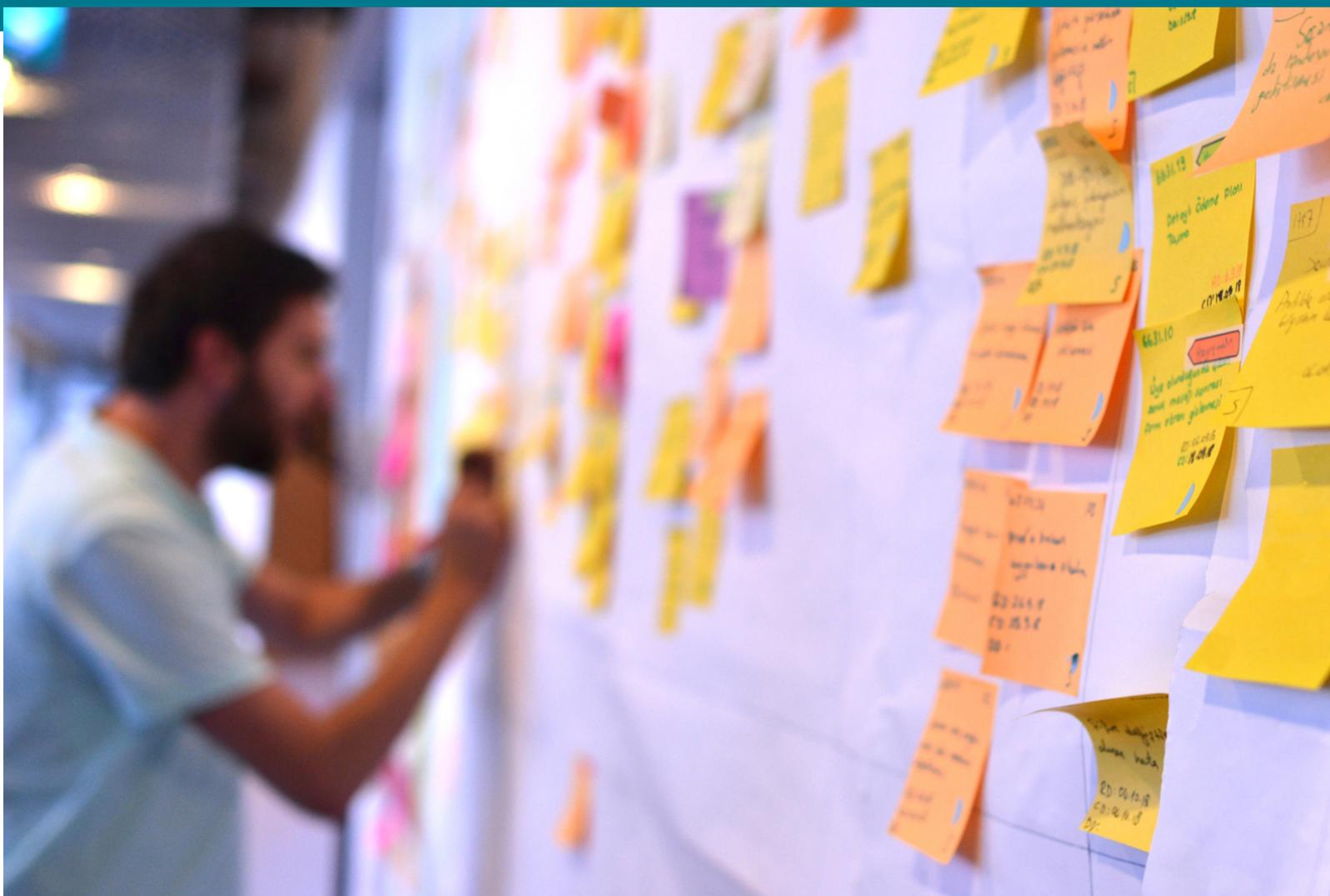




Wie Agilität gelingt

Starten und erste Hürden überwinden



Herzlich Willkommen!

Seit 21 Jahren begleite ich Veränderungsprozesse – jahrelang als Trainerin und Coach für Führungsthemen und seit über einem Jahrzehnt vorrangig zu den Themen Resilienz, Achtsamkeit und Agilität.

Warum? In meiner Arbeit mit mittlerweile über 30.000 Führungskräften erlebe ich immer wieder, wie stark belastet viele sind: immer unter Druck, überfordert, resigniert, nahe eines Burn-out oder schon mittendrin. Die meisten – oft noch weit von der ersehnten Rente entfernt - wünschen sich nur eines: eine Abfindung und dann endlich dem Hamsterrad entfliehen...

Die Gründe für die immer weiter um sich greifenden Erschöpfungszustände und stark ansteigenden psychischen Erkrankungen sind vielfältig, andauernder Wandel in der heutigen veränderlichen, unsicheren, komplexen und ambivalenten VUKA-Arbeitswelt ist einer der stärksten Belastungsfaktoren.

Und die Menschen, die in einem solch turbulenten Umfeld experimentieren, sich anpassen und lernen müssen? Ein Teil ist geradezu euphorisch begeistert, ein anderer Teil winkt genervt und desillusioniert ab, und einem weiteren Teil fällt es schwer, sich von den gewohnten Vorgehensweisen zu verabschieden, und er hat Angst vor der ungewissen Zukunft. »Zum Wahnsinnigwerden!«, höre ich immer wieder. Viele geraten durch agile Arbeitsformen oft noch stärker unter Druck als zuvor. Kein Wunder, denn es geht aktuell nicht nur um einen weiteren Changeprozess, sondern um einen echten Umbruch: Das Gewohnte funktioniert *nicht mehr* richtig, das neue *noch nicht*. Das zehrt an den Nerven! Und spätestens bei dem häufig zu hörenden Sprüchlein »Es geht nicht darum, agile Dinge zu tun, sondern agil zu sein« fragt sich manch einer verständlicherweise, wie das denn gehen soll und was man bitte konkret von ihm erwartet.

So viel ist sicher: Die moderne VUKA Arbeitswelt lässt sich am besten mit Agilität in den Griff bekommen. Agilität funktioniert aber nur mit einer zukunftsfähigen »Denke«, einem neuen Mindset.

Und Du? Wenn du dich für das Thema „agiles Mindset“ interessierst, wirst Du vermutlich auch das eine oder andere vom gerade beschriebenen kennen, oder? Die gute Nachricht: Hunderten meiner Kunden geht es (wieder) gut. Denn:

Resilienz, Achtsamkeit und Agilität sind DIE Garanten für eine gesunde menschengerechte Arbeits- und Lebenszeit! Ganz gleich, welche Herausforderungen zu meistern sind. Sie befähigen dich dazu, Veränderungen dynamikrobust zu meistern und dabei stärker zu werden.

Was ich (auch am eigenen Leib...) gelernt habe: Sehr häufig sind Stress und Ausgebranntsein „hausgemacht“. Es liegt also in unserer Macht, unser Wohlergehen in die eigenen Hände zu nehmen. Einen wichtigen Schritt dazu gehst du gerade: Du findest heraus, wie Agilität gelingt und wie Du noch agiler werden kannst - Glückwunsch dazu!

Ich wünsche Dir viel Erfolg dabei! Und wenn du magst, melde Dich gerne bei mir- ich helfe Dir gerne dabei, Veränderungen gelassener, produktiver und mit mehr Freude zu meistern! Ich freue mich darauf, von Dir zu hören. Du erreichst mich per Email an mail@katharina-maehrlein.de oder mobil unter der Nummer +49 170. 29 83 678.

Bis dahin bleib´ bitte zuversichtlich- alles wird gut ☺

Katharina Maehrlein



Inhalt

Nachfolgend findest du drei Instrumente, die dich dabei unterstützen, dich auf den agilen Weg zu machen.

Sie stammen aus der Toolbox 1 in meinem Buch „Wie Agilität gelingt: ein agiles Mindset entwickeln-typische Hürden meistern“, erschienen im März 2020 im GABAL Verlag. Dort findest du viele weitere Tests, Checklisten und Übungen. Wenn du magst, kannst du es dir hier bestellen: <https://amzn.to/3gufd7U>

Oder du scannst einfach den QR-Code:



Außerdem stelle ich dir 3 agile Workhacks vor, die erste Schritte hin zu mehr Agilität ermöglichen, ohne dass es gleich um eine umfängliche Transformation gehen muss. Sie ermöglichen es, Erfahrungen zu sammeln und eine Graswurzelbewegung anzustoßen. Diese findest du nicht im Buch 😊.

Die Instrumente im Überblick

1. Die Kulturtransformations-Matrix

Agilisierungsvorhaben sind zu komplex, um sie mit einfachen Tools entlang eines Standardprozesses zu steuern.

Dazu sind Unternehmen und ihre Kulturen zu unterschiedlich, die jeweiligen Ziele, die mit der Veränderung der Vorgehensweise erreicht werden sollen, zu spezifisch.

Jedes Unternehmen muss also für sich selbst entscheiden, welche Strategie es in der agilen Transformation anwenden möchte.

Die nachfolgende Matrix kann als Diskussionsgrundlage für deine Auseinandersetzung zum Thema »Was ist für uns passend?« dienen und dich dabei unterstützen, deinen persönlichen »Anpack« zu finden und die Frage zu beantworten: »*Womit wollen wir starten?*«

2. Leitplanken - Planung

Um ins Handeln kommen, verwende ich in meinen Beratungen sehr gerne und häufig diese Art der effektuierenden Planung, die von Michael Faschingbauer, dem Autor von »Effectuation«, designt und von mir nur leicht abgewandelt wurde.

In meinen Kundenprojekten hat es sich bewährt, anhand der Beschreibungen der Dimensionen und Potenziale in meinem Buch zunächst zu analysieren:

- »*Wo stehen wir derzeit?*«,

und auf dieser Basis eine Entwicklungsrichtung zu bestimmen:

- »*Wo wollen wir ansetzen und was wäre eine passende Ausprägung für uns?*«

Im Anschluss können diese Überlegungen dann als Leitplanken für die nächsten Schritte in Richtung »mehr Agilität« genutzt werden.

Um ins Handeln zu kommen, erscheint es meinen Kunden oft nützlich, sich mit einer Leitplanken-Planung zunächst zu orientieren und Richtung und Grenzen für ihr Agilisierungsvorhaben zu definieren. Dabei ist es ganz gleich, ob einzelne beziehungsweise mehrere Teams, Abteilungen, HR, die Geschäftsführung oder eine Kombination aus allen gemeinsam sich auf die weitere Vorgehensweise verständigen möchten oder ob sie noch ganz am Anfang sind und sich mit ihren Möglichkeiten zu starten beschäftigen wollen.

Eine gute Basis für eine Leitplanken-Planung ist es, die Fragen geklärt zu haben:

- *»Wozu wollen wir agil werden? Was wollen wir damit erreichen?«*

Also:

- *»Was ist unser Purpose?«*

Ich erlebe zu oft, dass diese Frage noch nicht beantwortet wurde und man sich verliert im Versuch, agil zu werden um des Agilwerdens willen!

Du kannst aber die Leitplanken nutzen, um auch genau diese Frage zu klären und ein gemeinsames Verständnis dazu zu erarbeiten.

Die Leitplanken schaffen einen Möglichkeitsraum, in den die Beteiligten autonom »hineinhandeln« und für die Zukunft vereinbaren können.

Leitplanken sollen den Möglichkeitsraum der Agilisierung in deinem Team, deinem Unternehmen, deinem Bereich sowohl definieren als auch abgrenzen.

Innerhalb der Leitplanken hat all das Platz, was Teil des Vorhabens sein sollte oder könnte. Außerhalb der Leitplanken landet all das, was explizit nicht Teil sein soll oder darf.

Du kannst deine Leitplanken planen, indem du Mögliches beziehungsweise Nicht-Mögliches verhandelst und »Scheiter-Rezepte« sowie Erfolgsfaktoren definierst.

3. Checkliste: Vorbereiten einer agilen Maßnahme

Die Checkliste soll dir dabei helfen, die Erfolgsaussichten für dein erstes oder nächstes agile Projekt abzuschätzen und gegebenenfalls die Aspekte zu finden, an denen du noch nachsteuern kannst, um die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen.

Ich wünsche dir viel Freude und Erfolg beim agiler werden!

Die Kulturtransformations-Matrix

Fokus (Dimensionen und Potenziale)	Logik	Stoßrichtung	Ansatz
<p>Mindset Mensch Individuum, Team, Führung</p> <p>Organisation Purpose, Kultur, Strategie, Struktur, Prozesse</p> <p>Werkzeugkoffer Rahmenwerke und Tools</p>	<p>Disruptiv bei hohem Zeitdruck und geringem Partizipationsgrad: »revolutionär« angelegte Transformation mit intensiver Begleitung, um die zu erwartende heftige Reaktion der Mitarbeitenden zu integrieren</p>	<p>Top-down »von oben« – von den ranghöchsten Führungskräften ausgehend – hierarchisch »nach unten« ausrollen</p>	<p>Pilotieren Eine kleine Gruppe startet, um im Kleinen die Transformation zu vollziehen, und sammelt dabei Erfahrungen. Diese werden ausgewertet und weitere Gruppen starten.</p>
	<p>Kontinuierliche Verbesserung bei hohem Partizipationsgrad und niedrigem Zeitdruck: Veränderung als evolutionärer Prozess, in dem auf breiter Basis tagtäglich Schritt für Schritt Zukunftsfähigkeit gestaltet wird</p>	<p>Bottom-up »an der Basis« vorhandene Veränderungsenergie sammeln und so unterstützen, dass sie sich »nach oben« entfalten kann</p>	<p>Greenfield Eine kleine Gruppe vollzieht in einem radikalen Neuanfang die Transformation außerhalb des für alle anderen verbindlichen Rahmens (z. B. Ausgründung, klar abgegrenzte Unternehmenseinheit).</p>
	<p>Iterativ Kann unter hohem Zeitdruck schnell wirksame Ergebnisse erzielen, braucht aber einen hohen Partizipationsgrad: Agilen Prinzipien folgend können die Vorteile der beiden anderen Transformationslogiken gleichzeitig wirksam gemacht werden.</p>	<p>Crossorganisational an beliebiger Stelle in der Organisation starten und chancenorientiert über Hierarchie- und Funktionsgrenzen hinweg in die Organisation hineinwachsen lassen bzw. skalieren</p>	<p>Ackerbau »Monokulturelle« Transformation: Klar beschriebene Veränderungsinitiativen werden gleichzeitig in der gesamten Organisation konsequent implementiert.</p>

Weitere Ansätze

Gärtnern

»Multikulturelle« Transformation: Auf Basis eines geteilten Mindsets und klar vereinbarter Interaktionswerte werden überall in der Organisation unterschiedliche Veränderungsinitiativen mit individuellen Zeitplänen und Designs gestartet und umgesetzt.

Initiation

Transformation mit Blick auf Einzelne: Mitarbeitende werden initiiert und bekommen die Möglichkeit geboten, sich persönlich bzw. gemeinsam mit anderen zu verändern – im Vertrauen darauf, dass sich dann auch die Organisation verändern wird. Dazu werden ausgewählte Mitarbeitende dabei unterstützt, sich die Fähigkeiten anzueignen, die sie dazu befähigen, entsprechend dem gewählten Fokus neu agieren zu können.

Acculturation

Veränderungen werden von außen ins Unternehmen gebracht durch gezielten Kontakt mit einer anderen Kultur (z. B. Mergers & Acquisitions, gezielte Einstellung von Mitarbeitenden, Vernetzung, Partnerschaften).



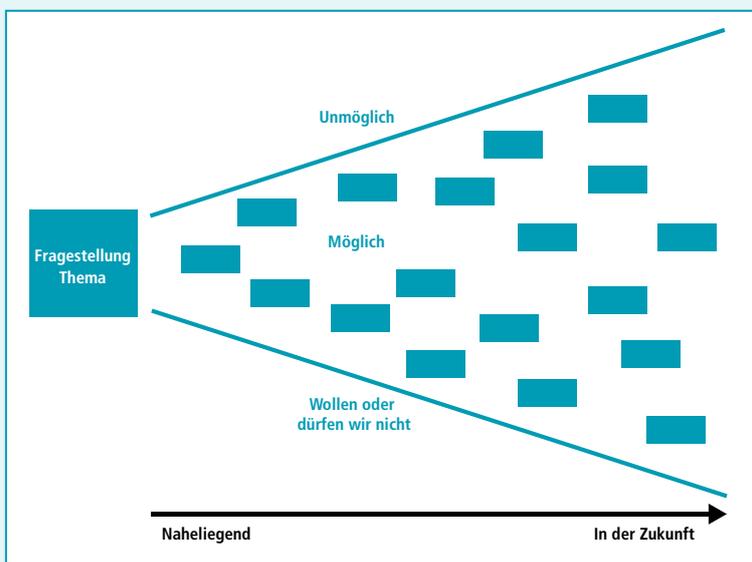
Leitplanken-Planung

1. Thema oder Fragestellung auswählen

Entscheiden Sie sich für ein Thema oder eine Fragestellung, die Sie planen möchten.

2. Leitplanken visualisieren

Begrenzen Sie den Möglichkeitsraum, beispielsweise gezeichnet auf einer Pinnwand oder mit Malerkrepp auf dem Fußboden wie in der Grafik:



3. Erklären

Der Moderator erklärt den Möglichkeitsraum als Feld für all die Themen und Aspekte, die Teil des Vorhabens sein sollen oder könnten, und den Raum außerhalb der Leitplanken als Feld für all das, was nicht sein soll oder darf. Der Startpunkt für das Vorhaben ist ganz links. Der Raum der Möglichkeiten wird nach rechts in Richtung Zukunft naturgemäß breiter.

4. Mögliches und Nicht-Mögliches sammeln

Die Teilnehmenden sammeln auf Metaplankarten alles, was aus ihrer individuellen Sicht möglich bzw. nicht möglich ist.

5. Leitplanken verhandeln

Die Teilnehmenden platzieren ihre Karten innerhalb bzw. außerhalb der Leitplanken. Sie diskutieren die Zuordnungen:

► »Gibt es Einwände? Gibt es Karten, die anders platziert werden sollten?«

6. Auswahl des ersten Schrittes

Die Teilnehmenden einigen sich auf einen ersten Schritt:

► »Mit welcher der Karten im Möglichkeitsraum möchten wir starten?«

7. Scheiter-Rezepte und Erfolgsfaktoren sammeln

Die Teilnehmenden sammeln in Kleingruppen oder einzeln Scheiter-Rezepte und Erfolgsfaktoren auf Metaplankarten zu den zuvor ausgewählten Möglichkeiten, die zuerst umgesetzt werden sollen – anhand der folgenden Leitfragen:

Scheiter-Rezepte:

- ▶ *»Was könnte das ausgewählte Vorhaben zum Scheitern bringen?«*

Erfolgsfaktoren ableiten:

- ▶ *»Welche Erfolgsfaktoren lassen sich aus den Scheiter-Rezepten ableiten und wie können diese in konkrete Handlungen bzw. Maßnahmen übersetzt werden?«*
- ▶ *»Was könnte außerdem noch zum Erfolg des Vorhabens beitragen?«*

8. Konkrete Maßnahmen ableiten

- ▶ *»Was tun wir jetzt? Wer tut es und bis wann?«*



Aus der Auseinandersetzung damit werden die Voraussetzungen für das Überleben des Projekts sichtbar und damit deutlicher, was für das Vorhaben getan beziehungsweise unterlassen werden muss. Damit kann reales Scheitern verhindert und gleichzeitig Raum für Handeln gesichert werden.

Erfolgsfaktoren ableiten:

- ▶ *»Welche Erfolgsfaktoren lassen sich aus den Scheiter-Rezepten ableiten und wie können diese in konkrete Handlungen bzw. Maßnahmen übersetzt werden?«*
- ▶ *»Was könnte außerdem noch zum Erfolg des Vorhabens beitragen?«*

8. Konkrete Maßnahmen ableiten

- ▶ *»Was tun wir jetzt? Wer tut es und bis wann?«*

Checkliste: Vorbereiten einer agilen Maßnahme

Die folgende Checkliste soll Ihnen dabei helfen, die Erfolgsaussichten für Ihr erstes oder nächstes agiles Projekt abzuschätzen und gegebenenfalls die Aspekte zu finden, an denen Sie noch nachsteuern könnten, um die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen.



Die Aussagen sind jeweils den Dimensionen »Organisation« (**Org**), »Teamzusammensetzung« (**TZ**), »Zusammenarbeit« (**ZA**) und »agile Praktik« (**AP**) zugeordnet.

Die Reihenfolge ist nicht ganz zufällig: Sind zunächst einmal die Bedingungen mit der Organisation ausgehandelt und ist die Teamzusammensetzung geklärt, ist das sicher hilfreich. Trotzdem sind die anderen Aspekte nicht nachgeordnet oder weniger wichtig! Je mehr der folgenden Fragen Sie mit »Ja« beantworten können, umso größer sind die Chancen auf Erfolg! Die Checkliste erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit oder absolute Wahrheit. Ergänzen Sie gerne selbst diejenigen Punkte, die Ihnen noch zusätzlich wichtig erscheinen, und streichen Sie diejenigen, die für Sie nicht passen. Was noch fehlt oder Sie nicht weiterbringt, finden Sie mit »Inspect & Adapt« heraus: Pro-

bieren Sie aus, machen Sie Ihre Erfahrungen, überprüfen Sie den Nutzen und passen Sie Ihre Vorgehensweise an!

1	Org	Unsere Organisationskultur passt zu Agilität (z. B. Selbstorganisation vs. Command and Control, Akzeptanz von Planänderungen als Folge von Unsicherheiten, Offenheit im Umgang mit Fehlern).	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
2	Org	Wir haben die Unterstützung durch das Management bei notwendigen Änderungen in bestehenden Prozessen und Organisationsstrukturen und bei der Beseitigung von auftretenden Hindernissen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
3	Org	Wir haben unseren Auftraggeber an unserer Seite.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
4	Org	Wir haben das Ausmaß an Selbstorganisation und Autonomie bestimmt, über das wir verfügen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
5	Org	Wir haben geklärt, welche Entscheidungen im Team gefällt werden dürfen und welche nicht.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
6	Org	Es ist uns erlaubt, ohne die Zustimmung der jeweiligen Chefs fachliche Dinge mit einem Mitarbeiter aus einem anderen Bereich zu diskutieren oder gar mit ihm zusammen Entscheidungen zu treffen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
7	Org	Das Projekt erlaubt eine Lernphase.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
8	Org	Wir haben ausreichend Zeit zur Verfügung, um unsere Arbeit und unser Zusammenspiel zu reflektieren und weiterzuentwickeln.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
9	TZ	Jedes Teammitglied ist motiviert und arbeitet freiwillig agil.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
10	TZ	Wir haben ein agiles Mindset.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
11	TZ	Die Projektbeteiligten (inkl. der Zulieferer) haben bereits Erfahrungen mit Agilität.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>

12	TZ	Das Team besteht aus Mitgliedern mit hoher zeitlicher und räumlicher Verfügbarkeit für das Projekt.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
13	TZ	Die geografische Verteilung der Teammitglieder ermöglicht direkte Kommunikation und enge Zusammenarbeit.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
14	TZ	Unser Team ist so zusammengesetzt, dass alle benötigten Disziplinen und Funktionen vorhanden sind, um erfolgreich Ergebnisse erarbeiten zu können.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
15	TZ	Die zum Bearbeiten der Aufgaben notwendigen Fähigkeiten sind im Team ausreichend vorhanden.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
16	TZ	Alle Projektbeteiligten haben die Fähigkeit zur Empathie.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
17	TZ	Unsere Teammitglieder können ihre Emotionen kontrollieren.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
18	TZ	Jeder im Team hat eine ausreichende Selbstführungskompetenz.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
19	TZ	Unsere Teammitglieder können gut mit Druck, Stress und Niederlagen umgehen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
20	ZA	Wir haben uns auf eine gemeinsame Vorgehensweise verständigt.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
21	ZA	Wir haben unsere Rollen im Team geklärt.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
22	ZA	Unsere Führungskräfte unterstützen uns dabei, selbstorganisiert zu arbeiten.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
23	ZA	Wir haben einige Führungsfunktionen im Team verteilt.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
24	ZA	Wir haben uns auf Entscheidungsprinzipien geeinigt.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
25	ZA	Wir arbeiten vertrauensvoll miteinander.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
26	ZA	Wir ziehen an einem Strang.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>

27	ZA	Wir können unsere persönlichen Bedürfnisse zugunsten der Erreichung der Teamziele zurückstellen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
28	ZA	Anstatt miteinander zu konkurrieren, teilen wir unser Wissen miteinander und unterstützen uns gegenseitig.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
29	ZA	Wir haben die Werte und Prinzipien des agilen Manifests verinnerlicht und arbeiten dementsprechend.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
30	ZA	Wir haben die agilen Werte Selbstverpflichtung, Offenheit, Mut, Fokus und Respekt reflektiert und entwickeln auf dieser Basis unsere Zusammenarbeit kontinuierlich weiter.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
31	ZA	Wir haben uns damit auseinandergesetzt, wie wir mit Schnittstellen zur restlichen Organisation und Abhängigkeiten von anderen Teams umgehen wollen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
32	ZA	Wir pflegen eine intensive und offene Kommunikation mit allen Projektbeteiligten.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
33	ZA	Wir sind konfliktfähig und sprechen auch Kritik offen und direkt an.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
34	ZA	Wir gehen mit jedem Teammitglied respektvoll und offen um. Auch wenn ein Mitglied ganz anders ist.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
35	AP	Wir wissen, wozu wir agil arbeiten.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
36	AP	Wir haben ein gemeinsames Ziel.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
37	AP	Jeder im Team weiß, was seine oder ihre Aufgabe ist.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
38	AP	Alle Teammitglieder wissen jederzeit, an was die Kollegen gerade arbeiten.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
39	AP	Das Endergebnis kann iterativ-inkrementell realisiert werden, sodass nach jeder Iteration (Mini-Projekt) ein Produktinkrement (Teillösung) entsteht, zu dem wir wichtiges Feedback erhalten können.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>

40	AP	Wir holen uns regelmäßig Feedback ein und lassen die Ergebnisse in unsere Arbeit einfließen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
41	AP	Wir wissen, welches Problem wir lösen wollen und welcher Nutzen dadurch entsteht.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
42	AP	Wir wissen jederzeit, wie sich der von uns erzeugte Nutzen oder Wert entwickelt.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
43	AP	Wir können den erzeugten Wert unseren Tätigkeiten zuordnen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
44	AP	Wir haben geklärt, welche agilen Prinzipien und Praktiken zur Organisation unserer Arbeit sinnvoll sind, und uns entschieden, welche wir einsetzen wollen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
45	AP	Wir sind darauf eingestellt, dass uns Hindernisse begegnen werden, und haben erste Ideen, wie wir damit umgehen wollen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
46	AP	Wir wissen, was die wichtigsten Annahmen und Risiken in unserem Projekt sind, die wir frühzeitig absichern müssen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
47	AP	Wir haben uns mit den Projektanforderungen wie z. B. Reporting, Dokumentationsumfang und Governance auseinandergesetzt und wissen, wie wir diesen gerecht werden.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
48	AP	Wir haben klare Qualitätskriterien – bei Scrum eine Definition of Done – abgestimmt.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
49	AP	Wir überprüfen, ob wir unsere Qualitätskriterien einhalten, und stellen sicher, dass sie erreicht werden.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
50	AP	Wir reflektieren regelmäßig in kurzen Zeitabständen unsere Arbeitsergebnisse und unsere Zusammenarbeit und nutzen dazu verbindliche Besprechungstermine (z.B. wie bei Scrum Daily Stand-up, Review und Retrospektive).	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>

51	AP	Wir legen am Ende eines jeden Arbeitszyklus bzw. Sprints gemeinsam mindestens eine konkrete Maßnahme fest, die zur Verbesserung unserer Ergebnisse und unserer Zusammenarbeit führt.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
52	AP	Wir führen die ausgewählten Verbesserungsmaßnahmen zuverlässig durch und halten sie nach.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
53	AP	Wir nutzen ein Teamboard, auf dem der Stand unserer Arbeit, geplante Maßnahmen und alle relevanten Informationen transparent visualisiert sind.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
54	AP	Wir nutzen eine Fortschrittskontrolle wie beispielsweise das Burndownchart, um jederzeit einen Überblick darüber zu haben, wie viel Arbeit schon erledigt ist und wie viel nach aktuellem Stand noch zu tun ist.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>



Retrospektive

Der Begriff „Retrospektive“ oder kurz Retro kommt aus dem in Deutschland meistgenutzten agilen Framework SCRUM.

Du musst SCRUM weder kennen noch anwenden, um von einer Retrospektive profitieren zu können!

Mit dem Team:

In SCRUM ist die Retrospektive ein Meeting, dessen Ziel die Verbesserung der Zusammenarbeit eines Projektteams oder einer Abteilung ist. Und genau das könnt ihr auch ohne SCRUM bewirken.

Trefft euch in kurzen Zeitabständen- alle 2-4 Wochen und sprecht auch Kleinigkeiten an, die störend auf die Zusammenarbeit wirken und verändert werden können.

Fokussiert dabei auf eure Zusammenarbeit.

Es geht weder um Kunden, noch um Projekte oder Timelines.

Denn eine reibungslose Zusammenarbeit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor!

Mit einer regelmäßigen Retrospektive findet ihr schnell zu einer besseren Zusammenarbeit und sorgt dafür, dass unter der Oberfläche brodelnde Konflikte ausgeräumt werden.

Betrachtet gemeinsam den zurückliegenden Zeitraum und fragt euch:

- Was ist gut gelaufen und soll genau so weiter gemacht werden?
- Was könnte noch verbessert werden und braucht eine Änderung?
- Was läuft nicht gut und wird ab sofort gestoppt?
- Was wollen wir Neues ausprobieren- womit werden wir jetzt starten?

Mit dir:

Du kannst auch eine Retro mit dir alleine machen! Die Fragen, die du dir dabei stellst, sind genau die gleichen, wie oben.

Du würdest sie nur nicht auf das Thema Zusammenarbeit beziehen, sondern beispielsweise auf deinen Umgang mit dir selbst oder auf deine Arbeitsweise.

Auch die Zeitabstände sollten so kurz sein, wie für ein Team auch.

Da du vielleicht niemanden hast, der dich an den Termin mit dir selbst erinnert, trage ihn dir lieber in den Kalender ein!



Tipps & Tricks

- Nimm dir ein wenig Zeit für die Retro und arbeite nicht nur die Fragen ab.
- In Teams sollte es in einer Retro weder um fachlichen Themen noch um Probleme mit Kunden und anderen Abteilungen gehen. Besprecht eure Zusammenarbeit- also beispielsweise Themen wie eure Rollen, Teamspirit, Werte, Verlässlichkeit und Kommunikation.
- Lege den Fokus auf Veränderbares. „Die da oben“ kann man nicht ändern.
- Macht einen konkreten Maßnahmenplan und beschließt einen ersten Schritt, auf den ihr selbst Einfluss habt.
- Nutzt gerne die nachfolgende Vorlage auf einem Stück Papier oder größer auf einem Flipchart:

Was wollen wir
Bewahren, Ändern, Stoppen und Starten?

Bewahren	Ändern
Stoppen	Starten



Kundenstuhl

Agilität stellt die Orientierung am Kunden an die erste Stelle und verspricht:

Mehr Kundenorientierung heißt mehr Erfolg.

Gerade in Krisenzeiten werden nur diejenigen überleben und auch künftig noch Erfolg haben, die ihr Produkt, ihre Dienstleistung und das gesamte Unternehmen aus Sicht der Kunden sehen.

Hilfreich ist dabei die Idee des Amazon-Gründers Jeff Bezos, der als geradezu besessen gilt, wenn es um Kundenorientierung geht:

Er hat in seinem Unternehmen den Kundenstuhl eingeführt. Er dient in jeder Besprechung als Symbol dafür, permanent alle bei Amazon daran zu erinnern, auf die Kundenbedürfnisse zu fokussieren.

Mit dem Team:

Reserviert in jedem Meeting am Besprechungstisch einen Stuhl für die wichtigste Person im Raum: den Kunden. Lasst euch von dem freigelassenen Stuhl daran erinnern, in jeder Diskussion und bei jedem Beschluss folgende Fragen zu stellen:

- Wenn der Kunde mit am Tisch säße, was würde er zu unserer Diskussion sagen?
- Sind unsere Ideen relevant für ihn?
- Wie ist seine Perspektive?
- Hätte er einen echten Vorteil von unserer Neuerung?

Alternativ könnte bei jedem Meeting ein anderes Teammitglied den Stuhl besetzen, in die Rolle des Kunden schlüpfen und die Fragen beantworten. So stellt ihr sicher, dass der Kundenstuhl nicht wirkungslos bleibt, weil er mit der Zeit übersehen wird.

Zusätzlich kann jeder aus dem Team beispielsweise mit einer Rezeptionsklingel oder ähnlichem der Sicht der Kunden Gehör verschaffen und einen Beitrag aus der



Das Scrum Board ist eines der Instrumente, die beim Einsatz der Projektmethode Scrum zum Einsatz kommen und ist eine Art Aufgabentafel.

Du kannst es auch nutzen, wenn du ansonsten nichts mit Scrum am Hut hast.

Dazu richtest du auf einem Flipchart, Whiteboard oder an einer Fensterscheibe drei Spalten ein:

- **To do:** Alle Aufgaben, die in den nächsten 4 Wochen zu erledigen sind
- **Doing:** Diejenigen Aufgaben aus der Spalte „Do“, an denen aktuell gearbeitet wird
- **Done:** Alle Aufgaben, die bereits abgeschlossen wurden

In die Spalten klebst du einzelne Post-It mit deinen Aufgaben.

Das Ziel besteht darin, dass nach Ende der 4 Wochen Beendigung alle Aufgaben in der letzten Spalte hängen.

Und was hast du davon?

Das Scrum Board zeigt dir auf einen einzigen Blick, welche Fortschritte du erzielt hast. Aber das ist nicht alles: es zeigt dir auch, was du in eine Krötenstunde packen solltest, weil es nicht erledigt wurde und du hast wie bei Hack „Energie nutzen“ immer ein paar Aufgaben bereit, aus denen du wählen kannst.

Besonders motivierend ist es, wenn du die „Done“ Spalte immer hängen lässt, notfalls mehrere Zettelchen übereinander oder die erledigten Aufgabenzettel zusammengeknüllt in einem durchsichtigen Gefäß sammelst. Das gibt ein großartiges Gefühl!

Kundenperspektive vorstellen oder damit darauf hinweisen, dass die Diskussion vom Kunden wegführt.

Nutzt niemand das akustische Signal, wird es spätestens am Ende der Meetings eingesetzt, um zumindest dann noch aus Sicht des Kunden den Inhalt des besprochenen zu beurteilen. Ziel ist aber, dass die Klingel beim nächsten Treffen schon mitten im Meeting genutzt wird.

Mit dir:

Das gleiche kannst du auch für dich alleine tun. Zusätzliche Ideen generierst du aber, wenn du dich zumindest gelegentlich mit einem Menschen aus deinem Netzwerk zusammenschließt, der die Kundenperspektive einnimmt.



Tipps & Tricks

- Sortiert möglichst frühzeitig diejenigen Themen aus, die vom Kundennutzen wegführen und nur Ressourcen verbrauchen.
- Fokussiert lieber auf das, was für Kunden relevant ist.
- Wenn ihr verschiedene Zielgruppen ansprechen wollt, konkretisiert für welche der Kunden das Thema relevant ist.
- Bedient nur eine Zielgruppe je Meeting und klärt zu Beginn, welcher Kunde heute auf dem Stuhl sitzt. Alle anderen sind bei jeweils gesonderten Terminen dran.
- Wenn ihr einen Kundenrepräsentanten auf den Kundenstuhl setzt, kann es helfen, diesen besonders zu kennzeichnen, damit auf den ersten Blick klar ist, wen er darstellt. Vielleicht bekommt er einen Hut auf?
- Vielleicht wollt ihr je einen speziell gestalteten Kundenstuhl in jedem Besprechungsraum bereit stellen?.

Die Autorin



Katharina Maehrlein, Beraterin, Certified Scrum Master und Agile Culture Coach ist Expertin für die Themen Resilienz, Achtsamkeit und Agilität, zu denen sie mehrere erfolgreiche Bücher geschrieben hat. In den letzten 21 Jahren hat sie als Coach und Beraterin über 30 000 Führungskräfte aus Unternehmen vom Mittelstand bis zum Großkonzern dabei unterstützt, den täglichen Druck zu meistern und dabei ihre Mitarbeiter so zu führen, dass sie motiviert und leistungsfähig bleiben. Mit char-

mantem Pragmatismus sorgt sie dafür, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Leistungskraft mit Leib und Seele einsetzen und auch unter Druck top performen. Daneben ist sie auf vielen Lebensbühnen zu Hause: gefragte Vortragsrednerin, Mutter von zwei erwachsenen Töchtern und doppelte Großmutter, Initiatorin des Soul@Work-Netzwerks zur Förderung von psychischer Gesundheit und Lebensqualität in der Arbeitswelt, Yoga- und Meditationslehrerin, begeisterte Reiterin.

www.katharina-maehrlein.de

www.soulatwork-netzwerk.de

www.resilienz-yoga.de

www.barockreiten-und-naturalhorsemanship.de

Consulting Impulsvorträge Training Coaching

Mehr

- » Mentale & emotionale Fitness
- » Effizienz & Produktivität
- » seelische Gesundheit, Lebensqualität & Freude an der Arbeit
- » Belastbarkeit, Regenerationskraft & Stressresistenz
- » Engagement & Top-Performing auch unter Druck



Gesunde Leistungskultur – Wirksame Führung

Empfohlen von zufriedenen Kunden wie beispielsweise

AbbVIE, Bank of New York, Bosch, Continental, Deutscher Wetterdienst, Europäische Zentralbank, Forschungszentrum Jülich, GEDIA Automotive Group, Generali, Great Place to Work®, Hans Grohe, Henkell Sektellerei, Hewlett-Packard, Infraser, Institut der deutschen Wirtschaft, Karlsruher Institut für Technologie, Klinikum Darmstadt, Kreisverwaltung Mainz-Bingen, Liebherr Hausgeräte, Lufthansa, Miele, Mercedes AMG, Opel, Örag Rechtsschutz, Pepsico, Sanofi-Aventis, Schott, Sparkasse, Südwestdeutsche Salzwerke, Telekom, Tschibo, Technische Universität Darmstadt, Zurich Versicherungsgruppe.



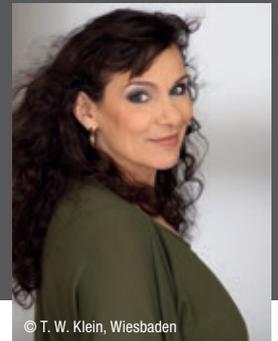
Bereits in der 7. Auflage erschienen



208 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-86936-441-4
€ 19,90 (D) / € 20,50 (A)



Podcast zum Buch auf dem GABAL-YouTube-Channel



© T. W. Klein, Wiesbaden

Katharina Maehrlein (Wiesbaden), Beraterin, Certified Scrum Master und Agile Culture Coach ist Expertin für die Themen Resilienz, Achtsamkeit und Agilität, zu denen sie mehrere erfolgreiche Bücher geschrieben hat. In den letzten 21 Jahren hat sie als Coach und Beraterin über 30.000 Führungskräfte aus Unternehmen vom Mittelstand bis zum Großkonzern dabei unterstützt, den täglichen Druck zu meistern und dabei ihre Mitarbeiter so zu führen, dass sie motiviert und leistungsfähig bleiben. Mit charmantem Pragmatismus sorgt sie dafür, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Leistungskraft mit Leib und Seele einsetzen und auch unter Druck top performen.

www.katharina-maehrlein.de

Die ganze Welt redet von Agilität – aber jeder von etwas anderem

Agilität mag für Unternehmen wie eine Wunderlösung klingen, um in komplexen und sich ständig ändernden Kontexten erfolgreich zu sein. Doch ganz so einfach ist es nicht. Denn agiles Arbeiten erfordert nicht nur neue Methoden wie Scrum, Kanban, Design Thinking. Agilität ist ein wertebasiertes Vorgehen. Es geht nicht darum, agile Dinge zu tun, sondern agil zu sein. Agilität erfordert also ein neues Denken. Und das lässt sich nicht verordnen, aber es lässt sich entwickeln.

In ihrem Buch richtet sich Katharina Maehrlein an alle, die in einer turbulenten VUKA-Umgebung experimentieren, sich anpassen und lernen müssen: Führungskräfte, Mitarbeitende und Personalverantwortliche. Pointiert und praktisch zeigt die Autorin, wie agiles Arbeiten heute funktionieren kann und welches Rüstzeug es dazu braucht. Die perfekte Lektüre für jeden, der herausfinden möchte, wie Agilität Realität werden kann.

- Ein Buch über die Dimensionen von Agilität, ihre typischen Hürden und Stolpersteine, ihre Werte und die Entwicklung eines agilen Mindsets
- Eine praktische Toolbox, randvoll mit effektiven Übungen, Checks und Tests, Videos sowie weiteren Arbeitsmaterialien zum Download – alle hands on und praxiserprobt

Katharina Maehrlein

Wie Agilität gelingt

Ein agiles Mindset entwickeln – typische Hürden meistern

Ca. 230 Seiten, 23 x 15,6 cm, 2-farbig, gebunden mit Lesebändchen

Ca. € 29,90 (D) / € 30,80 (A)

ISBN 978-3-86936-964-8

Warengruppe: 1784 Wirtschaft/Management

Thema: KJMB Management:

Führung und Motivation

Erscheint: März 2020

Auch erhältlich als E-Book



ISBN 978-3-86936-964-8



9 783869 369648

Wie geht es weiter?

Führen Sie ein kostenloses Strategie-Gespräch!

In dieser **unverbindlichen telefonischen Beratung mit etwa 45 Minuten Dauer** erhalten Sie ganz konkrete Anregungen zu Ihrem Anliegen. Gerne können wir dabei beispielsweise Ihre Fragen klären, die möglicherweise beim Lesen entstanden sind, Ihren Test gemeinsam auswerten oder etwas anderes besprechen, das Ihnen aktuell wichtig ist.

Dieses Telefonat kostet Sie selbstverständlich – abgesehen von der von Ihnen investierten Zeit – nichts.

Ich biete dieses Gespräch an, um gemeinsam mit Ihnen herauszufinden,

- ob es zur Bewältigung Ihrer Herausforderungen und Fragestellungen sinnvoll ist, auf Resilienz, Achtsamkeit und Agilität zu setzen.
- was Ihre ersten Schritte sein können, um die Situation in die gewünschte Richtung zu lenken.
- ob und wie ich Ihnen dabei eine Abkürzung sein kann.

Kontaktinformationen

So nehmen Sie Kontakt auf:



Katharina Maehrlein
Resilient. Achtsam. Agil.

Telefon 0170. 29 83 678

Email mail@katharina-maehrlein.de

Zum Acker 4, 65321 Heidenrod
www.katharina-maehrlein.de

Ich freue mich darauf, mit Ihnen zu sprechen. Bis dahin wünsche ich Ihnen frohes Schaffen und eine gute Zeit! Auf bald mit besten Grüßen, Katharina Maehrlein



Zur freundlichen Beachtung

Dieses Werk ist durch das Urheberrecht geschützt. Zuwiderhandlungen werden straf- und zivilrechtlich verfolgt. Ohne schriftliche Genehmigung der Autorin ist jegliche – auch auszugsweise – Vervielfältigung und Verbreitung nicht gestattet, sei es

- in gedruckter Form,
- durch fotomechanische Verfahren,
- auf Bild- und Tonträgern,
- auf Datenträgern aller Art.

Außer für den Eigengebrauch ist untersagt: das elektronische Speichern, insbesondere in Datenbanken und das Verfügbarmachen für die Öffentlichkeit zum individuellen Abruf, zur Wiedergabe auf Bildschirmen und zum Ausdruck beim jeweiligen Nutzer. Dies schließt auch Pod-Cast, Videostream usw. ein. Die Informationen in diesem Werk spiegeln die Sicht der Autorin aufgrund eigener Erfahrungen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dar. Bitte beachten Sie, dass sich die Bedingungen ändern können.

Sämtliche Angaben wurden sorgfältig und nach bestem Wissen und Gewissen ermittelt. Trotzdem kann von der Autorin und Verlag keine Haftung übernommen werden, da Fakten in dieser schnelllebigen Zeit ständigen Veränderungen ausgesetzt sind.