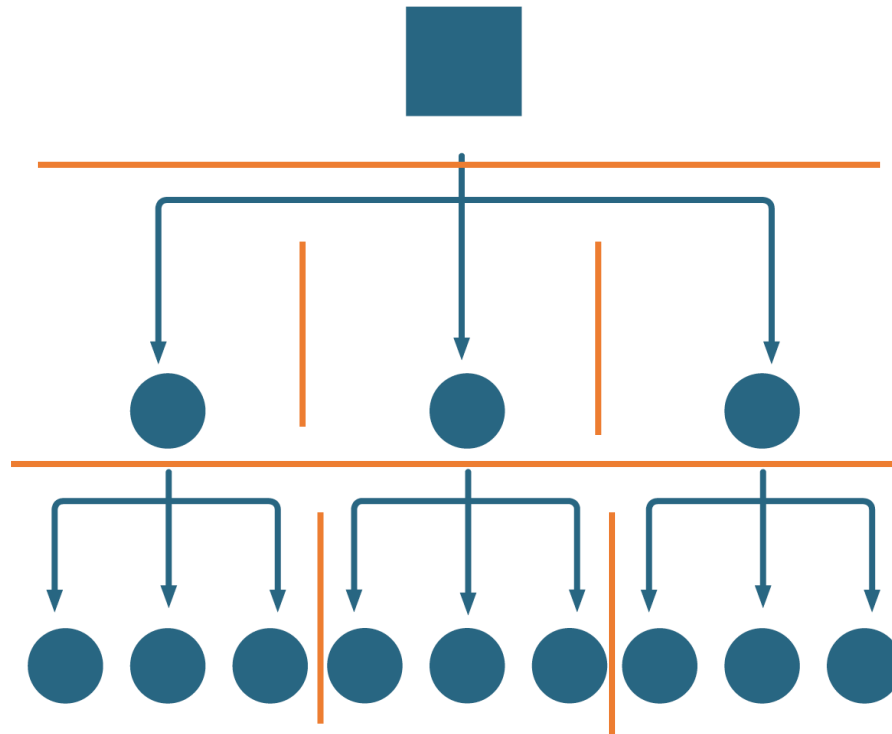
**V** olatil  
**U** nsicher  
**K** omplex  
**A** mbivalent

# Die Antwort: Agilität

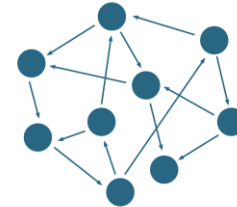
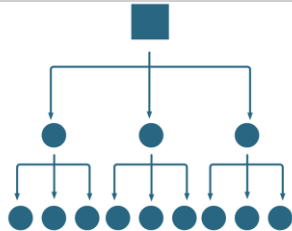


Quelle: HPI School of Design Thinking

# Hierarchie-Kultur



# Hierarchie- vs. Teamkultur



- Oben ist die meiste Macht
- + Oben ist das meiste Wissen
- = Oben ist die beste Entscheidung

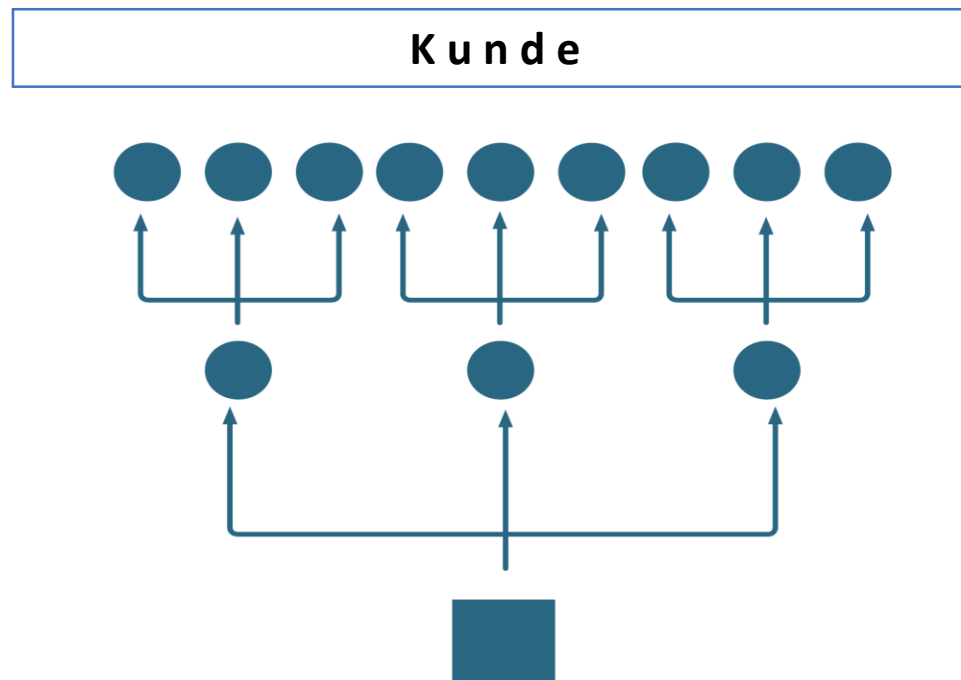
- Denken in Zuständigkeiten
- Anweisung und Gehorsam
- Gesetze, Regeln
- Konfliktfreiheit
- Rasche Entscheidung, langsame Umsetzung

- Wissen ist überall
- Iterativ ist die beste Entscheidung

- Denken in Ergebnissen
- Aushandeln
- Freiräume
- Streitkultur
- Langsame Entscheidung, rasche Umsetzung

# Supportive Leadership

Was brauchen meine Mitarbeitenden von mir, um ihre Aufgaben selbständig und effizient erfüllen zu können?



# Werteentwicklung statt Kompetenzvermittlung

## Agilität ist eine Werthaltung!

Eine Führungskraft muss wirklich, tief und emotional vom Sinn der Selbstverantwortung, der Dezentralisierung und des Flows in der Arbeit überzeugt sein.

- Vermitteln des "Big Picture"
- Schaffen von Rahmenbedingungen und der nötigen Infrastruktur
- stärkenorientiertes individuelles Entwickeln jedes Mitarbeiters

**Grundlegende Mitarbeiterkompetenz = Selbstführung**

# „Management-Voodoo“

**Man formuliert in wohlklingenden Worten, wie man die Welt gerne hätte ...**

Vision, Leitbild, Führungsgrundsätze

**... vollführt einige rituelle Tänze ...**

Workshops, Mitarbeiterversammlungen, Schulungen

**... bringt ein paar symbolische Opfergaben ...**

Hochglanzbroschüren, Accessoires

**... und wartet auf das Eintreten des gewünschten Ergebnisses ...**

eine neue, veränderte Unternehmenskultur





# Lernen von Führungskräften

## Aufgabenlernen

## Persönlichkeitslernen

**kurz-  
fristig**

### Leistung

Verbesserung von Kenntnissen,  
Fähigkeiten, Fertigkeiten

durch Training und Seminare

### Einstellungen

Prüfung der Person, Lebens-  
und Berufseinstellung

durch Assessment und  
Persönlichkeitsentwicklung

**lang-  
fristig**

### Flexibilität

Zerstörung von Routinen

durch Job-Rotation, Job-  
Redesign und Sonderaufgaben

### Identität

Entwicklung und Vertiefung der  
Selbst-Identität

durch Selbstreflexion,  
Coaching

# Bisherige Kultur verstehen

- Warum gibt es diese Kultur/dieses Verhalten? Was sind dessen Ursachen? (ungeschriebene Gesetze aus den Erfahrungen)
- Was muss man in der Firma XY tun, wie muss man denken, auftreten und sich verhalten, um dazu zu gehören?
- Was darf man in dieser Kultur auf keinen Fall sagen oder tun – was führt zu Sanktionen, zu Ausgrenzung oder gar zum Ausschluss?
- Wodurch kann man sich in der Firma XY hervortun, um sein Ansehen zu steigern, Reputation zu gewinnen, Karriere zu machen und möglicherweise zu einem der internen "Helden" zu werden?

# Entwicklungsstufen

1	2	3	4	5	6
Führungskraft entscheidet alles	Führungskraft entscheidet, aber überzeugt Mitarbeiter	Führungskraft informiert Mitarbeiter und berät sich, aber entscheidet selbst	Führungskraft lässt Mitarbeiter mitentscheiden, entscheidet weitgehend gemeinsam	Führung legt Ziele und Handlungsrahmen fest, Mitarbeiter handeln im abgesteckten Rahmen und nach Regeln autonom	Mitarbeiter organisieren sich nach einem vorgegebenen Kodex vollständig selbst
Autoritär-diktatorisch	Autoritär-charismatisch	Kooperativ-beratend	Kooperativ-partizipativ	Zielorientiert-autonom	Selbstorganisiert-autonom
Personen-gebundene Führung	Personen-gebundene Führung	Personen-gebundene Führung	Personen-gebundene Führung	Rollengebundene Führung	Rollengebunden

© Teamworks GTQ Gesellschaft für Teamentwicklung und Qualifizierung mbH

# Voraussetzungen

- Sorgfältige IST-Analyse der jetzigen Kultur
- Sorgfältige Bestimmung relevanter agiler Bereiche
- Sorgfältige Bestimmung gewünschter Werte und Kompetenzen
- Gute Dramaturgie
- Baldige Erfolgserlebnisse
- Professionelle Unterstützung



# Emotion schafft Veränderungsenergie



**Freude, Sehnsucht, Hoffnung, Wut, Ärger,  
Angst, Humor, Stolz, Selbstvertrauen...**