



## THEMEN IM FOKUS

**Unterstützer für Teams - Agiles Arbeiten erfordert neue Führungskultur**

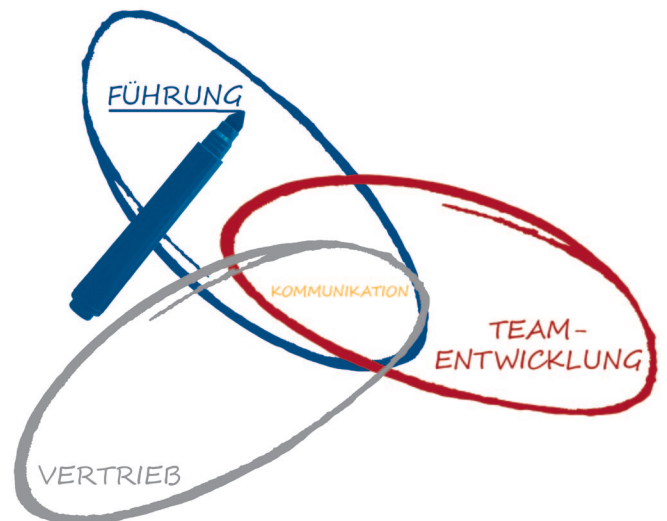
**Für mittelständische Unternehmen ist „agil“ ein Schlüsselwort. Schnell, gut, wendig, unbürokratisch – so versteht sich der Mittelstand. Das unterscheidet ihn auch von den großen Konzernen. Was also ist dran an der Idee und drin für die Umsetzung?**

Agiles Arbeiten ist schon lange Wirklichkeit: In der Softwareprogrammierung wird es als Projektmanagementtool angewendet. Multifunktionale Teams gibt es bereits in der Produktion, in Kundenteams, die aus Verkauf und Technik bestehen, als Projektteams, die aus Mitarbeitern mehrerer Einheiten zusammengesetzt sind. Viele Teilstücke sind vertraut, weil die Wurzeln agiler Führung ganz solide Managementtools sind: Kanban, Kundenorientierung, Projektmanagement, Lean, Empowerment, partizipativer Führungsstil. Agil ist jedoch mehr als die Summe dieser Teile. Die Ziele der agilen Führung sind, ohne Verzögerung schnell gute Leistung zu erbringen. Dazu gilt es, Silo-Denken und -Handeln aufzuheben, Parallelarbeiten oder Verzögerungen aufgrund von fehlender Information oder Zuarbeit zu verhindern.

### Schlagkräftige Einheit ist das Ziel

Bunte Möbel, Sitzcken und Obst für jeden machen noch keine Agilität aus. Schnelligkeit entsteht, indem Denken und Handeln, Entscheiden und Ausführen vereint sind. Eine kleine sich selbst steuernde und deshalb schlagkräftige Einheit arbeitet an dem Projekt/der Aufgabe. Dieses Team ist

bestmöglich ausgestattet mit allen Informationen für eine eigenständige Aufgabenbewältigung. Das Team entscheidet über die Aufgabenverteilung im Team, über Deadlines und Prioritäten von Teilaufgaben und über Vorgehensweisen. Kanban, Scrum oder Delegationboard visualisieren, wer woran bis wann arbeitet und verschaffen einen Überblick über die Zeitschiene. Es wird viel und koordiniert kommuniziert: tägliche, kurze Besprechungen im Stehen dienen der Abstimmung und der Transparenz. So wird parallele Arbeit oder unbemerkte Verzögerung bei einzelnen Teammitgliedern oder Aufgaben verhindert. Kritische Punkte werden deutlich und deren Lösung kann sofort beauftragt werden. Mit dem Auftraggeber wird regelmäßig über den aktuellen Stand Rücksprache gehalten. Braucht man für die Aufgabenerledigung die Zusammenarbeit mit anderen Einheiten, so sind diese



im Team vertreten. Ein crossfunktionales Team entsteht. Verlangsamung durch Silo-Handeln wird so verhindert. Das Team steuert auch die Qualität der eigenen Leistung selbst: In regelmäßigen Auswertungsmeetings wird für die Zukunft gelernt. Es definiert die Anforderungen an die Qualität der einzelnen Beiträge. Auf dieser Basis wird auch die Leistung einzelner Teammitglieder angesprochen: Wo liegen die Stärken? Wo ist Verbesserungs- und folglich Entwicklungsbedarf?

## TERMINE

### Offene Seminare

**28.09.2018**

*(Achtung vorverlegt vom 28.11.18)*

**Delegieren – das Führungsinstrument in agilen Zeiten**

**05. - 06.12.2018**

**Verkaufsgespräche beherrschen – Der Feinschliff zur Verkäuferbrillanz**

Informationen zu aktuellen Seminaren finden Sie auch unter: [www.rwt-personalberatung/fuer-unternehmen/seminare](http://www.rwt-personalberatung/fuer-unternehmen/seminare)

# RWT

RWT PERSONALBERATUNG GMBH  
Charlottenstraße 45  
72764 Reutlingen  
07121 489-535  
[rwt-pb@rwt-gruppe.de](mailto:rwt-pb@rwt-gruppe.de)

[www.rwt-personalberatung.de](http://www.rwt-personalberatung.de)

### Selbstorganisation nur mit Struktur

Das Team hält sich an die definierten Methoden (siehe Kasten), die das

Methodenkompetenz, ist steuernd mit dabei, berät bei Konflikten. Der Führungsstil ist deshalb hoch interessant: einerseits kooperativ und coachend,

- Ein Projektteam aus den Bereichen Recht, Steuer und Finanzen arbeitet mit Auftragsklärung am Beginn, regelmäßigen Stand-up Meetings mit Visualisierung, retrospektiver Auswertung, Definition der Leistungsanforderung an den Einzelnen und Feedback dazu.

### KURZ ERKLÄRT

**Sich selbst steuernde Teams** Das Team hat qualifizierte Mitglieder, einen Leiter, besitzt Entscheidungsbefugnis, Methodenkompetenz und einen klaren Auftrag.

**Alignement** Eine klare Definition des Ziels ist die Voraussetzung. Es geht nicht ohne klaren Auftrag: Was muss am Ende erreicht sein, wozu dient es?

**Konsent** Die Entscheidungen werden in das Team delegiert. Der Konsens – „wenn keiner Nein sagt gilt's“ – reicht nicht aus. Im Konsent werden Einwände und Bedenken ernst genommen und somit Lösungen für Hindernisse und gute Argumente für die richtige Entscheidung gefunden.

**Crossfunktional** Um Silo-Denken und -Handeln zu überwinden, sind in der Gruppe alle beteiligten Einheiten vertreten.

**Retrospektive** In der Rückschau wird die Arbeit ausgewertet und gelernt.

**Support und Guidance** Führung hat nun die Aufgabe, das Team zu unterstützen und zu beraten.

**Stand-up Meeting** Darunter versteht man kurze, häufige Treffen im Stehen zur Koordination des Teams.

**Ad hoc-Lernen** Wer im Tun etwas gelernt hat, stellt dieses Wissen zeitnah allen anderen zur Verfügung.

**Visualisierung** Alles wird für alle zugänglich gemacht. Das sorgt für Transparenz im Team und nach außen.

**Struktur** Methoden des agilen Arbeitens wie Scrum, Kanban, Delegationsboard, Projektmanagement und Variationen davon in Passung zum jeweiligen Team sorgen für den Erfolg des Teams.

Jedes Einzelelement ist von Vorteil für die Beschleunigung von Zusammenarbeit. Agile Methoden helfen den Mitarbeitern, dem gerecht zu werden. Agil sein ist mehr als angesagt.

*Erschienen im Familienunternehmer-Magazin „Die News“, Ausgabe 07-08/2018*

### ■ RWT Personalberatung

Bei Fragen der Weiterentwicklung von Mitarbeitern und bei der Einbindung von Mitarbeitern in organisatorische Veränderungsprozesse sind wir Ihr kompetenter Partner für Seminare, Coachings, CAPTain Potenzialanalyse, Moderationen und Eventvorträge für Ihre Veranstaltung.

Team lernen muss. Die einzelnen Mitglieder brauchen den Willen zur Leistung und die Bereitschaft zum kontroversen Dialog. Nicht jeder Mitarbeiter ist dafür geeignet. Andererseits bietet agiles Arbeiten in hohem Maße Motivation durch Selbstverantwortung, Mitdenken, Gestaltungsmöglichkeiten und Erfolg. Fachliche und soziale Kompetenzen können weiterentwickelt werden. Voneinander Lernen ist erwünscht. Fachkarrieren sind möglich.

### Neues Verständnis von Führung

Das Team braucht Ausrichtung. Ohne einen klaren Auftrag mit definierten Anforderungen an den Zielzustand kann es nicht arbeiten. Eine klare Orientierung an den Unternehmenszielen und Unternehmensanforderungen ist unabdingbar. Das ist die Aufgabe der Führungskraft. Außerdem unterstützt die Führungskraft das Team mit Me-

andererseits klare Vorgaben in Zielen und Ausrichtung bietend.

### Was ist anwendbar im Alltag?

Man kann, muss aber nicht die gesamte Organisation umstellen. Agiles Führen kann für passende Teams oder auch für passende Bereiche angewandt werden:

- Ein neuer Prozess für die Auftragsbearbeitung wird definiert: Ein crossfunktionales Team wird zusammengestellt, regelmäßige Stand-up Meetings mit Videozuschaltung und ein Delegationsboard werden installiert.
- Ein Team, das Reklamationen bearbeitet, wird agil aufgestellt.
- Vertrieb und Technik werden ein Team, arbeiten mit Visualisierungsmethoden, Stand-up Meetings und regelmäßigen Abstimmungen mit dem Kunden.

**Sprechen Sie uns an, wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!**



**Johanna Brönnner**  
Diplom-Psychologin  
Leiterin des Bereichs  
Personal &  
Organisationsentwicklung

Tel: +49 7121 489-516  
johanna.broenner@  
rwt-gruppe.de



**Bettina Lutz**  
Diplom-Kauffrau  
Geschäftsführerin

Tel: +49 7121 489-521  
bettina.lutz@  
rwt-gruppe.de