

AGIL IN DER ‚VUKA‘-WELT

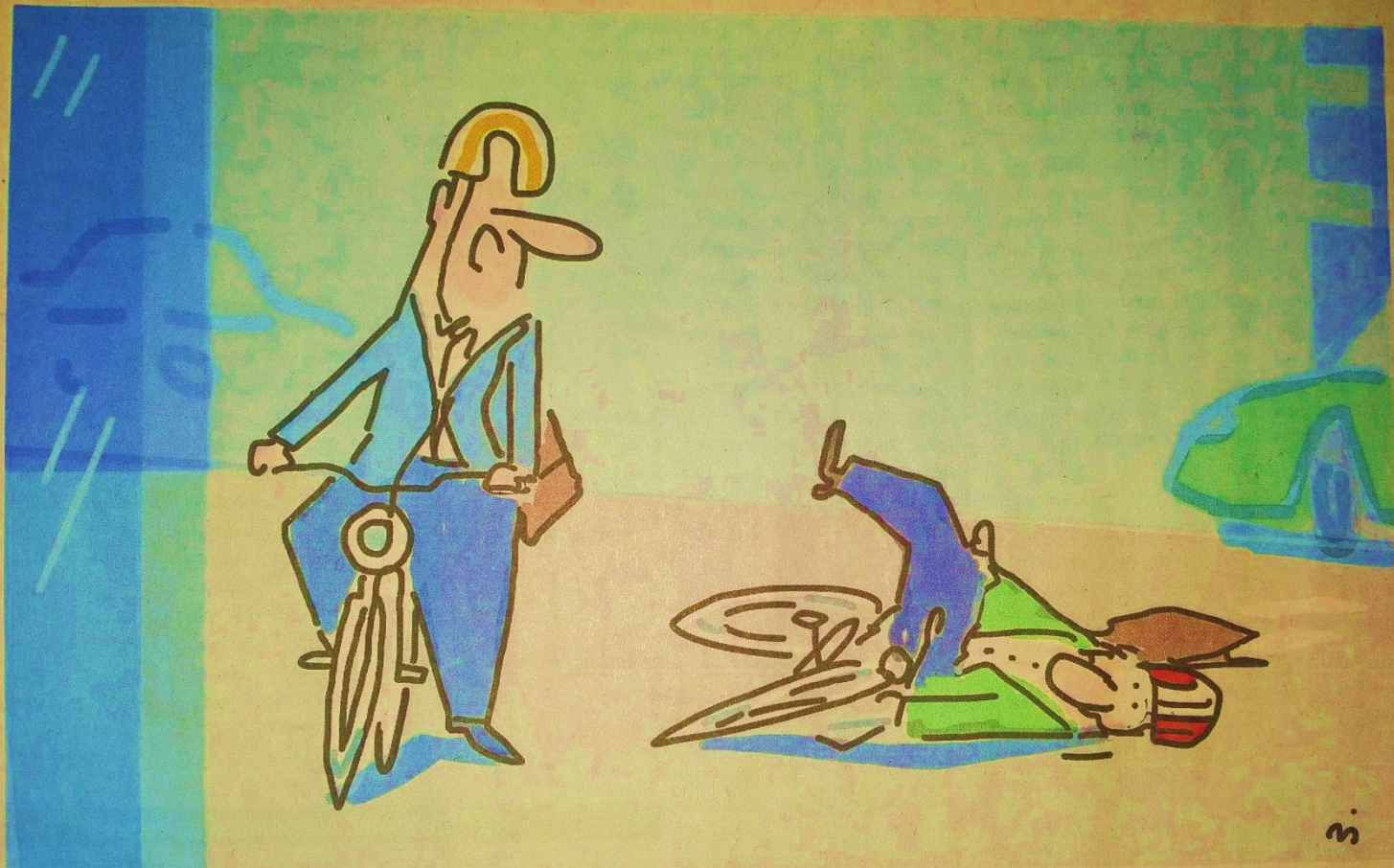
Systemische Beratung und die neuen
Bewegungen in den Unternehmen

DGSF Regionalgruppe Rhein Main
Frankfurt, 20. März 2018

thv.

THERESIA VOLK
Management Consulting

MEISSNERS STRATEGEN



Jetzt stehen Sie wieder auf. Es ging mir nur darum zu verdeutlichen, was passiert, wenn man an etwas festhält, ohne sich zu bewegen.

SZ-ZEICHNUNG: DIRK MEISSNER

Dirk Meissner, SZ 6. 3. 2017

AGIL



INHALT

Intro

1. NEW WORK – die neuen Bewegungen in Unternehmen

1_ VUKA oder die Grenzen der alten Welt

2_ New Work: die Spielarten der Agilität

3_ Neue Verhältnisse: die Statik wankt

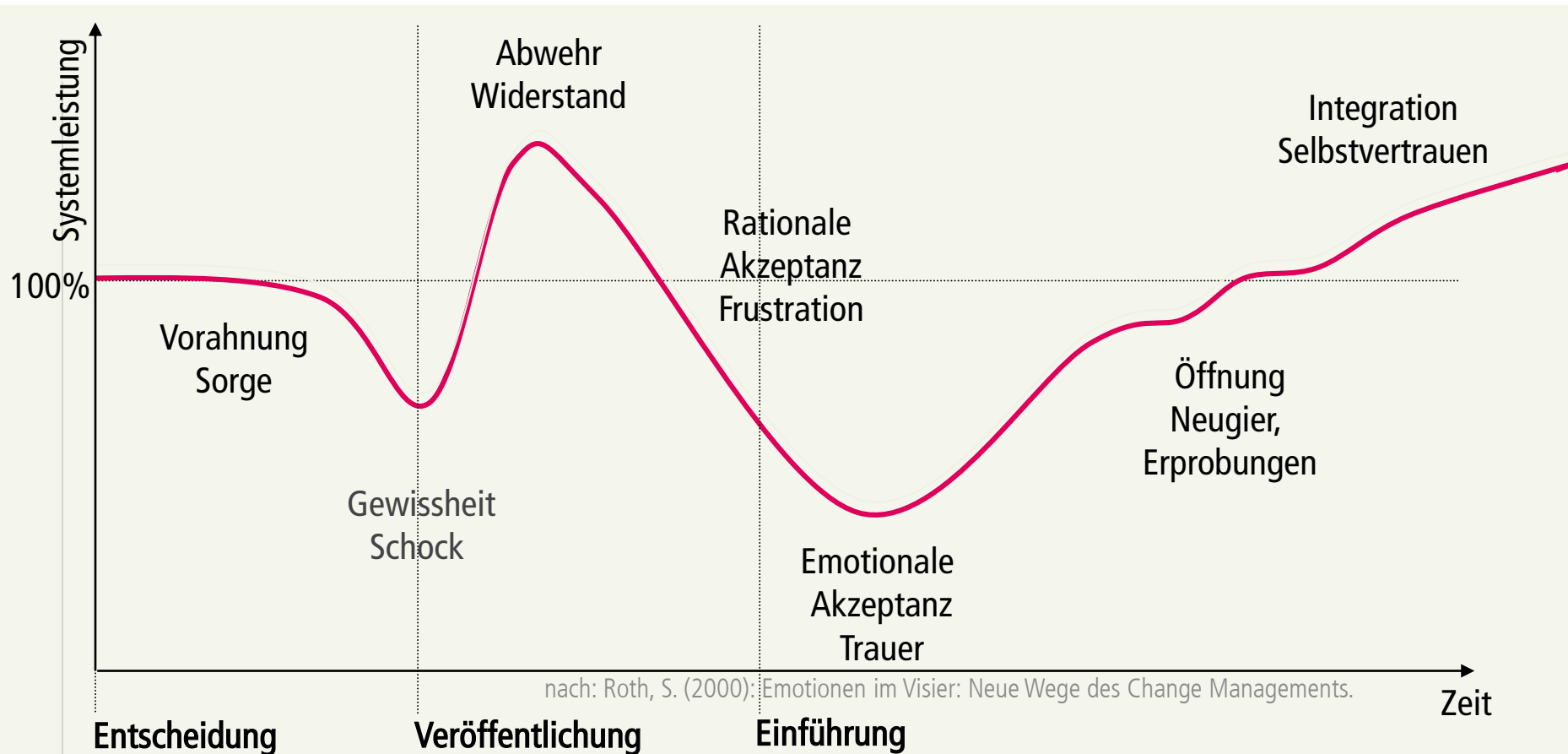
2. NEW CONSULTING? – Was heißt hier systemisch beraten?

_Paradigmenwechsel _Missverständnisse _Neue Themen + Altbewährtes

Zwischenfazit

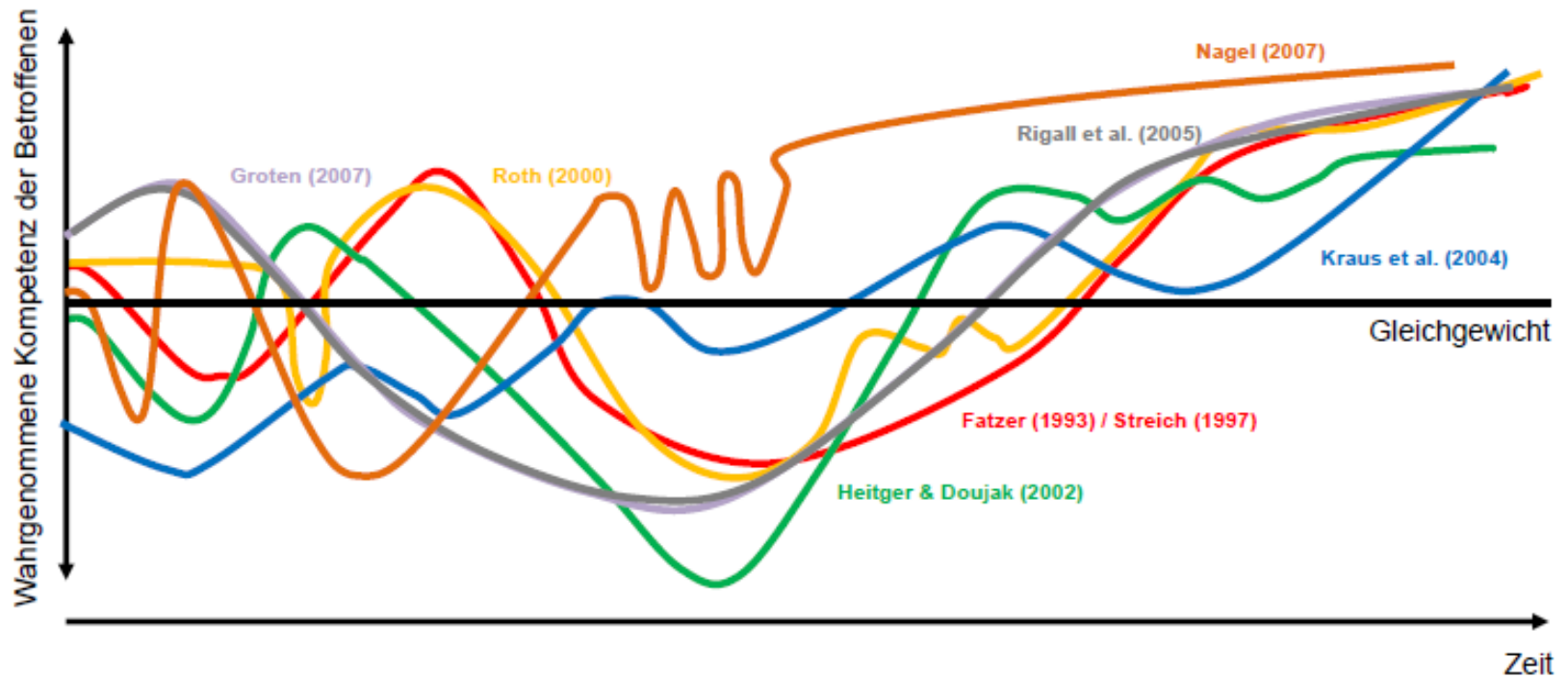
DIE ALTE WELT

Es war einmal: Veränderungsphasen



HEUTE

Permanenz der Veränderung



Früher: Inkrementale Veränderung

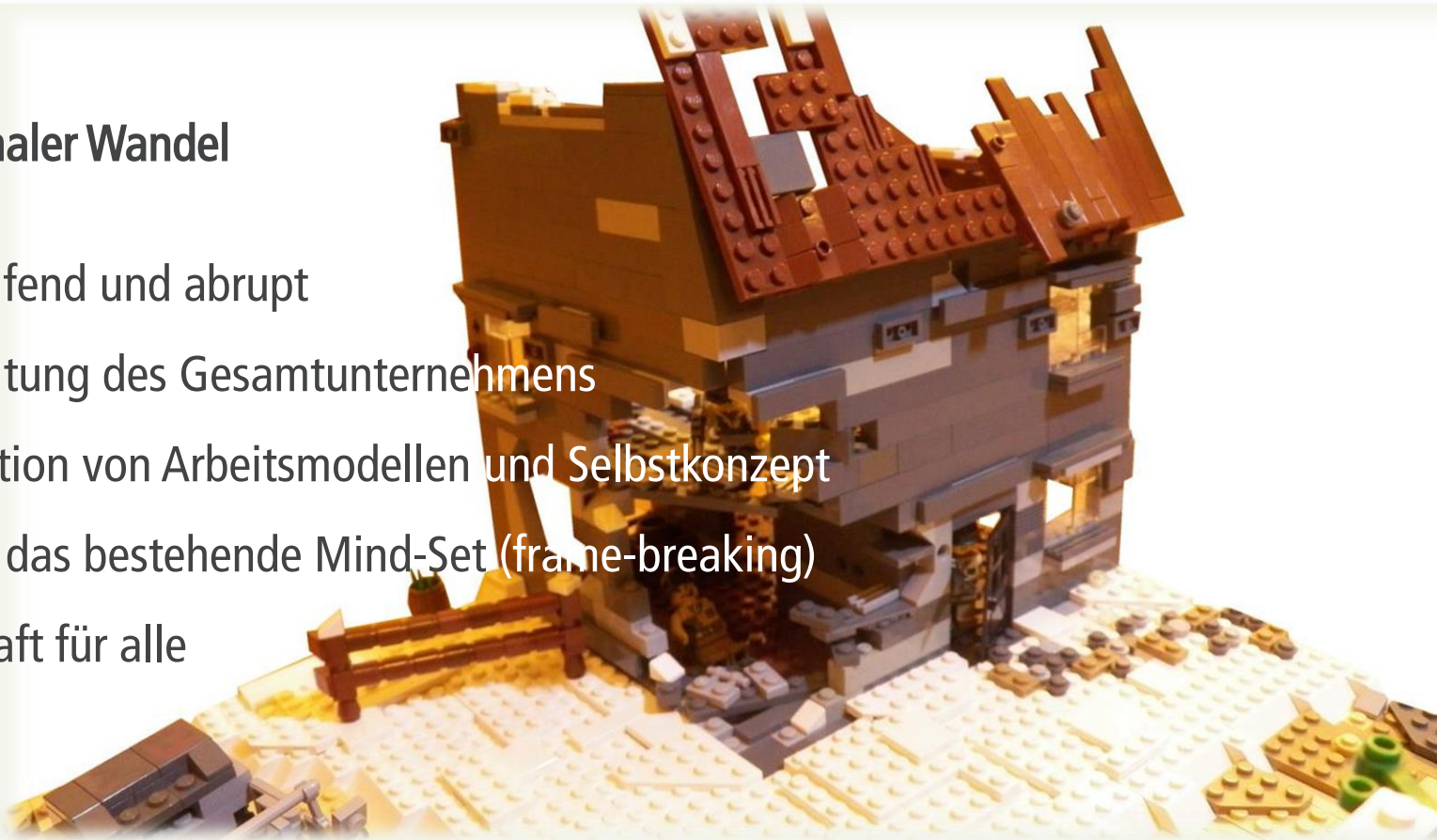
Organisationaler Wandel durch

- Fine-Tuning
- exakt passende Methoden und Vorgaben
- hohe Kontrolle und Steuerungsfähigkeit
- Förderung von Commitment und Identifikation
- Förderung von bestehenden Beziehungsmustern und Selbstvertrauen

Heute: fundamentale Veränderung

Organisationaler Wandel

- ist tiefgreifend und abrupt
- Neugestaltung des Gesamtunternehmens
- Neudefinition von Arbeitsmodellen und Selbstkonzept
- verändert das bestehende Mind-Set (frame-breaking)
- schmerzhaft für alle

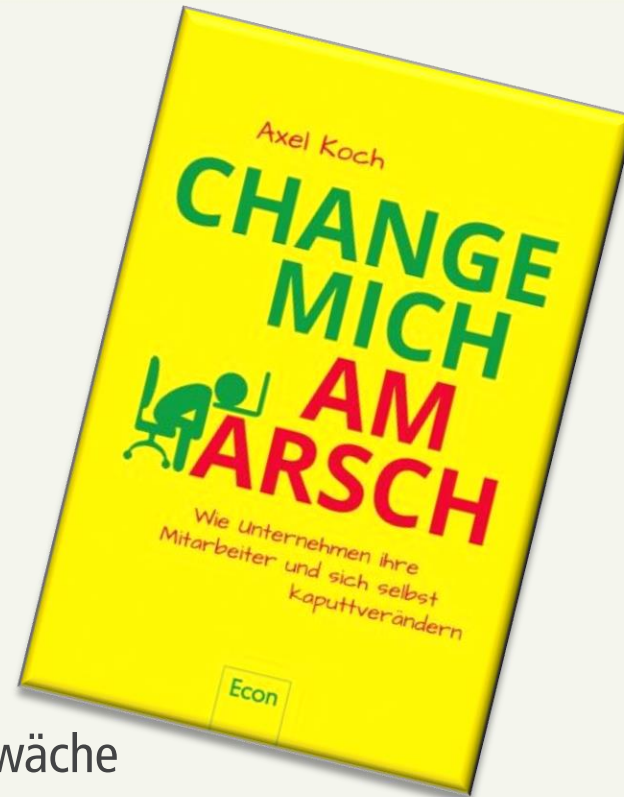


GRENZEN DER ALTEN WELT

Die Symptome

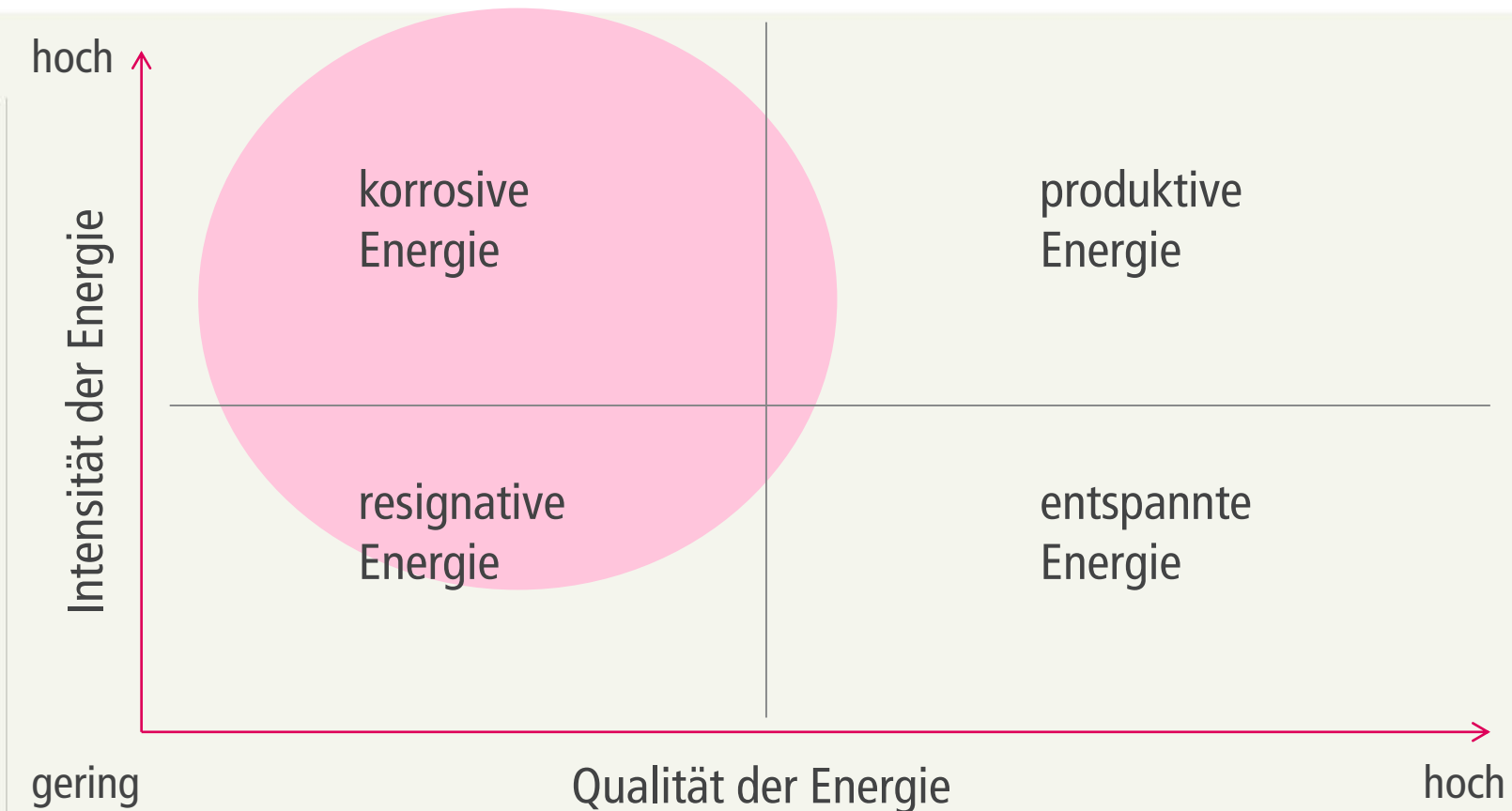
manifestieren sich in:

- Change-Müdigkeit
- Trägheit
- Zynismus
- Organisationalem Burnout
- Wachstums- und Innovationsschwäche



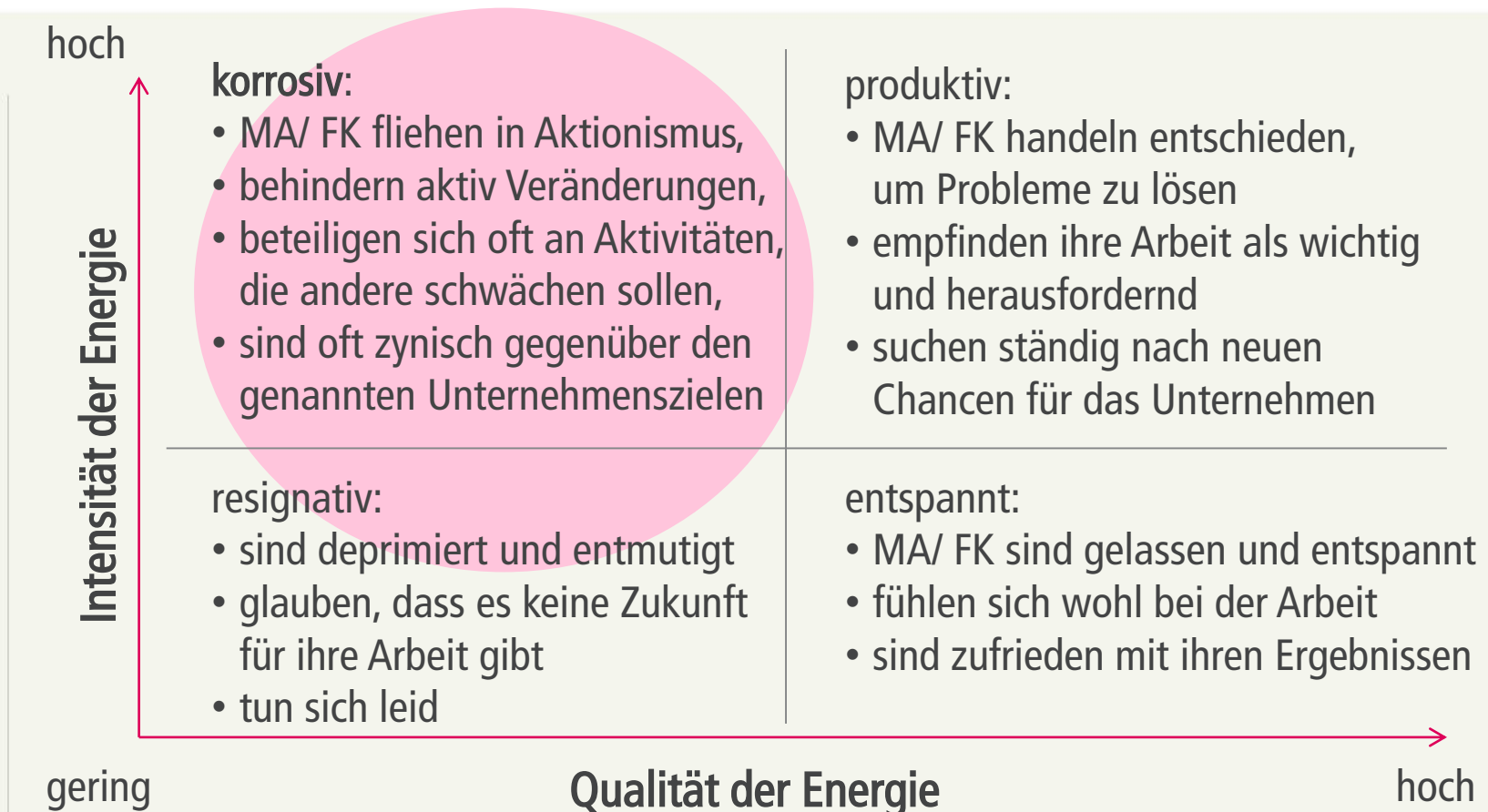
GRENZEN DER ALTEN WELT

in der Energie-Matrix



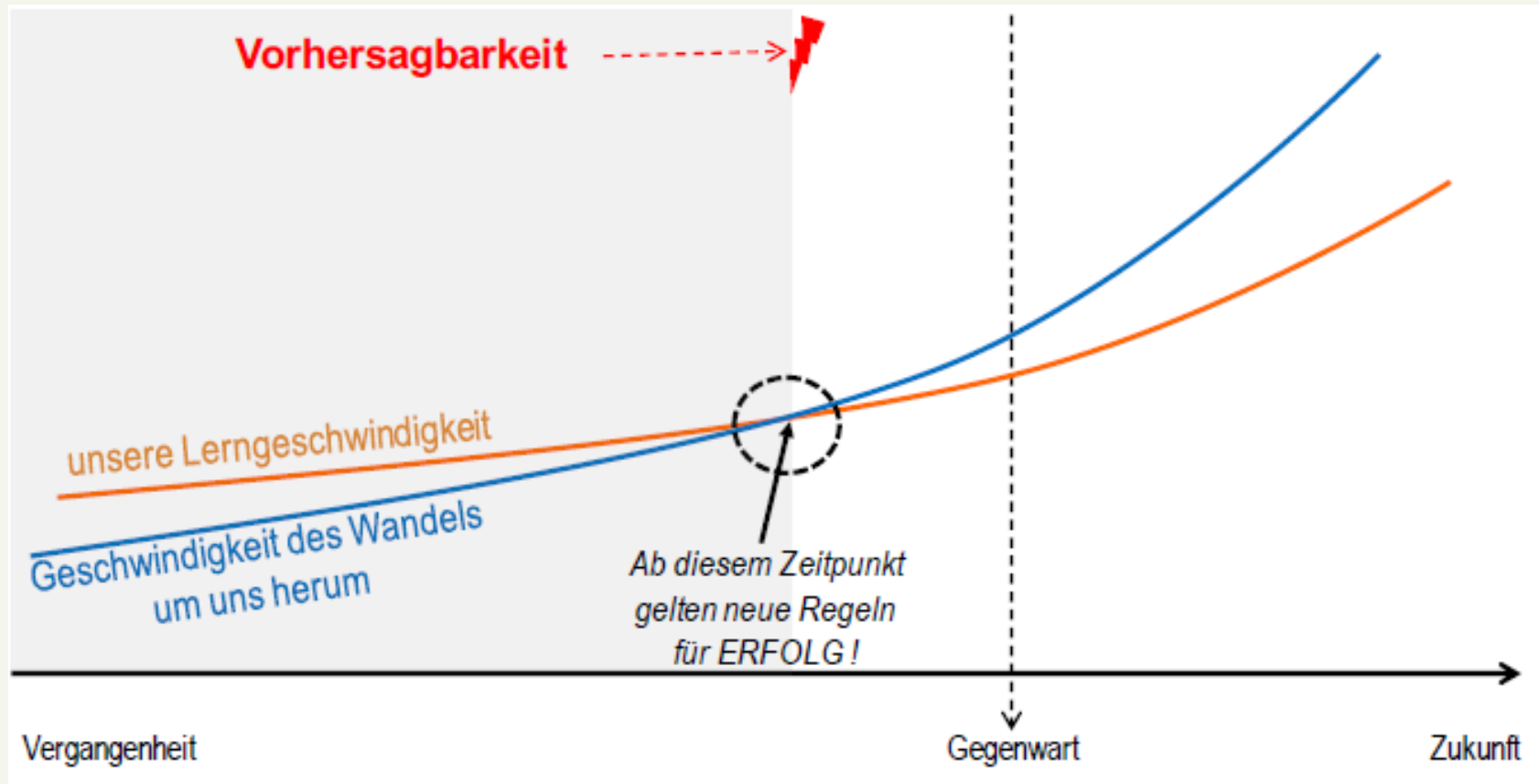
nach Prof. Dr. Heike Bruch, St. Gallen

im Verhalten



GRENZEN DER ALTEN WELT

Was ist passiert?



© HD Wilms

DIE NEUE VUKA-WELT



Volatilität



Komplexität



Unsicherheit



Ambiguität

INHALT

Intro

1. NEW WORK – die neuen Bewegungen in Unternehmen

1_ VUKA oder die Grenzen der alten Welt

2_ New Work: die Spielarten der Agilität

3_ Neue Verhältnisse: die Statik wankt

2. NEW CONSULTING? – Was heißt hier systemisch beraten?

_Paradigmenwechsel _Missverständnisse _Neue Themen + Altbewährtes

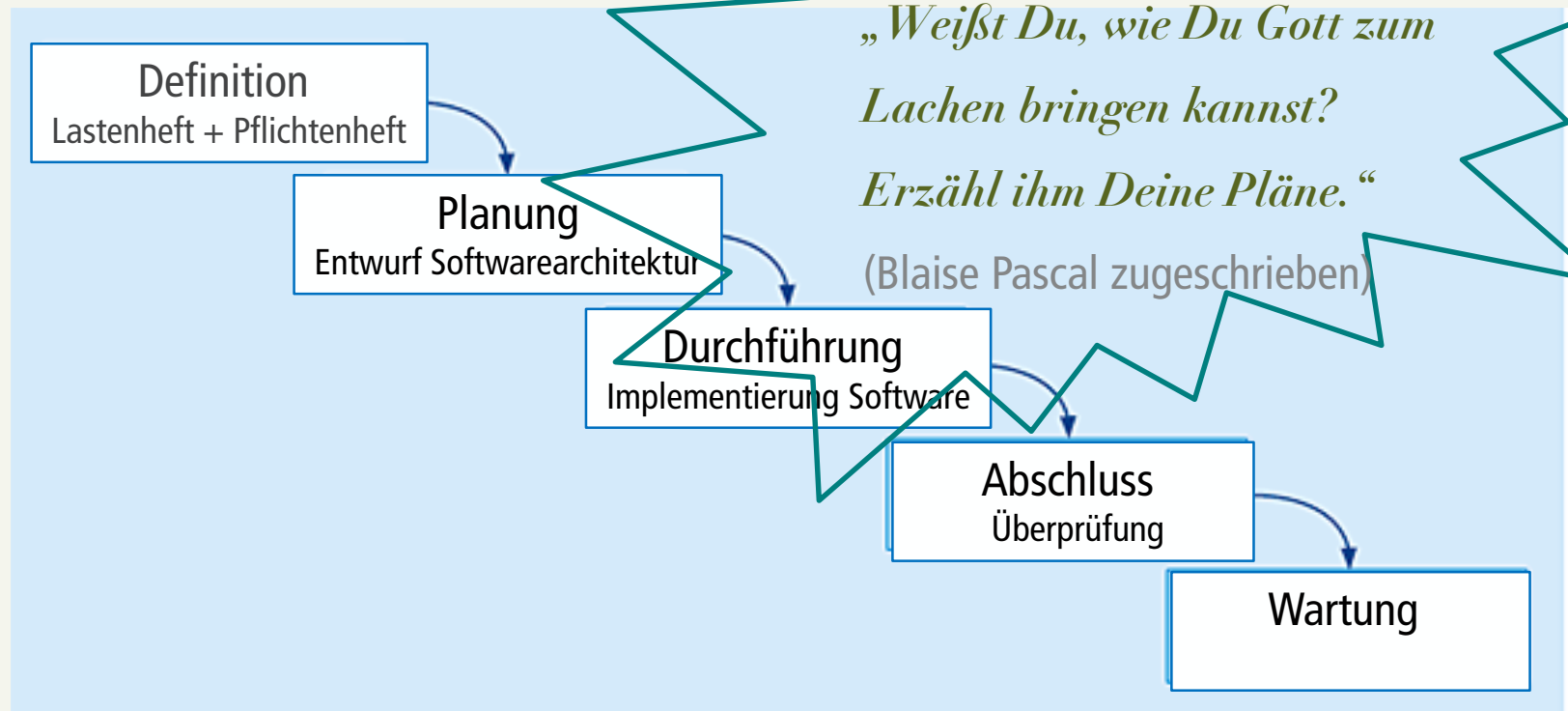
Zwischenfazit

Agilität: Antwort auf Komplexität + Hyperdynamik



OLD WORK

Klassisches Wasserfallmodell



Klassische Ergebnisse



Wie der Kunde
es erklärte



Wie der Projektleiter
es verstand



Wie der Designer
es gestaltete



Wie der IT'ler
es programmierte



Was der Tester
erhielt



Wie der Verkäufer
es beschrieb



Wie das Projekt
dokumentiert wurde



Was beim Kunden
installiert wurde



Was dem Kunden
berechnet wurde



Wie die Wartung
aussah



Wie das Marketing
es bewarb



Was der Kunde
gebraucht hätte

DAS KONZEPT AGILITÄT

ist entstanden aus der Softwareentwicklung

„Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- **Individuen und Interaktionen** haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen.
- **Funktionsfähige Produkte** haben Vorrang vor umfassender Dokumentation.
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden** hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen.
- **Reagieren auf Veränderungen** hat Vorrang vor strikter Planverfolgung.

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.“

Agiles Manifest vom Februar 2001 (17 Erstunterzeichner)

AGILES ARBEITEN

bedeutet

Es geht im Kern um eine neue Art und Weise des gemeinsamen Arbeitens, um Haltungen, Überzeugungen und Denklogiken: **Einfachheit, Funktionalität, Transparenz.**

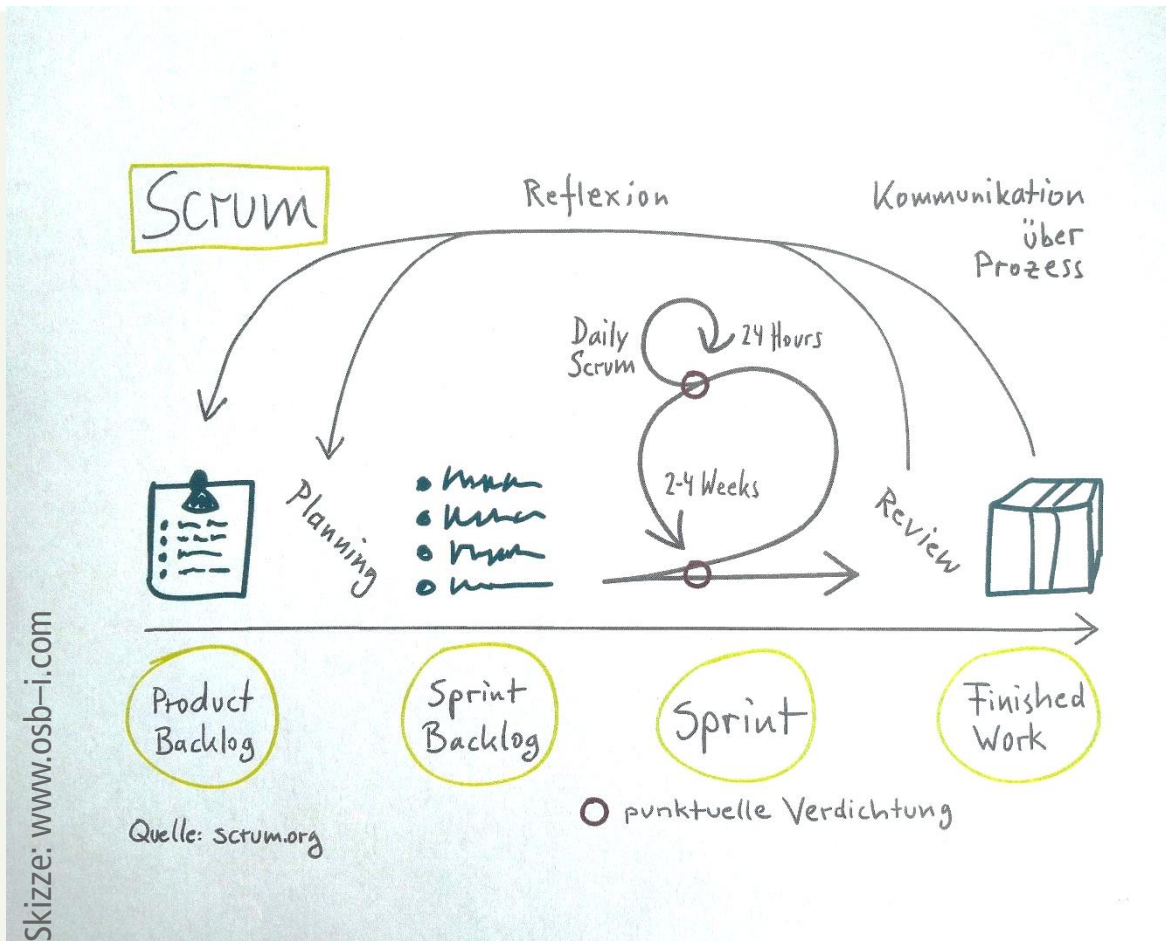
- Funktionsübergreifende, selbstorganisierte Teams ohne disziplinarische Vorgaben lösen komplexe Probleme, reagieren schnell und flexibel auf Kundenwünsche, arbeiten mit iterativen Verfahren eng mit den Kunden zusammen, setzen auf Visualisierungen des Workflows und Retrospektiven.

Wenn Organisationen agil arbeiten, verlieren hierarchische Trennungen und Positionen im Organigramm an Relevanz.

Im Vordergrund stehen die **Selbstorganisation** wechselnder Teams und ihre **situative Fachkompetenz** und **Führung**.

DIE AGILEN ARBEITSFORMEN

Scrum

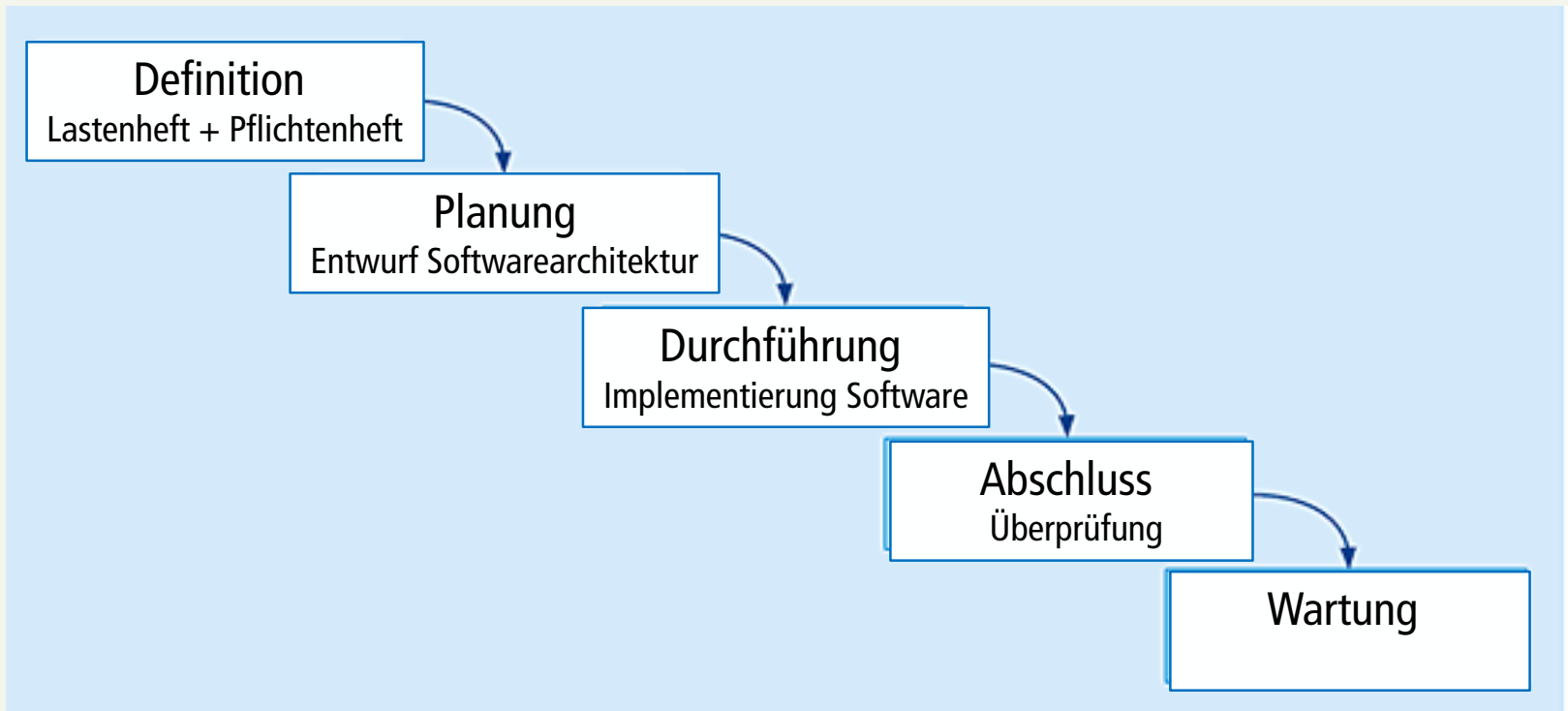


Rollen: Product-Owner
Scrum-Master
Team

Meetings: Sprint Planning
Daily Meeting
Sprint Review

Artefakte: Product-Backlog
Sprint-Backlog
Burn-down-Chart

Zum Vergleich: Klassische Arbeitsweise



DIE AGILEN ARBEITSFORMEN

Scrum



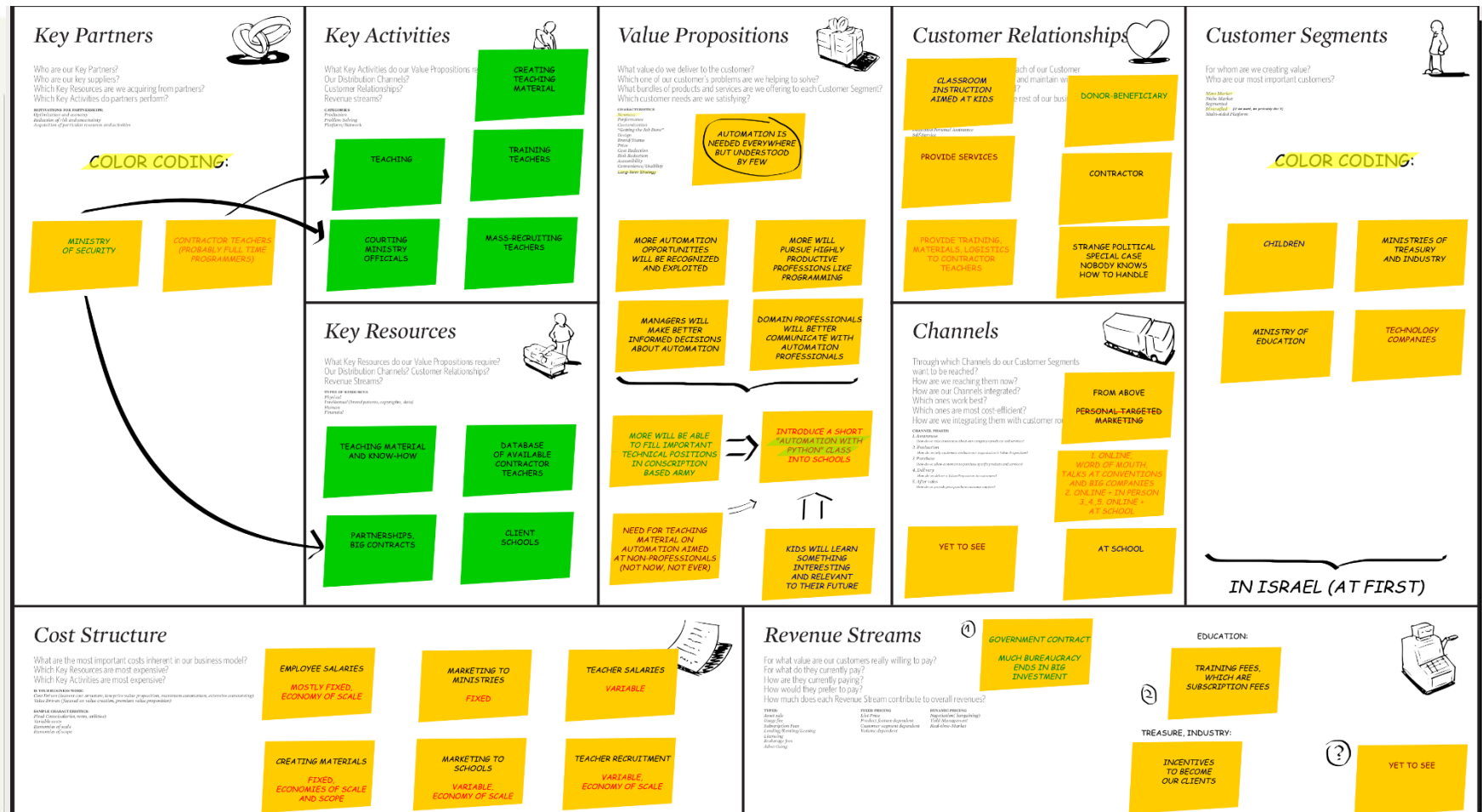
DIE AGILEN ARBEITSFORMEN

Canvas

Schlüsselpartner  Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere Schlüssellieferanten? Welche Schlüsselressourcen erhalten wir von Partnern? Welche Aktivitäten führen Partner durch? Motivation für Partnerschaften: Optimierung und Wirtschaftlichkeit Minimierung von Risiken und Unsicherheiten Erwerben von bestimmten Ressourcen und Aktivitäten	Schlüsselaktivitäten  Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Wertangebote? Unsere Vertriebskanäle? Kundenbeziehungen? Einnahmequellen? Kategorien: Produktion Problemösung Plattformen/Netzwerke	Wertangebote  Welchen Wert bieten wir dem Kunden an? Welches Kundenproblem lösen wir? Welches Produkt oder welchen Service bieten wir jedem Kundensegment an? Welches Kundenbedürfnis befriedigen wir? Charakteristika: Neuheit Leistung Anpassung an Kundenwünsche Arbeitsvereinfachung Design Marke/Status Preis Kostenreduktion Risikominimierung Verfügbarkeit Nutzerfreundlichkeit	Kundenbeziehungen  Welche Art von Beziehung erwartet jedes Kundensegment von uns? Welche Beziehungen haben wir schon geschlossen? Wie sind sie in den Rest unseres Geschäftsmodells integriert? Wie kostenintensiv sind sie? Beispiele: persönliche Betreuung intensive persönliche Betreuung Self-Service automatisierter Service Communities Mitwirkung	Kundensegmente  Für wen schaffen wir Werte? Wer sind unsere wichtigsten Kunden? Massenmarkt Nischenmärkte Segmente Diversifizierung Mehrschichtige Plattformen																								
Schlüsselressourcen  Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Wertangebote? Unsere Vertriebskanäle? Kundenbeziehungen? Einnahmequellen? Ressourcenarten: Physisch Intellektuell (Marken, Patente, Urheberrechte, Daten) Menschlich Finanziell		Kanäle  Über welche Kanäle wollen unsere Kundensegmente erreicht werden? Wie erreichen wir sie? Wie sind die Kanäle integriert? Welcher ist am effektivsten? Welcher ist am kostengünstigsten? Wie integrieren wir sie in die Kundenroutine? Kanalphasen: 1. Aufmerksamkeits: Wie schaffen wir für unsere Produkte Aufmerksamkeit? 2. Bewertung: Wie helfen wir unseren Kunden, unser Wertangebot zu bewerten? 3. Vermittlung: Wie vermitteln wir unsere Wertigkeit? 4. After Sales: Wie stellen wir die Kundenbetreuung nach dem Kauf sicher?																										
Kostenstruktur  Welches sind die wichtigsten mit unserem Geschäftsmodell verbundenen Kosten? Welche Schlüsselressourcen sind am kostenintensivsten? Welche Schlüsselaktivitäten sind am kostenintensivsten? Ist Ihr Geschäft überwiegend: Kostenorientiert (schmale Kostenstruktur, Niedrigpreissegmentierung, maximale Automatisierung, extensives Outsourcing) Wertorientiert (Fokus auf Schaffung von Werten, Premiumwert-Versprechen) Beispielcharakteristika: Festpreise (Gehälter, Mieten, Gebrauchsgegenstände) variable Kosten Mengenvorteile Verbundvorteile		Einnahmequellen  Wofür sind die Kunden gewillt zu bezahlen? Was zahlen sie aktuell? Wie bezahlen sie aktuell? Wie würden sie vorzugsweise bezahlen? Wie hoch ist der Anteil jeder Einnahmequelle bezogen auf den Gesamtumsatz? <table border="0"> <tr> <td>Typen</td> <td>Festpreise</td> <td>Variable Preise</td> </tr> <tr> <td>Verkauf</td> <td>Lisenzpreise</td> <td>Preisverhandlungen</td> </tr> <tr> <td>Nutzungsgebühr</td> <td>Abhängig von Produkteigenschaften</td> <td>Ertragsmanagement</td> </tr> <tr> <td>Mitgliedsgebühr</td> <td>Abhängig vom Kundensegment</td> <td>Schwellenmarktwert</td> </tr> <tr> <td>Verleih/Vermietung/Leasing</td> <td>Abhängig von der Menge</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Lizenzen</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maklergebühren</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Werbung</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			Typen	Festpreise	Variable Preise	Verkauf	Lisenzpreise	Preisverhandlungen	Nutzungsgebühr	Abhängig von Produkteigenschaften	Ertragsmanagement	Mitgliedsgebühr	Abhängig vom Kundensegment	Schwellenmarktwert	Verleih/Vermietung/Leasing	Abhängig von der Menge		Lizenzen			Maklergebühren			Werbung		
Typen	Festpreise	Variable Preise																										
Verkauf	Lisenzpreise	Preisverhandlungen																										
Nutzungsgebühr	Abhängig von Produkteigenschaften	Ertragsmanagement																										
Mitgliedsgebühr	Abhängig vom Kundensegment	Schwellenmarktwert																										
Verleih/Vermietung/Leasing	Abhängig von der Menge																											
Lizenzen																												
Maklergebühren																												
Werbung																												

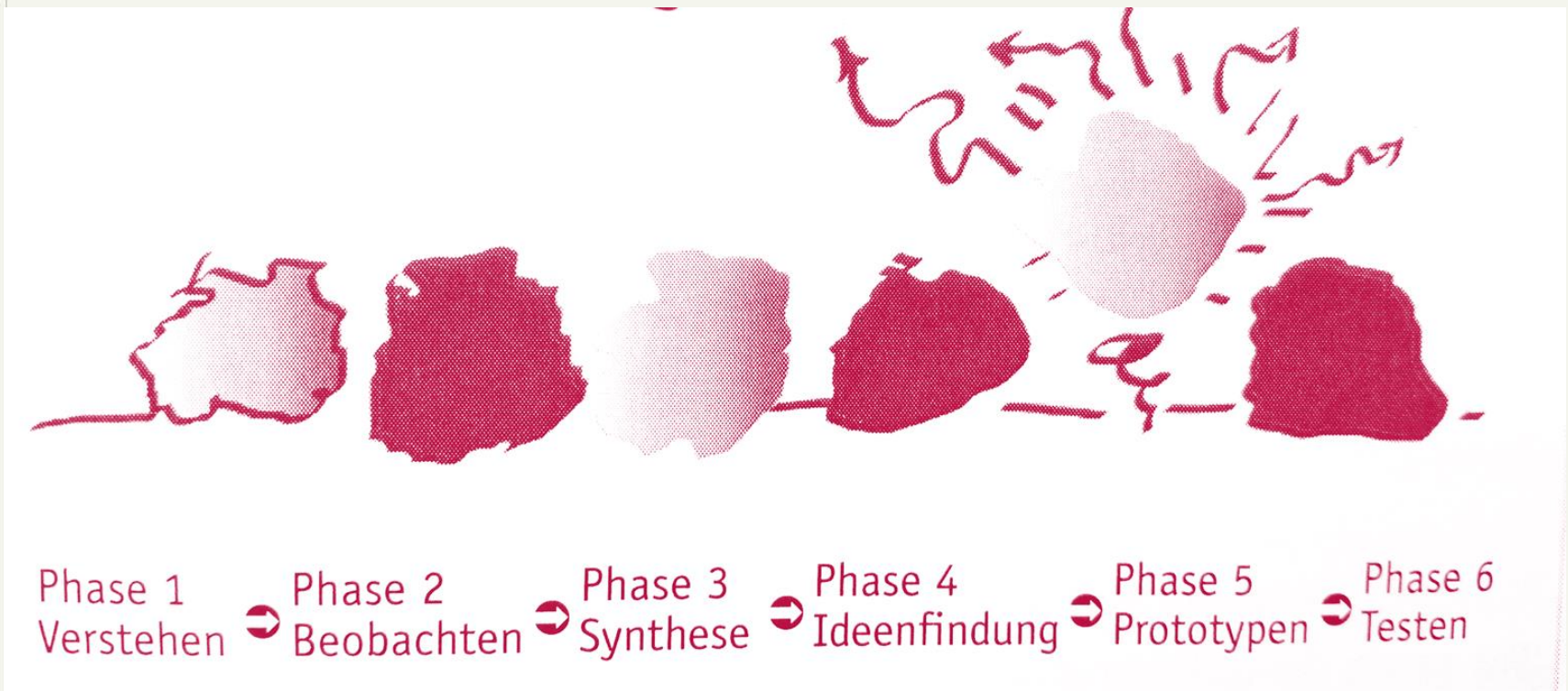
DIE AGILEN ARBEITSFORMEN

Canvas



DIE AGILEN ARBEITSFORMEN

Design Thinking



DIE PRINZIPIEN der Agilität

Adaption → fähig, sich an Veränderungen anpassen

Business Value → kein ‚nice-to-have‘ sondern nur was notwendig ist

Active User Involvement → Einbeziehung der Kunden in die Entwicklung

Accepted Responsibility → fokussiert verfolgen, was man als sinnvoll akzeptiert

Visualizing → Arbeit sichtbar machen

Baby-Steps → iteratives Arbeiten, schrittweise Annäherung an das Ziel

Empowered Team → verfügt über alles, was es für zeitnahe Entscheidungen braucht

Flow → Balance zwischen Über- und Unterforderung (Shared-Zone-Verkehr)

Seeing the whole → Beitrag zum Gesamtnutzen vs. Silodenken

Inspection → stetiger Abgleich mit der Realität, Lernen aus Fehlern
etc.

INHALT

Intro

1. NEW WORK – die neuen Bewegungen in Unternehmen

- 1_ VUKA oder die Grenzen der alten Welt
- 2_ New Work: die Spielarten der Agilität
- 3_ Neue Verhältnisse: die Statik wankt

2. NEW CONSULTING? – Was heißt hier systemisch beraten?

- _Paradigmenwechsel _Missverständnisse _Neue Themen + Altbewährtes

Zwischenfazit

NEUE VERHÄLTNISSE

Die bisherige Statik wankt

Die Bezüge zwischen relevanten Umwelten verändern sich radikal

Organisation – Kunde

Organisation – Organisation (Subsystem – Subsystem)

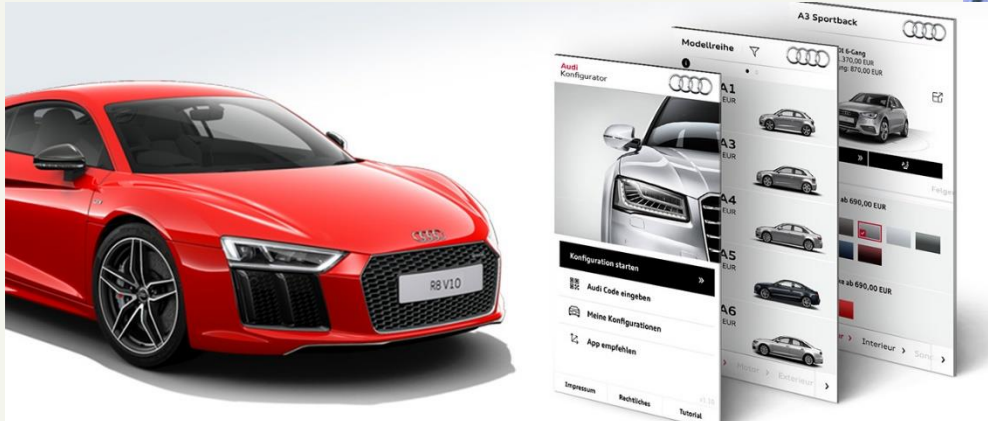
Organisation – Mitarbeiter/in

ORGANISATION – KUNDE

Prozess-Umkehr

Bisher:

- Kunde agiert: kauft oder bestellt
- Organisation reagiert auf Bedarfe: fertigt nach Bestellung und liefert

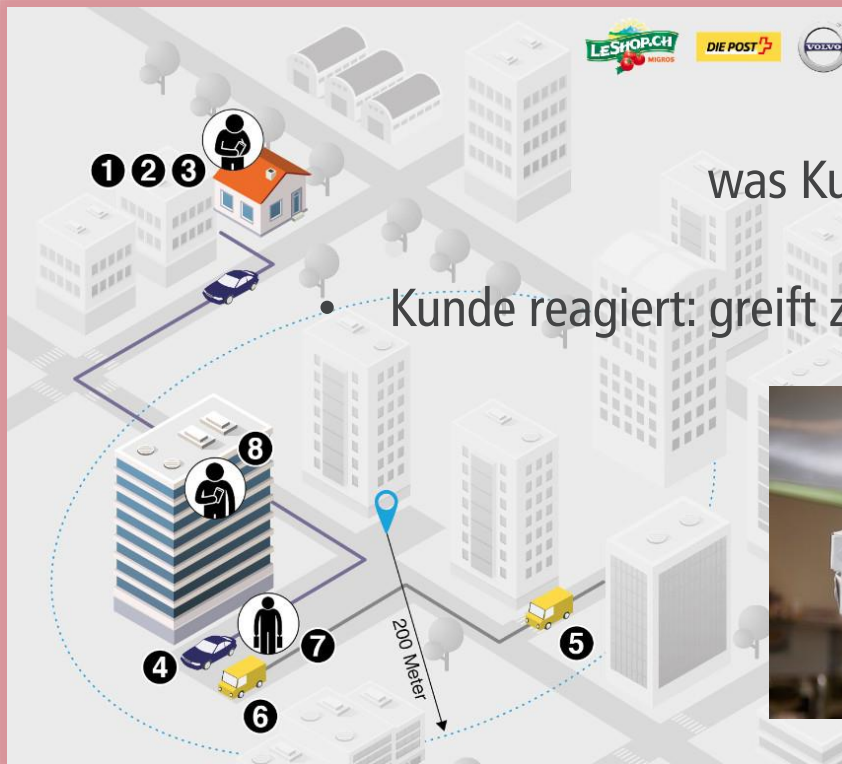


ORGANISATION – KUNDE

Prozess-Umkehr: der Algorithmus ermöglicht es

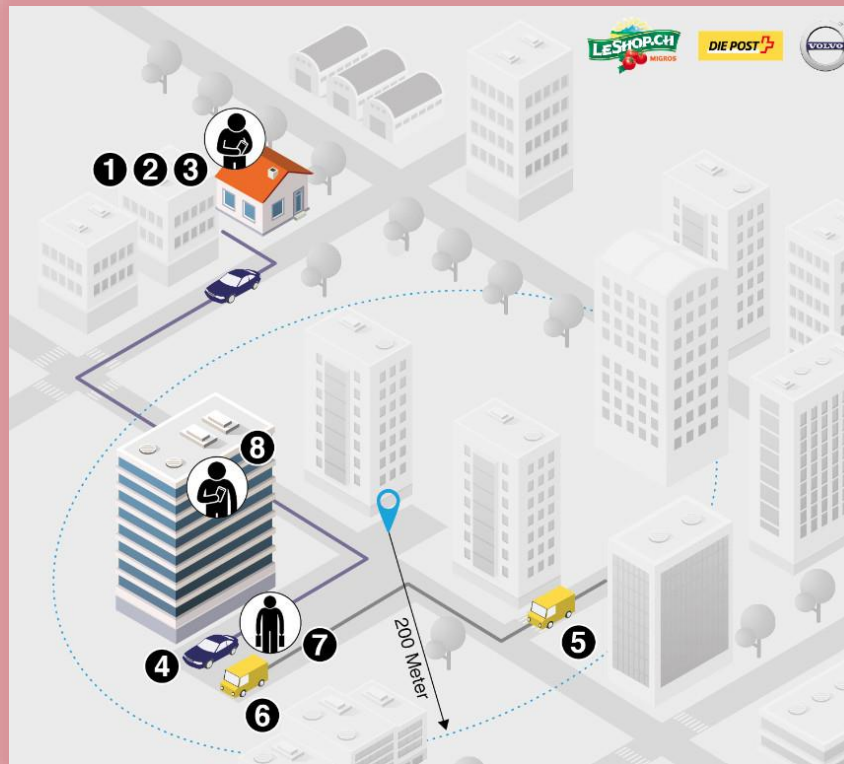
Jetzt:

- Organisation agiert: empfiehlt, weiß, was Kunde wollen könnte; liefert vor Bestellung
- Kunde reagiert: greift zu oder überlegt es sich kurzfristig anders



ORGANISATION – KUNDE

Chancen erkennen und schnell reagieren



Wer zu spät kommt,
den bestraft der Newcomer,
der den Markt bereits aufgemischt hat.

Wer zu früh kommt,
bleibt auf den Kosten sitzen.

ORGANISATION – ORGANISATION

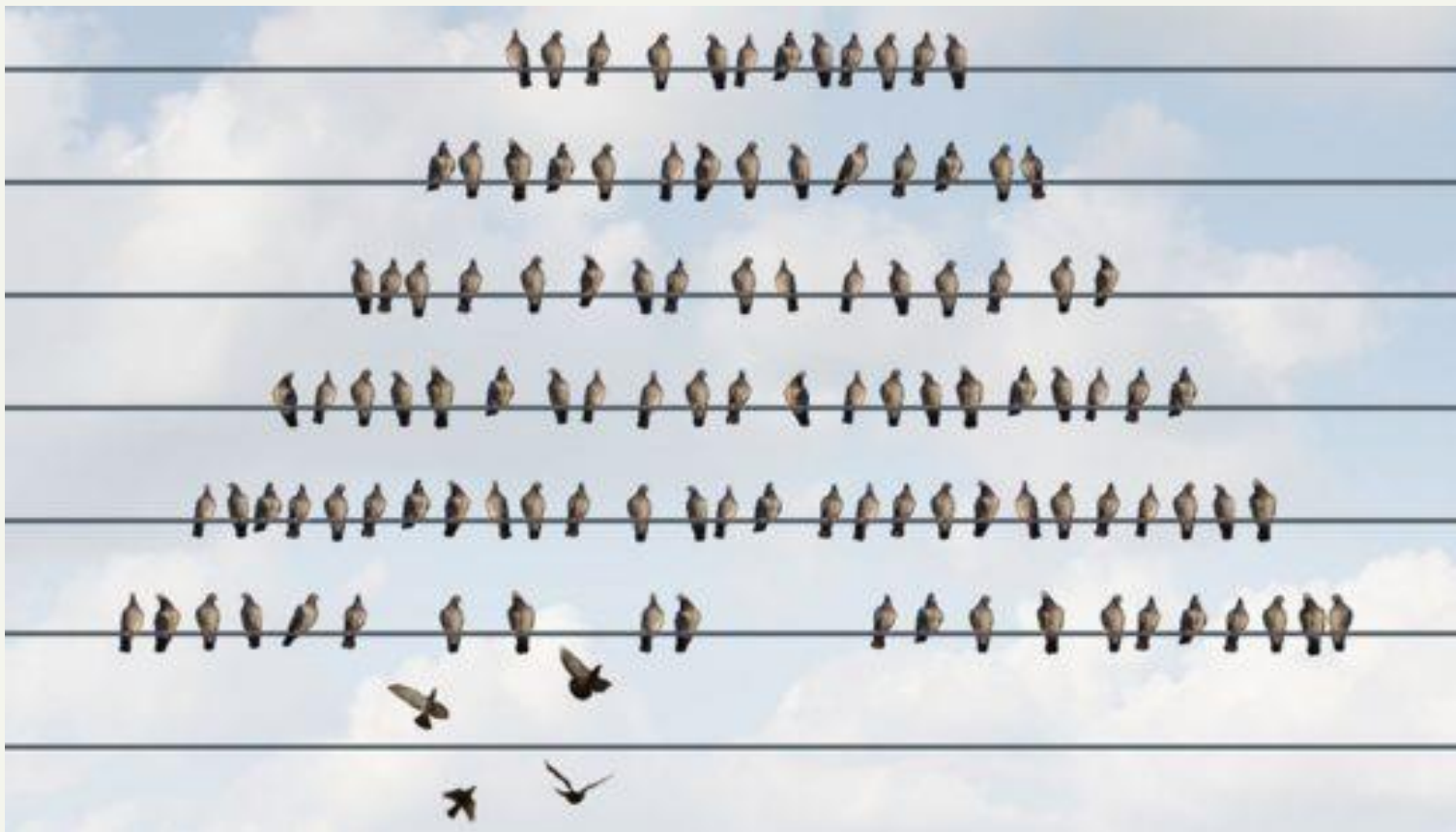
Ein Organigramm

sorgt für den gepflegten **Waffenstillstand** zwischen den Fürstentümern



ORGANISATION – ORGANISATION

Die Subsysteme geraten aus dem Trott



ORGANISATION – ORGANISATION

Balance aus stabil und fluid

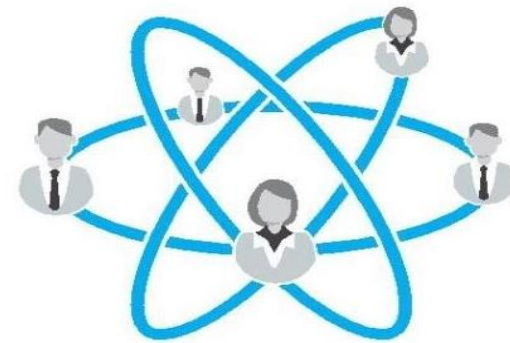
Wie geht Selbstorganisation?

Wie werden Entscheidungen getroffen?

Wozu braucht es die Führungskraft?

Wo bleiben Macht und Mikropolitik?

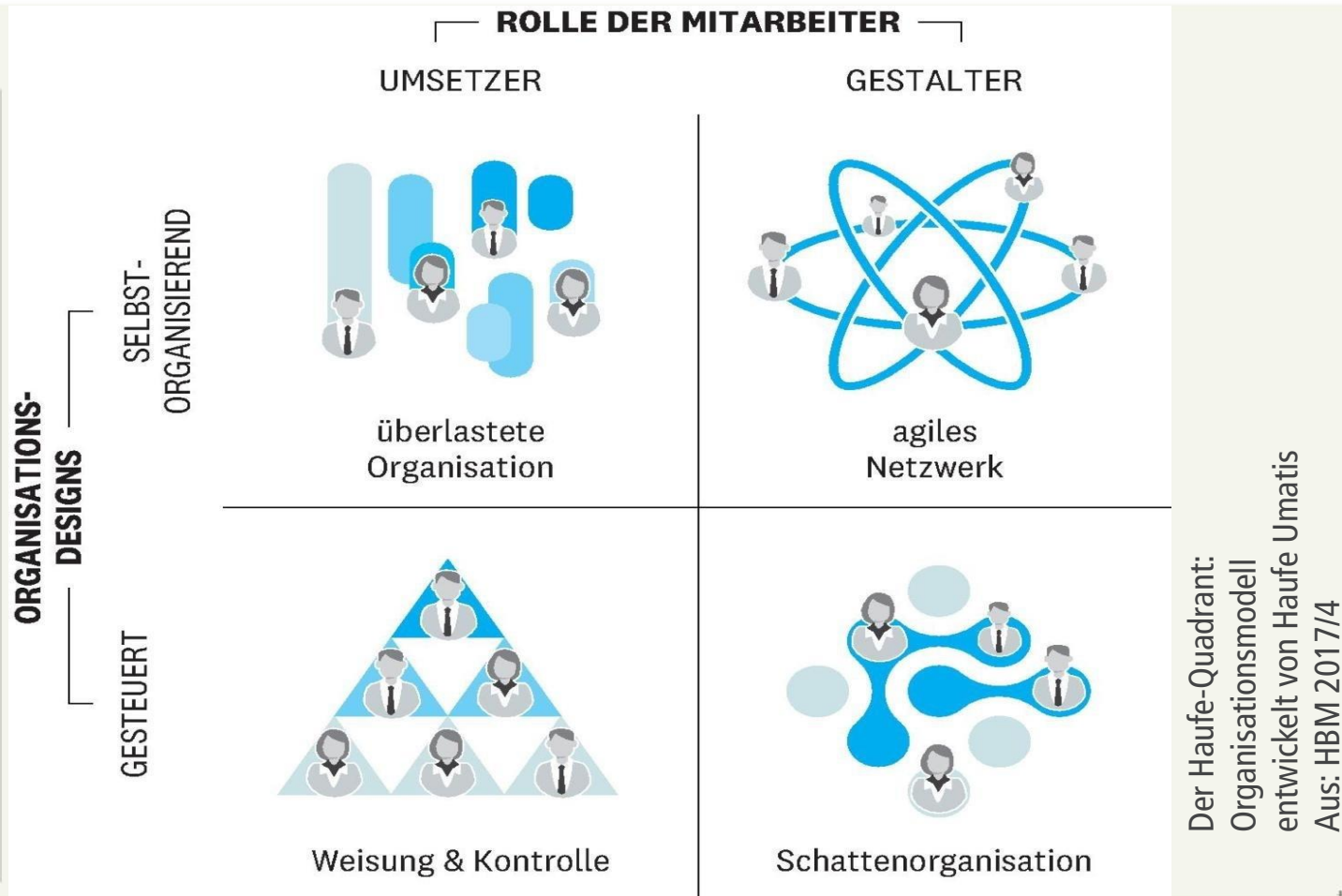
Was ist fest, was flexibel? Und wenn ja, warum nicht?



agiles
Netzwerk

ORGANISATION – ORGANISATION

Balance aus stabil und fluid



ORGANISATION – ORGANISATION

Modelle im Wandel der Zeiten

	Impulsive Organisationen (Rot)	Traditionelle konformistische Organisationen (Bernstein)	Moderne leistungsorientierte Organisationen (Orange)	Postmoderne pluralistische Organisationen (Grün)	Integrale evolutionäre Organisation (Petrol)
Metapher	Rudel	Armee	Maschine	Familie	Organismus
Werte	• Willensstärke • Überleben • Nachahmung • Bindung	• Ideologie • Erhalt • Formeller Status (Herkunft)	• Objektivität • Rationalität • Materieller Erfolg • Leistung	• Vielfalt • Beziehungen • Kooperation	• Ganzheitlichkeit • Vertrauen • Entfaltung
Management Paradigma	Total Leader	Command & Control	Predict & Control	Servant Leader	Experimentieren & Anpassen (Sense & Response)
Errungenschaften	• Arbeitsteilung • Top-Down-Autorität	• Formelle Rollen • Exakte Prozesse • Zukunft ist die Wiederholung der Vergangenheit	• Innovation • Verantwortung • Leistungsprinzip • Shareholder Value • Effizienzsteigerung	• Ermächtigung (Empowerment) • Werteorientiert • Stakeholder Perspektive	• Selbstorganisation • Ganzheitlichkeit • Evolutionärer Zweck / Sinn
Beispiele	Mafia, Straßengang, Wolfsrudel	Katholische Kirche, Militär, öffentliche Verwaltung	Multinationale Konzerne	Kooperativen, Start up's, NGO's	AES, Buurtzorg, ESBZ, Holocracy, Klinik Heiligenfeld

Quelle: F. Laloux: reinventing Organizations

ORGANISATION – MITARBEITERIN

Zutrauen und Zumutung



ORGANISATION – MITARBEITERIN

Kernkompetenz: „Agile Mindset“

Viele Unternehmen stellen
das Agile Mindset ins
Zentrum Ihrer
Kompetenz-
profile



ORGANISATION – MITARBEITERIN

New Challenge: Kontrollverlust und Spaß dabei



ORGANISATION – MITARBEITERIN

Der flexible Mensch, überfordert

- „Drift“: langfristige Ordnung > > > „neues Regime kurzfristiger Zeit“
- Deregulierung: feste institutionelle Muster > > > mäandernde ‚Strukturen‘
- Destabilisierung: „feste Charaktereigenschaften“ > > > „Vermeiden langfristiger Bindungen“ und „Hinnahme von Fragmentierung“
- Deutungsverlust: „Im flexiblen Regime ist das, was zu tun ist, *unlesbar* geworden“.
- Der flexible Mensch ist ein „nachgiebiges Ich, eine Collage von Fragmenten“ – ohne Kohärenz.

(Richard Sennet: Der flexible Mensch)

INHALT

Intro

1. NEW WORK – die neuen Bewegungen in Unternehmen

- 1_VUKA oder die Grenzen der alten Welt
- 2_New Work: die Spielarten der Agilität
- 3_Neue Verhältnisse: die Statik wankt

2. NEW CONSULTING? – Was heißt hier systemisch beraten?

- _Paradigmenwechsel
- _Missverständnisse
- _Neue Themen + Altbewährtes

Zwischenfazit

NEW CONSULTING

Was heißt hier systemisch beraten?

*Die Lage ist hoffnungslos,
aber nicht ernst.*

Paul Watzlawick



PARADIGMENWECHSEL

gespeist aus 2 Quellen

1. **Technologisch:** Disruption und Turbulenzen (VUKA lässt grüßen) verändern Organisationen und Arbeitswelten
2. **Kulturell:**
unsere bislang tragenden kulturellen Grundpfeiler **Wahrheit und Konsens** werden ersetzt durch **> > Experiment und Chance <<**
Dies ist die grundlegendere Änderung.

*„Heiße Anforderungsänderungen
selbst spät in der Entwicklung willkommen!“*
(Agiles Manifest)

PARADIGMENWECHSEL

Konstruktivismus ist Fakt

*The belief that one's view of reality is the only reality
is the most dangerous of all delusions.*

Wir sind nun in jener Welt angekommen, die wir seid jeher beschreiben:

>> Wirklichkeiten sind konstruiert

>> Ambiguitäten, Subjektivitäten, Multiperspektivitäten

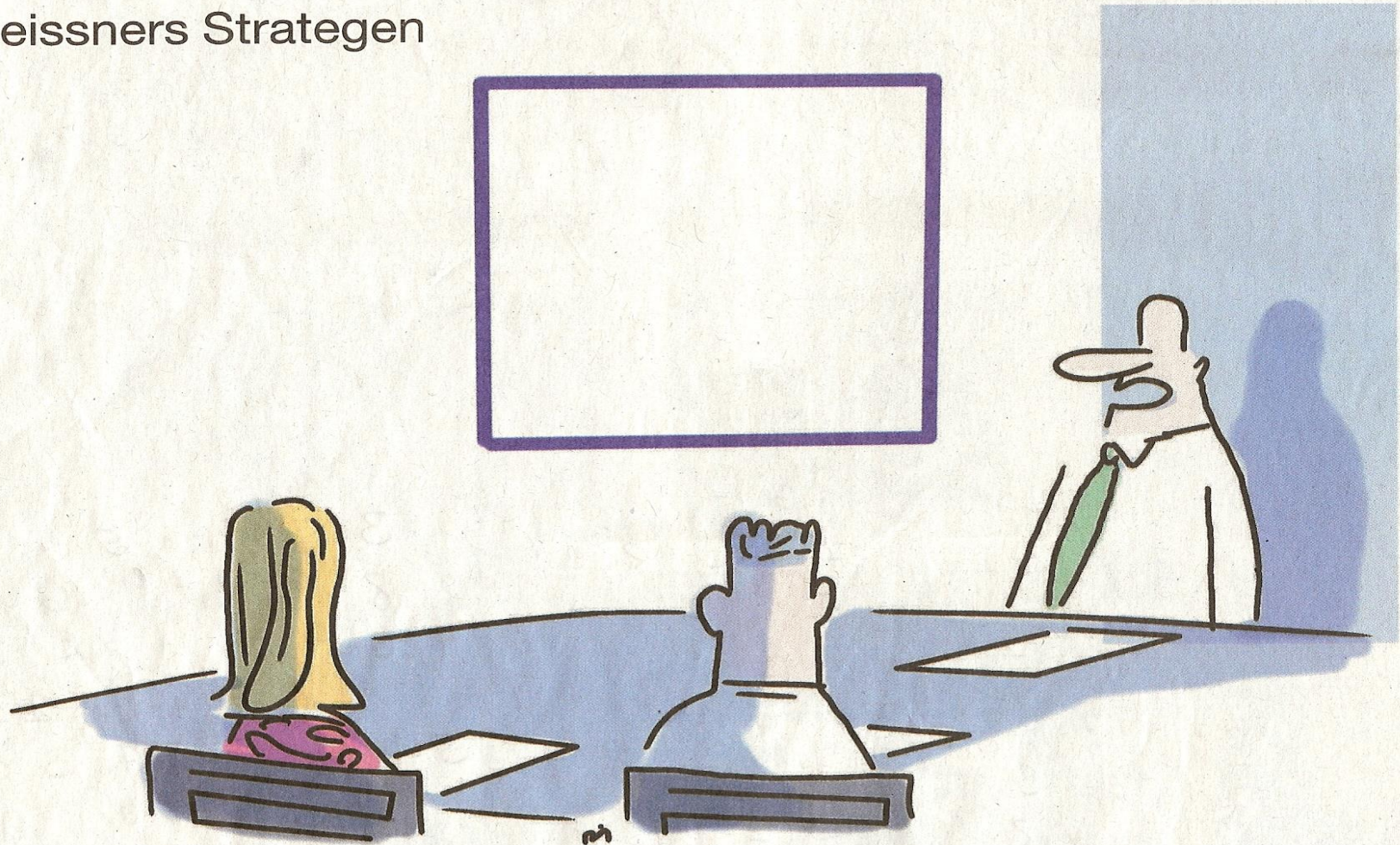
>> Kontext, Kontext, Kontext

>> „Es kommt drauf an“ hoch x

>> Parallelwelten, soweit das Auge reicht

**Doch: Das „Ende der Wahrheit“ fühlt sich fremd an
und die systemischen Prinzipien überfordern.**

Meissners Strategien



Vielleicht sagen Sie jetzt, das ist gar kein Kreis. Aber so einfach wollen wir es uns ausnahmsweise nicht machen

Quelle: SZ 27.01.2012

THERESIA VOLK
thv. Management Consulting

„AGILE“ MISSVERSTÄNDNISSE

Turbo auf Rezept

- Schnell, schneller, agil → „Agilität“ als beschleunigter Aktionismus
- Tools statt Prinzipien → Design-Thinking-Produktion am Fließband
→ Dieser Deckel passt auf alle Töpfe
→ Wer nicht mitmacht, ist von gestern
- Wird schon werden → Team: Toll ein anderer macht's.
- Sicher ist sicher → Im Zweifel: Alles hört wieder auf mein Kommando!
- Ganz oder gar nicht → Wenn nicht alle mitmachen, bringt's nichts
... und alle machen sowieso nie mit, also lassen wir's.

„AGILE“ MISSVERSTÄNDNISSE

Achten Sie auf die Packungsbeilage

Denn

- Organisationale Spannungs- und Konfliktfelder lösen sich nicht auf, sondern werden lediglich auf neue Weise und/oder anderswo verhandelt
- Jede Flexibilisierung braucht feste, belastbare Routinen
- Eine Organisation kann nur ihre eigene Version entwickeln: „Scrum but“

NEUE THEMEN + ALTBEWÄHRTES

Der Durchbruch der alten Schleife, endlich.

Ausprobieren

Was wollen wir verändern? Welche neuen, agilen Ansätze wollen wir ausprobieren?
Welche Muster müssen wir unterbrechen, um für Neues offen zu sein?

Beobachten

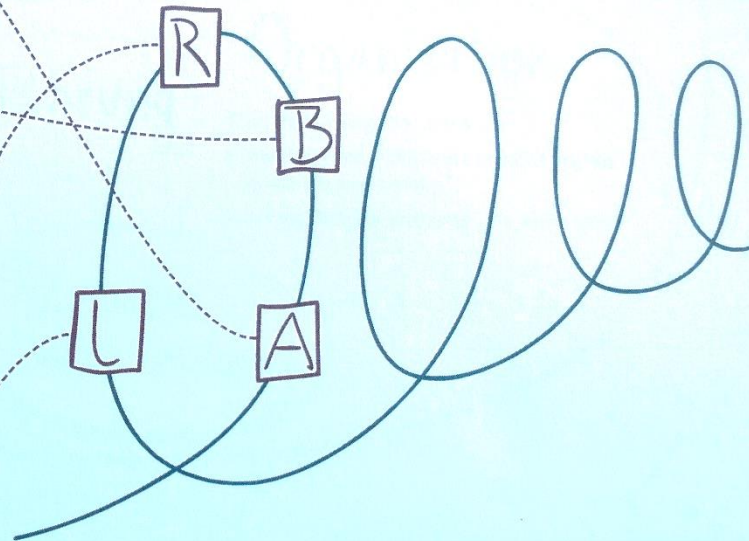
Wo stehen wir zum Thema Agilität in der Organisation gerade?
Wie lässt sich das Erlebte beschreiben?
Wo läuft es gut und wo nicht? Woran merken wir das?

Reflektieren

Welche Spielregeln helfen uns, agiler zu werden und welche blockieren?
Welche wirksamen Ableitungen können wir für die gewünschte Veränderung formulieren?

Lernen

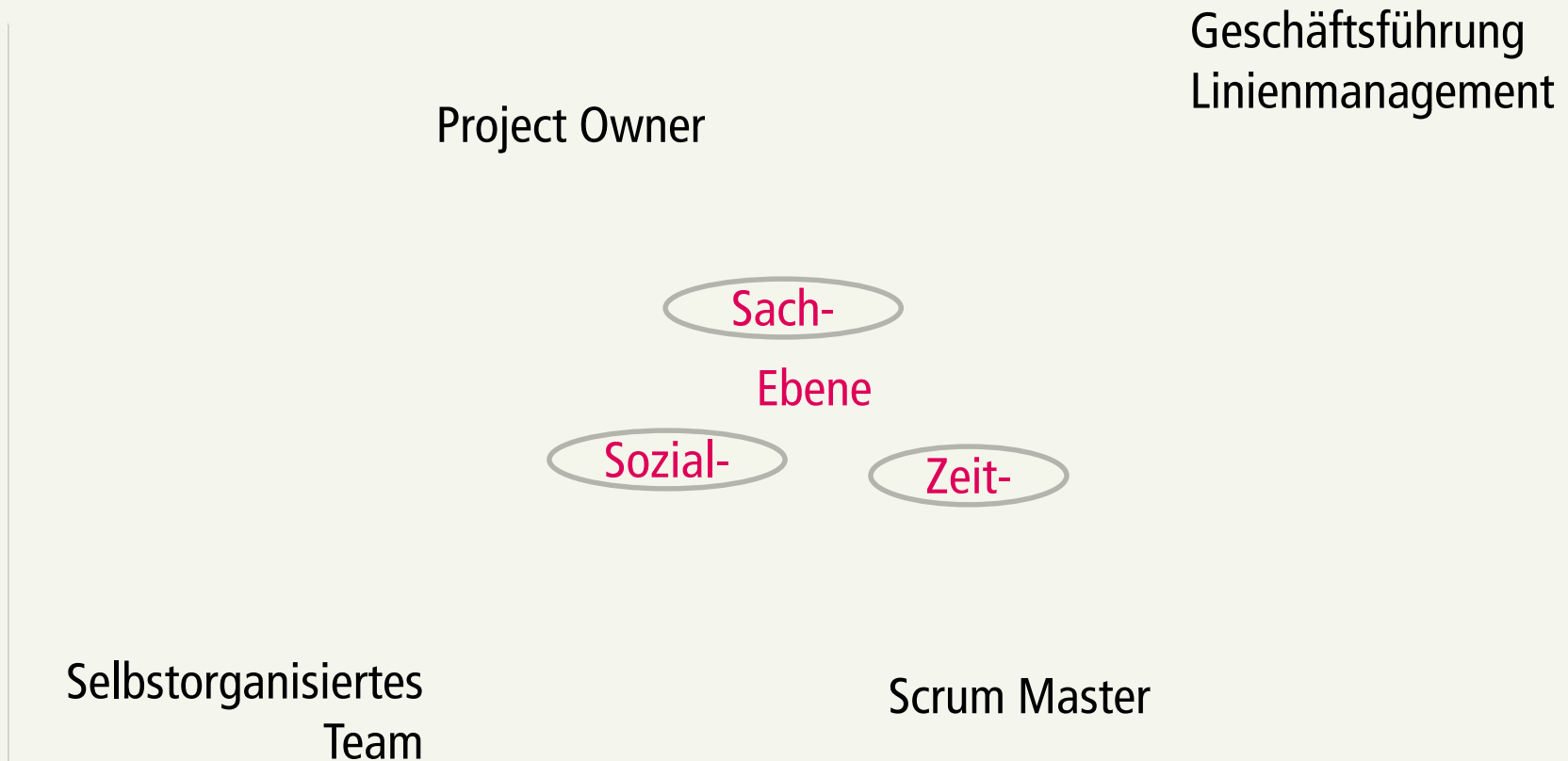
Wie können wir diese Erkenntnisse im operativen Alltag umsetzen?
Wie kann eine Institutionalisierung erfolgreicher Experimente gelingen?



Skizze: www.osb-i.com

NEUE THEMEN + ALTBEWÄHRTES

Neue Rollen



NEUE THEMEN + ALTBEWÄHRTES

neue Probleme

Teammitglieder: kennen ihre Zuständigkeit nicht, ergreifen keine Initiative, gehen ganz unterschiedlich mit der Unsicherheit um, sind keineswegs fehlertoleranter als der Chef (Umgang mit den Schwächen anderer)

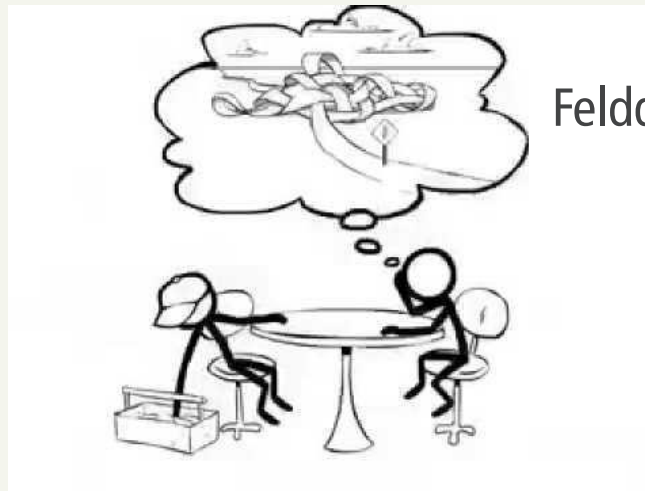
Führungskräfte: haben Angst vor Missbrauch der Eigenverantwortung; fallen zurück in alte Muster; stehen nach wie vor unter Ergebnisdruck

Schnittstellen: Schwierigkeiten zwischen agilen und nicht-agilen Teilen der Organisation

Prozesse: Zielvereinbarungssysteme passen nicht mehr

NEW CONSULTING?

Was bedeutet dies für systemische Beratung



Felddynamiken verändern sich

- Wie wirkt sich das auf die konkrete Beratungspraxis aus?
- Reichen die systemischen Theorieansätze aus, diesen Paradigmenwechsel zu beschreiben und verstehen?
- Ändern sich auch die Geschäftsmodelle für Beratung?

ZWISCHENFAZIT

DIE WELT(EN)



nicht
ausrechenbar

sind fragiler



bleiben unsicher



denn je

DER ABSCHIED

von den alten Arbeitswelten ist schmerzhaft



Paul Klee (1879 – 1940)

Agile Prinzipien sind der faszinierende Versuch, sich der vielschichtigen und fragilen Welt mit Verantwortung, Mut und Tatkraft zu stellen.

Auch wenn sie uns (über)fordern.

Die Alternativen sind: simplifizierende Eindeutigkeit, kognitive Geschlossenheit und die Sehnsucht nach dem starken Mann.

DANKE

und fürs Zuhören



+49 172 860 18 29
thv@theresia-volk.de
www.theresia-volk.de

thv.

THERESIA VOLK
Management Consulting