



Berliner  
Volksbank



zeitsprung

## AGIL ARBEITEN UND FLEXIBEL BLEIBEN

ONLINE-SEMINAR AM 17.08.2021

# AGENDA

---

- Die 7 Wesenselemente als Basis des Gelingens
- Das agile Mindset zur Entwicklung Ihrer Mitarbeiter:innen
- Kanban und Daily Stand-ups für Ihre tägliche Routine
- Delegation Poker für mehr Selbstorganisation
- Das Effectuation-Prinzip als Ressourcenmodell
- Review und Retrospective als Feedback-Tools



# WAS IST AGILITÄT?

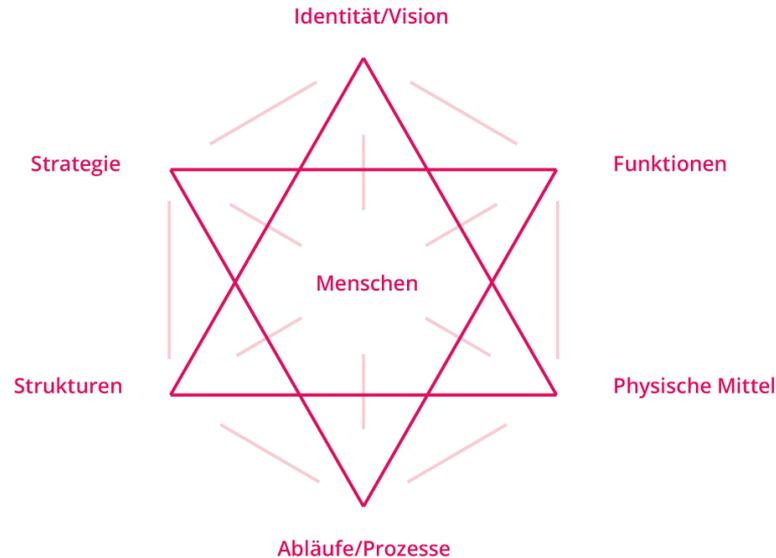
---

- Was heißt Agilität für Sie?
- Kein Wert an sich sondern die Verbindung zwischen Stabilität und Flexibilität
- Bevor wir beginnen: Klarheit über das Verständnis schaffen in der Organisation



# GRUNDLAGE DES GELINGENS AGILER ARBEIT – DER GANZHEITLICHE BLICK AUF DIE ORGANISATION

Wenn ich an einer Stelle etwas verändere, hat dies immer Auswirkungen auf alle anderen Wesenselemente!  
Deshalb: Bei JEDEM Schritt Wechselwirkungen beachten!!!



# SCHRITT 1: DIE 7 WESENSELEMENTE IM SPIEGEL DES AGILEN ARBEITENS

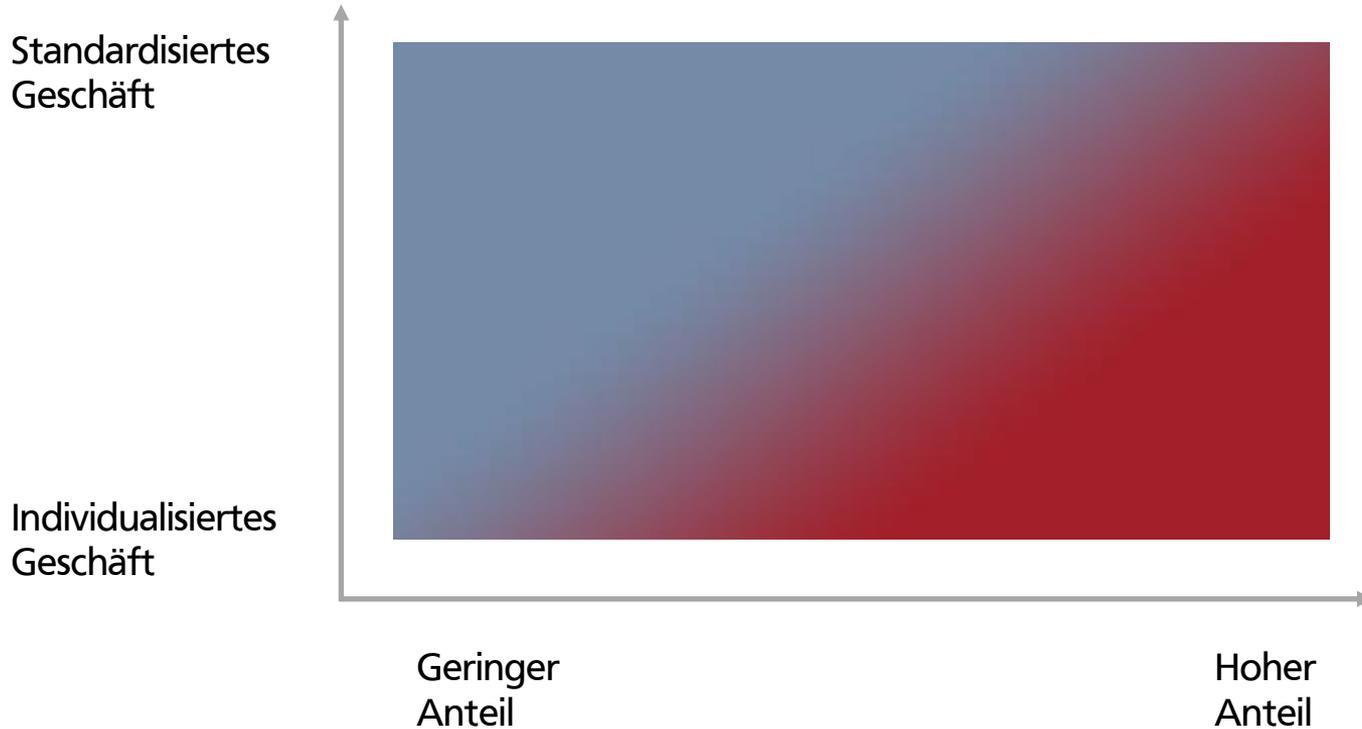
## CHECKLISTE

---



- **Identität:** Wozu ist das gut?  
Wozu machen wir das? Was ist der Mehrwert?
- **Strategie:** Wie sieht unsere Strategie der Einführung agilen Arbeitens aus?  
Welche Bereiche? Piloten/Testphasen/Probieren
- **Kultur:** Welche Kultur brauchen wir (Mindset)?  
Mindset-Check
- **Strukturen:** Welche Strukturen/Hierarchien brauche ich?  
Hierarchie vs. Selbstorganisation – wie schaffe ich Übergänge?
- **Funktionen:** Wie gestalte ich Funktionen des agilen Arbeitens?  
Rollen & Stellen
- **Abläufe/Prozesse:** Was muss ich bei Abläufen/Prozessen beachten?  
Wie müssen wir z.B. Nahtstellen zw. agil und nichtagil gestalten?
- **Physische Mittel:** Welche materiellen Voraussetzungen brauche ich?  
Was muss ich einplanen an Hardware/Software, Weiterbildungen etc.?

## SCHRITT 2: HYBRIDER GESTALTUNGSRAUM FÜR AGILITÄT WELCHE BEREICHE SOLLEN AGIL ARBEITEN?



# BEISPIELE FÜR AGILE UND HERKÖMMLICHES ARBEITEN WAS KANN ODER SOLL SO BLEIBEN?

---



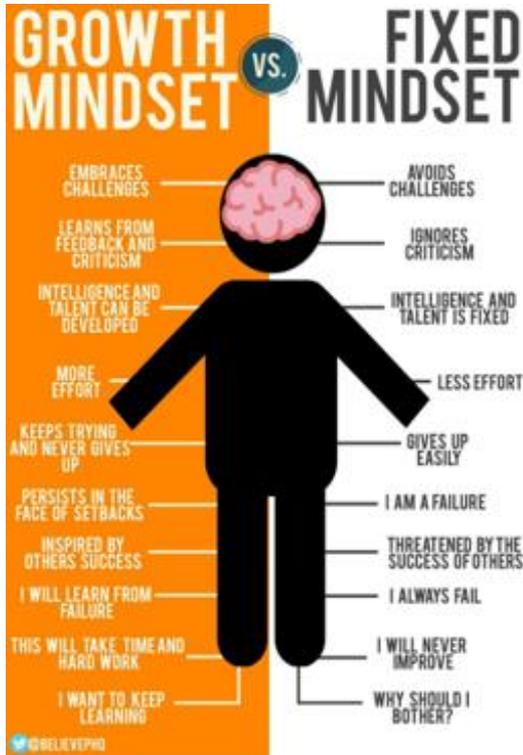
## Beispiele für „Blaue Arbeit“:

- Personalabrechnung
- Buchhaltung
- Controlling
- Risikomanagement
- Arbeitssicherheit
- Gesetzliche und regulatorische Vorgaben
- Produktion

## Beispiele für „Rote Arbeit“:

- Produktentwicklung
- Beratung
- Innovationsprozess
- Vertriebsgespräche
- Aufbau neuer Geschäftsfelder

## SCHRITT 3: AGILES MINDSET UND KULTUR WIE AGIL IST UNSER MINDSET?



Agilität ist vielmehr eine Frage des Mindsets als von Methoden

### Frage in Unternehmen

- Nicht das Einsortieren der MA sondern
- Das Schaffen von Rahmenbedingungen die ein Growth Mindset ermöglichen

# WO STEHEN WIR? TEST ZUM AGILEN MINDSET



**Growth Mindset – Wachstumsorientiertes Selbstbild - Empfehlung für die Praxis:**

## 1. Selbst- und Fremdeinschätzung durch MA und FK auf einer Skala von 1 (sehr gering ausgeprägt) -10 (sehr stark ausgeprägt)



- Ich nehme Herausforderungen an
- Aus Feedback und Kritik lerne ich
- Ich glaube, dass Intelligenz und Talente entwickelt werden können
- Ich bin bereit, mich zu entwickeln (anzustrengen)
- Ich versuche es immer wieder und gebe nicht auf
- Ich mache weiter auch bei Rückschlägen
- Die Erfolge anderer inspirieren mich
- Aus Misserfolgen lerne ich
- Entwicklung braucht Zeit und ist mit ernsthafter Arbeit verbunden
- Ich lerne kontinuierlich

## 2. Auswertungsgespräch

## 3. Vereinbarung von Entwicklungsmaßnahmen

## 4. Umsetzung

## 5. Nachhaltigkeit!

# SCHRITTWEISE EINFÜHRUNG VON MEHR AGILITÄT/SELBSTORGANISATION

## 1. DAILY STAND-UPS

---



### So wird's gemacht

#### 3 Fragen

1. Was habe ich gestern gemacht?
2. Was mache ich heute?
3. Wo brauche ich Unterstützung?

Zeitraumen festlegen und einhalten (nicht länger als 10 – 15 Minuten)

#### Wozu ist das gut/hilfreich?

- Transparenz, wer woran arbeitet
- Kooperation & Co-Creation
- Wissen, wen ich bei bestimmten Fragen ansprechen kann
- Schrittweises Vorgehen (nachhaltige Geschwindigkeit)

# SCHRITTWEISE EINFÜHRUNG VON MEHR AGILITÄT/SELBSTORGANISATION

## 2. KANBAN (1)

---



- Kanban ist eine **Methode zur Visualisierung** von Prozessen und Workflows, deren Ursprünge im Lean Management liegen
- **Urheber:** David Anderson, ab 2003
- Mit Kanban wird die **Menge der begonnenen Aufgaben begrenzt**, so dass es zu einer gleichmäßigen Auslastung des Teams kommt
- Als Hilfsmittel werden lediglich ein **Kanban-Bord** und/oder **Klebezettel** sowie **Stifte** benötigt.

## KANBAN (2) SO WIRD'S GEMACHT



### Kanban-Board

To Do	In Progress	Done
		Aufgabe 1
	Aufgabe 2	
	Aufgabe 3	
Aufgabe 4		
Aufgabe 5		
Aufgabe 6		

**Tipp:**

**KANN VERBUNDEN WERDEN  
MIT AMPELSYSTEM UND  
DAILY STAND-UPS**

## KANBAN (3) WOZU IST DAS GUT?

---

- Übersichtlichkeit
- Transparenz im Team
- Schnelle Kommunikation über Schwierigkeiten → schnelle Lösungsmöglichkeiten
- Guter Workflow



# SCHRITTWEISE EINFÜHRUNG VON MEHR AGILITÄT/SELBSTORGANISATION

## 3. VERANTWORTUNGSÜBERNAHME DURCH DELEGATION POKER (1)

---



### Was ist Delegation Poker?

Delegation Poker ist eine Möglichkeit, spielerisch Entscheidungen zu treffen, wer für bestimmte Bereiche Verantwortung übernimmt. Hierbei gibt es 7 Stufen (auch Level genannt), ob die Entscheidung voll und ganz bei der Führungskraft liegt (Level 1) oder voll und ganz beim Team (Level 7). Mit einbezogen werden aber auch Zwischenstufen.

Das Besondere ist also, dass wir nicht entscheiden „Mache ich es als Führungskraft oder macht es das Team. Vielmehr geht es um den **Grad des Einbeziehens des Teams bzw. der Führungskraft in die Entscheidung.**

## DELEGATION POKER (2)

---



### 1. Verkünden durch Führungskraft

- Die Führungskraft entscheidet selbst und teilt dem Team die Entscheidung mit

### 2. Verkaufen

- Die Führungskraft überzeugt das Team von ihrer Entscheidung

### 3. Befragen

- Die Führungskraft holt sich den Rat des Teams ein, bevor sie entscheidet

### 4. Einigen

- Wir (Team und Führungskraft) finden gemeinsam einen Konsens

### 5. Beraten

- Die Führungskraft berät uns als Team, aber wir entscheiden selbst

### 6. Erkundigen

- Wir als Team entscheiden und die Führungskraft erkundigt sich nach unserer Entscheidung

### 7. Delegieren

- Die Führungskraft delegiert die Entscheidung komplett an uns als Team

# DELEGATION POKER (3) DIE KARTEN



## DELEGATION POKER (5) TABELLE



Aufgabe	Verkünden (1)	Verkaufen (2)	Befragungen (3)	Einigen (4)	Beraten (5)	Erkundigen (6)	Delegieren (7)
Urlaub				x			
Quali-Bedarfe erkennen und passende Maßnahmen anstoßen					x		
Arbeitsplatzsicherheit							
Einstellung neuer MA			x				

## DELEGATION POKER (4) SO WIRD GESPIELT

---



- Auf einem Delegation Board werden Beispiele aus dem Alltag gesammelt, wo das Team mehr Verantwortung übernehmen will/soll
- Jeder Fall des Delegation Board wird sich einzeln vorgenommen
- Einer in der Gruppe liest den Fall vor (z.B. Urlaub). Daraufhin entscheidet jede\*r geheim für sich, welches Delegationslevel passend wäre. Sobald alle eine Wahl getroffen haben, decken alle ihre Karten auf (virtuelle Variante: Daumen im Chat machen). Diejenigen mit der höchsten und niedrigsten Wahl erklären ihre Entscheidung. Alle Beteiligten treten so in den Austausch. Dieses Vorgehen wird so lange wiederholt, **bis Einigkeit herrscht.**
- Die gefundenen Konsense werden direkt im Delegation Board dokumentiert. Dieses Vorgehen wiederholt das Team für alle mitgebrachten Fälle.
- Kommen im Verlauf weitere hinzu, werden diese nach demselben Schema abgehandelt.

## DELEGATION POKER (6) WOZU IST DAS GUT?

---



### Wozu ist das gut?

- Stärkt Selbstverantwortung
- Klarheit über Aufgabenverteilung
- Transparenz und Übersicht
- Stärkung Aushandlungskompetenz

# SCHRITTWEISE EINFÜHRUNG VON MEHR AGILITÄT/SELBSTORGANISATION REVIEW & RETROSPEKTIVE (1)

---



## Review und Retrospektive – Was ist das?

### Was verstehen wir unter Review?

Im Mittelpunkt steht das Ergebnis der Arbeit/des Projekts/des Sprints - also das Produkt.

Inwiefern haben wir unser Ziel erreicht?

### Was ist eine Retrospektive?

Bei der Retrospektive stehen die psychosozialen Prozesse, also die Kultur der an einer Aufgabe an einem Projekt Beteiligten im Vordergrund.

# SCHRITTWEISE EINFÜHRUNG VON MEHR AGILITÄT/SELBSTORGANISATION WIE GEHT'S UND WOZU IST DAS GUT?

---



## Wie geht's?

Trennung von Review & Retrospektive

## Wozu ist das gut?

- Klare Feedback-Struktur
- Kritisches Feedback kann durch die Trennung leichter angenommen werden
- Leichteres Finden von Lösungen

# AGILE METHODE – EFFECTUATION (1)

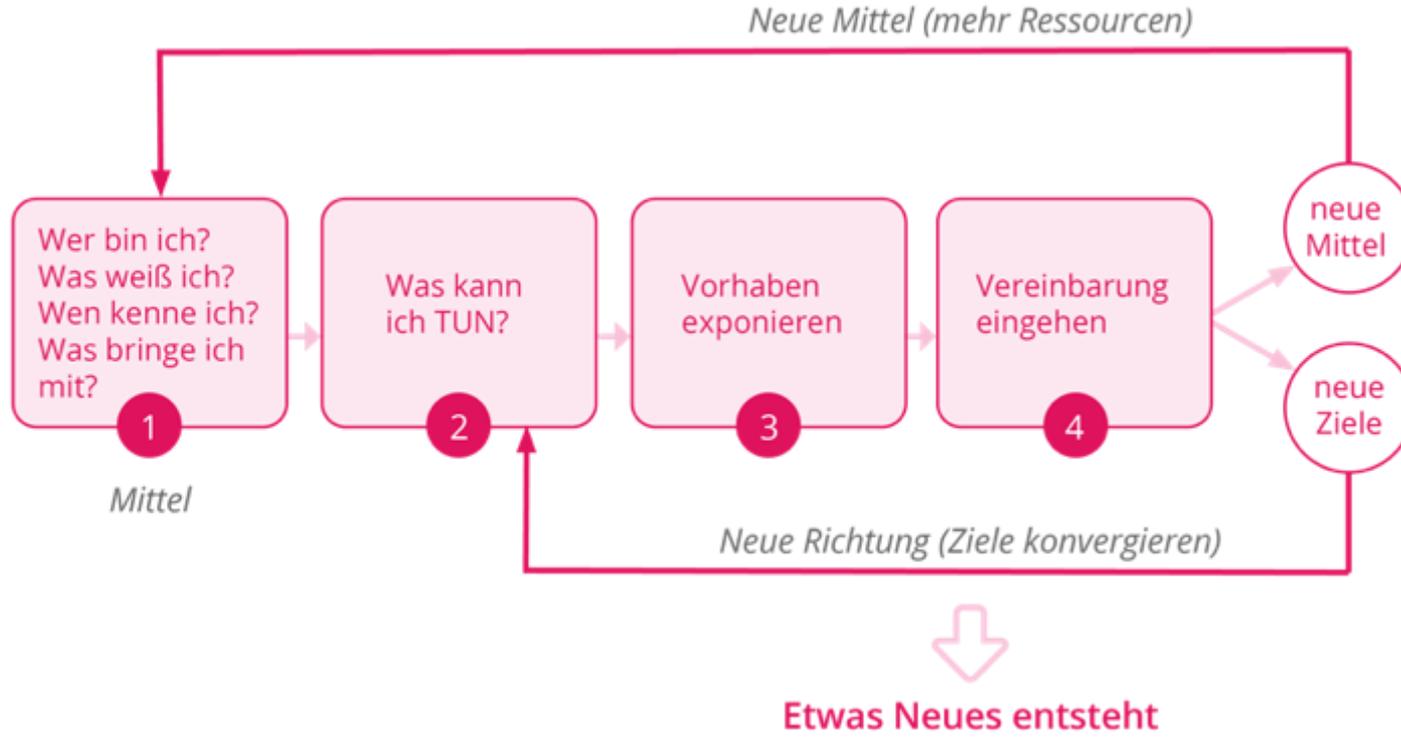
## EFFECTUATION – WAS IST DAS?

---

- Agile Methode
- Entwickelt von Sarah Sarasvathy
- Erfolgreichen Entrepreneur:innen beim Gründen “zugeschaut”
- Im deutschsprachigen Raum: Michael Faschingbauer
- Grundprinzip: Kühlschrankmethode (schauen, was da ist)

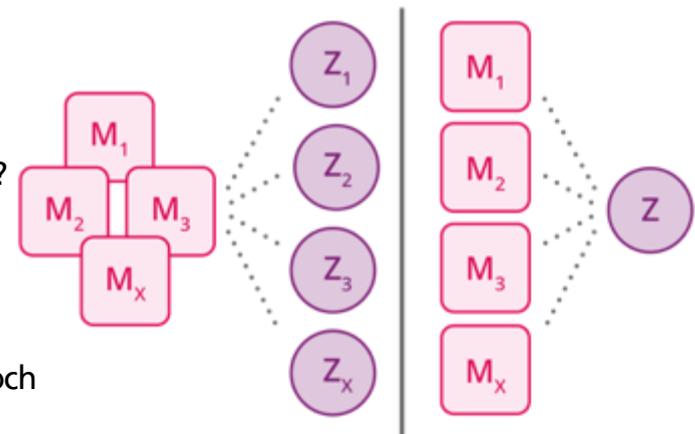


# EFFECTUATION – WIE GEHT'S (3)



# DIE 4 GRUNDPRINZIPIEN EFFECTUATON (2)

1. **Mittelorientierung statt Zielorientierung**  
Wer bin ich? Was weiß ich? Wen kenne ich?
2. **Leistbarer Verlust statt erwarteter Ertrag**  
Was bin ich bereit einzusetzen und ggf. zu verlieren?
3. **Umstände und Zufälle nutzen statt vermeiden**  
Der Zufall ist mein Partner
4. **Partnerschaften statt Konkurrenz**  
Kooperation mit Partnern, die sich früh an einem noch unsicheren Vorhaben beteiligen



## WOZU IST DAS GUT? EFFECTUATION (4)

---

- Absolute Ressourcenorientierung
- Bewusstmachung all dessen, was da ist?
- Leicht verständlich
- Einfach umsetzbar



## LITERATUREMPFEHLUNGEN

---

- Buck, InnerInnovation
- Faschingbauer, Effectutaion
- Glasl, Kalcher, Piber, Professionelle Prozessberatung
- Laloux, Reinventing Organizations
- Preußig, Agiles Projektmanagement
- Werner, Götz W., Womit ich nie gerechnet habe
- Österreich/Schröder, Agile Organisationsentwicklung

### Das finden Sie im Netz

- Management 3.0 (im Netz)
- Liberating Structures



# Für Sie vor Ort - in Berlin und Brandenburg.



Wir sind für Sie da in unseren  
BeratungsCentern für Firmenkunden:  
6 x in Berlin und 3 x in Brandenburg

Firmenkunden-Service der Berliner Volksbank:  
(Montag – Freitag, 8 – 18 Uhr)  
Telefon: 030 3063-3355  
[firmenkunden@berliner-volksbank.de](mailto:firmenkunden@berliner-volksbank.de)

**Herzlichen Dank für  
Ihre Aufmerksamkeit ...**

**Und weiter geht's ...**

**31.08.2021, 10:00 Uhr  
Sicher, schnell und voll digital: der Digitale  
Finanzbericht**

