martin
michaelis
Transforming Social Systems

Referenzprojekte im Bereich Kulturentwicklung und Leadership

Die hier dargestellten Referenzprojekte sind entsprechend den Themen Kulturentwicklung, agiles Arbeiten und Führen sowie Aufbau einer selbstorganisierten Kultur und Struktur ausgesucht.

A

BEGLEITUNG EINES STANDORTWECHSELS

UNTERNEHMEN

- Krankenkasse
- Mitarbeiter (MA) insgesamt ca. 1000
- Das Projekt betreffende MA-Anzahl: ca. 50

AUSGANGSSITUATION

Inhalt des Projektes war, den Umzug des Standortes in seine neuen Räumlichkeiten und die damit verbundene Umstellung auf „mobile Arbeit“ zu begleiten.

Der Umzug erfolgt in Räumlichkeiten, die weniger Sitzkapazitäten und Ruhekapazitäten als die vorherigen Büroräume haben. Ein Raumnutzungskonzept wurde durch einen Teil der Führungskräfte als unpassend für die Gegebenheiten der Mehrheit der Mitarbeiter (Sachbearbeiter mit viel Telefonie) angesehen.Dies wurde nachträglich jedoch nicht nochmal angepasst.

Wichtige Parameter der Umstellung durch das Projekt war die Förderung von mobiler Arbeit (u.a. Homeoffice) sowie die Umstellung der Aktenverteilung innerhalb der Teams von einem Nummernsystem zu einem agilen Verfahren.

ZIELE UND INHALTE

- Reibungsloser Umzug und Einführung und Anwendung von „mobilen Arbeiten“
- Dafür folgende Unterziele:
    - Lösung von bestehenden Konflikten
    - Stärkung agiler Führungskompetenzen bei Führungskräften
    - Etablierung/Stärkung einer Feedbackkultur in Teams
    - Einführung agiler Methoden in Arbeitsabläufe

Die folgenden Punkte wurden als entscheidenden Themen herausgearbeitet, an denen gearbeitet wurde, um ein funktionierendes Miteinander im mobilen Arbeiten zu ermöglichen:

WO WOLLEN WIR INVESTIEREN

VORGEHEN

(IN 12 MONATEN UMGESETZT)

1. VORBEREITUNGSPHASE

- Analyse und Kulturanaylse der Organisation und des Standorts
- Kickoff-Workshop mit den
- Führungskräften, Projektteam
- Meetups mit Führungskräften

2. HAUPT-BEGLEITUNGSPHASE

In dieser Phase ist das erste Ziel, ein gemeinsames Verständnis des mobilen Arbeitens zu entwickeln. Dafür werden folgenden Maßnahmen und Aktivitäten umgesetzt:

- 4 Workshops mit den Führungskräften zu agiler Führung
- Diverse Führungskräfte Meetups
- 1 Standortworkshop mit allen Mitarbeitern
- Teamworkshops zur Gestaltung der Feedbackkultur,
- Einzelcoaching von Führungskräften

3. NACHBEGLEITUNGSPHASE

Nach der Umsetzung der geplanten Formate wurde beobachtet, wie sich mobiles Arbeiten und eine agilere Führung und Teamkultur entwickelt hat. Dafür wurden folgende Maßnahmen und Aktivitäten umgesetzt:

- Aufbau von sogenannten (team- und bereichsübergreifenden) „Sharing Gruppen“ zu den Themen „best practices mobiles Arbeiten“ und Gewaltfreie Kommunikation zur Stärkung der „lernenden Organisation“
- Meetups
- Standortworkshop mit allen Mitarbeitern (diente einem gemeinsamen Abschluss inklusive einem Ausblick auf das neue Jahr, mit anschließender Weihnachtsfeier)

TOOLS UND FORMATE

Tools:

- Gewaltfreie Kommunikation (Feedbackkultur) und Feedback-Regeln
- Agile Methoden für Reflexion, Meetings und Interventionen, Interventions-Kreislauf, Objectives und KeyResults (OKRs)
- Mediation

Formate:

- Workshops
- Meetups (1.5 h)
- Sharing groups (freiwillige Lerngruppen zumAustausch best practise)
- Standortworkshops mit ca 50 TN
- Lern-Podcast: zur Wiederholung und Erinnerung bestimmter Inhalte

ERGEBNISSE

- Umstellung auf Gruppenpostkorb, Trello-Nutzung und teaminterner Rollen bei Umstellung auf agile Postverwaltung
- Visionsarbeit des neuen Standortes als”lebendigen Standort” führte zu neuenImpulsen der teambegreifenden Arbeitund zur Stärkung des Standortes
- Mitarbeiter wurden mehr zum Teil des Standorts und weniger nur Teammitglied
- Dadurch auch angepasstes Raumkonzept durch Vorschläge der Mitarbeiter
- Führungskräfte konnten vermehrt Aufgaben delegieren und Entscheidungsmöglichkeiten den Mitarbeitern überlassen, wodurch diese näher an den Kunden gerückt sind
- Arbeit mit GFK und Feedbackregeln führte zur Standortübergreifenden Sharing Gruppe „GFK im Arbeitsalltag“

B

Internes Führungskräfteprogramm „Agil führen“

UNTERNEHMEN

- Mittelständler
- Mitarbeiter (MA) insgesamt ca. 900
- Das Projekt betreffende MA-Anzahl: ca. 120 Führungskräfte

AUSGANGSLAGE

Das Unternehmen wollte agilere Prozesse und eine flexiblere und kundenzentrierte Kultur etablieren. Dafür musste die Eigenverantwortung bei den Mitarbeitern wachsen. Damit die Führungskräfte ihre Mitarbeiter und das Unternehmen dort hinführen können, wurde das Führungsprogramm „agil führen“ angefragt

ZIELE

Das Ziel des Seminars war es, Führungskräfte zu befähigen, ihre Teams Schritt für Schritt agil zu führen. Dafür erfahren und reflektieren sie das Bewusstsein (Mindset) für Agiles Führen, und lernen anhand konkreten Führungsverhalten und Führungsmethoden, dieses im Alltag zu verankern. Daneben bekamen sie verschiedene Tools an die Hand, um Schritt für Schritt

FORMATE UND TOOLS

TOOLS:

- Experiental Learning Cycle nach David A. Kolb
- Agile Methoden für Reflexion, Meetings und Interventionen (zB. Stufen der Beteiligung, Seestern, Rollen Canvas..)
- Interventions-Kreislauf
- Objectives und KeyResults (OKRs)

FORMATE: (ONLINE)

- Workshop
- Kleingruppenvertiefung
- Sharing groups (freiwillige Lerngruppen zum Austausch best practise)
- E Learning Programm
- Lern-Podcast: zur Wiederholung und Erinnerung bestimmter Inhalte

VORGEHEN

1. VORBEREITUNG

- Kulturanalyse des Unternehmens um Herausforderungen und kulturelle Glaubenssätze zu erkennen und diese ins Seminar einfliessen zu können.

- Vorbereitende E-Seminare zu Agilität wurden verteilt. Auf Basis eines Fragebogens schätzten sich die Führungskräfte im Kontext „agil führen“ ein, was in die Gewichtung der Inhalte einfloss.

2. ZWEITÄGIGES SEMINAR

Das Seminar beinhaltet zwei volle Tage, an denen mit den Teilnehmern an den 7 Elementen agiler Führung (siehe Inhalt) gearbeitet wird. Dabei werden die Teilnehmer ihre eigene Führungsrolle reflektieren und anhand von Beispielsfällen aus ihrem Alltag, die Aspekte der 7 Elemente für sich erfahrbar machen.

3. PRAKTISCHE VERTIEFUNG: ZWEI ZWEISTÜNDIGE TERMINE

Um das Momentum des Workshops aufrechtzuerhalten und die Inhalte Schritt für Schritt in den Führungsalltag zu verankern, werden zwei sogenannte Vertiefungstermine, jeweils für 2 Stunden, angesetzt.

Diese beinhalteten Fragen und Antworten zu einer in der Gruppe durchgeführten Diskussion über Führungsbeispiele aus dem Alltag. Anhand der Fälle wurden die Inhalte nochmal aufgefrischt und Fragen und mögliche Unsicherheiten geklärt. Diese zwei Termine dienten der Festigung von Mindset und Führungsmethoden.

4. FREIWILLIGE SHARING GRUPPE

Auf freiwilliger Basis sollte die Möglichkeitgeschaffen werden, dass die Teilnehmer sich zu einer sog. Sharing Gruppe zusammen finden, um Tipps und Tricks, Herausforderungen und Inhalte miteinander zu teilen. Durch PE und mich wurde dasunterstützt. Solche Gruppen können entscheidend dazu beitragen, dass das Unternehmen aus sich heraus weiter lernt und das Gelernte intern weiterträgt, ein großer Schritt hin zu einer agilen Struktur und Unternehmenskultur.

ERGEBNISSE

- Führungskräfte erkannten, wie sich ihre Haltung (Glaubenssätze und Verhalten) auf die Entwicklung ihrer Mitarbeiter und der Ziele auswirken

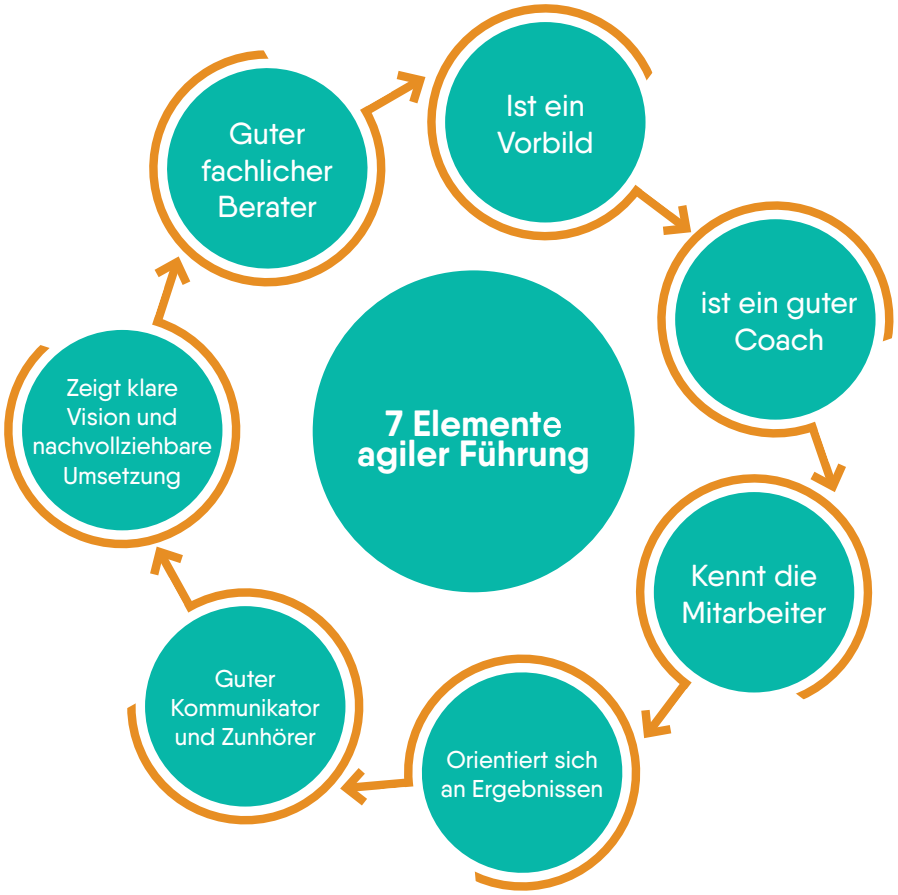
- Erhöhte Delegation von Aufgaben, Formalisierung von Aufgaben in neue Rollen und dadurch verstärkte Verantwortungsübernahme in Teams

- Anwendung agilen Vorgehens, und so schnelle Umsetzung von neuen Formaten und Methoden

- Vertiefter Austausch, Vernetzung und “voneinander lernen” der Führungskräfte untereinander durch Seminar und Sharing Gruppe

INHALT

Der Inhalt richtet sich nach den 7 Elementen agiler und guter Führung (siehe Abbildung). Die Inhalte wurden je nach Schwerpunkt der Teilnehmerschaft gewichtet.



1. FOLGENDE ASPEKTE BEFINDEN SICH HINTER DEN EINZELNEN ELEMENTEN:

- **Vorbild:** Orientierung geben, Selbstreflexion- eigene Werte kennen und authentisch leben, den eigenen Führungsstil kennen und weiterentwickeln, kooperatives Denken fördern, Zielkultur vorleben
- **Coach:** MA befähigen durch Hilfe zur Selbsthilfe, Entscheidungen delegieren und Verantwortung abgeben können (beherrsche das beidseitige Geschäft der Verantwortlichkeit), situativ führen/ MA abholen können, Fehler- und Feedbackkultur etablieren
- **Mitarbeiter kennen:** Interesse und Kenntnis über MA, Stärken und Schwächen sehen, MA stärkenorientiert einsetzen, Rollen und Erwartungen klären
- **Ergebnisorientierung:** Ergebnis- anstatt Aufgabenorientierung, in Zukunftszuständen denken und führen
- **Kommunikation und Zuhören:** Transparent kommunizieren, ganzheitlich zuhören, Grundsätze emotionaler Intelligenz
- **Vision und Umsetzung:** eine innere klare Vision von Führung und der Zukunft haben, gemeinsam die Umsetzung vorantreiben
- **Fachliche Beratung:** mit fachlicher Expertise da unterstützen, wo sie gebraucht wird

ETABLIERUNG EINER KULTUR UND STRUKTUR FÜR SELBSTORGANISIERTES ARBEITEN

Unternehmen

- Technisches Unternehmen
- Mitarbeiter (MA) insgesamt ca. 950
- Das Projekt betreffende MA-Anzahl: bis zu ca. 30 (je nach Wachstumszeitpunkt)

Ziele

Das Ziel des Projektes war, eine Zielkultur und Struktur ab Beginn des Aufbaus/der Gründung einer Ländertochter des internationalen Unternehmens zu etablieren.

Die Tochter sollte von Anfang an so selbstorganisiert wie möglich arbeiten, und trotz eines schnellen Wachstums die Voraussetzungen der dafür nötigen Kultur der Offenheit, Verbundenheit und Eigenverantwortung (Schritt für Schritt) entwickeln.

Vorgehen

(Umsetzungszeitraum 1,5 Jahre)

1. VORBEREITUNG

- Kuturanalyse der Mutterfirma
- Visualisierung einer Zielkultur inklusive Wertepriorisierung
- Beratung bei Personalauswahl bzgl. kultureller Kriterien/Persönlichkeiten
- Coaching der Geschäftsführung, Führungskräfte

2. UMSETZUNGSPHASE

- Mehrmalige Werteworkshops zur Etablierung gemeinsamer Rahmenbedingungen/ Zielkultur
- Etablierung einer Feedbackkultur:
- Blitzlicht als Meetingformat
- Einführung Feedbackregeln
- Einführung der GFK
- Aufbau einer Organisationsstruktur nach Kreisformat (mit Elementen der kollegialen Führung und Soziokratie)
- Festlegung von Kreisen als Bereiche
- Festlegung selbstorganisierter Rollen und Schnittstellen
- Aufbau Governance Kreis
- Festlegung verschiedener Entscheidungsprozesse (Allein, Beratungsprozess, Konsent- Prinzip)
- Einübung Konsentprinzip um Entscheidungen im Kreis zu treffen
- Regelmäßige Führungskräfte-Meetups
- Einführung von OKR´s als Projektstruktur

3. FEINJUSTIERUNG/ NACHBEARBEITUNG

- Training „Train the Trainer für GFK“ für interne Rolle „GFK-Weise“
- Führungskräfte Meetup
- Ausbildung interner Veränderungsmanager um Begleiterrolle intern zu verankern

Ergebnisse

- Organisationsstruktur in Kreisen iSd. Soziokratie mit teilweise ausgelagerten Entscheidungsbefugnissen, die bei Geschäftsführung und/oder Mutterunternehmen lagen
- Werteorientierte Unternehmenskultur mit Fokus auf Eigenverantwortung, Fehlertoleranz und menschlichen Beziehungen
- Wachstum des Tochterunternehmens in 1.5. Jahren von 2 auf 31 Personen, und von einem auf 4 Standorte in DACH.

Für Fragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung. Ich bitte Sie, die Unterlagen vertraulich zu behandeln.

Mit herzlichen Grüßen

Martin Michaelis