

Connective Leadership

Wirtschaftsroman
zur Förderung
selbstorganisierender
Teams



Linda Dorlandt, Remi-Armand Collaris

Sprint 5

Connective Leadership

Wirtschaftsroman zur Förderung selbstorganisierender Teams

Hast du dich jemals gefragt, warum manche Teams bei Hindernisse florieren und andere hilflos abwarten bis Management sie löst? Die Sprache der Führungskräfte spielt eine entscheidende Rolle, im bilden von selbstorganisierenden Teams und im vermeiden erlernter Hilflosigkeit.

In diesem Business-Roman zeigen wir, wie Marianne – eine engagierte Abteilungsleiterin – ihre Teams fördert. Mit Hilfe ihres Coaches Lydia entdeckt sie die Muster die Teamarbeit frustrieren. Sie lernt einfache positive Kommunikationsstile, mit denen sie die Teamverantwortung für die Arbeitsweise erhöht. Mit einfachen Übungen und visuellen Techniken bewältigt sie Schritt für Schritt die Hindernisse auf ihrem Weg.

Lese dieses Buch nur, wenn du bereit bist, deine mentalen Führungsmodelle für Teams und Organisationen in Frage zu stellen.

Linda Dorlandt: Nur in Verbindung mit Managementebenen und anderen Abteilungen kommen selbstorganisierende Teams zum Wachstum. Meine Kraft in der Förderung von Teamarbeit ist meine Zugänglichkeit und die Fähigkeit Meinungen zusammenzuführen.



Remi-Armand Collaris: Die größte Herausforderung heutiger Organisationen besteht darin, ein Umfeld zu schaffen, in dem Menschen durch Zusammenarbeit aufblühen. Autonomie und Teamwork sind dafür wichtige Zutaten. In meiner Arbeit als Organisationscoach helfe ich Teams dabei, die Eigenverantwortung für ihre Arbeitsweise zurückzugewinnen.

Dir angeboten von der

**CONNECTIVE
LEADERSHIP
ACADEMY**

<https://connectiveleadership.academy>

Verkauf: <https://org40.nl/buecher>



Connective Leadership

Wirtschaftsroman zur Förderung
selbstorganisierender Teams

Connective Leadership

Wirtschaftsroman zur Förderung selbstorganisierender Teams

Sprint 5

Linda Dorlandt
Remi-Armand Collaris

lieber Leser,

Viel Spaß beim Lesen dieses Buches. Wenn du Verbesserungsvorschläge hast, teile diese bitte mit uns über info@organisatie40.nl.

Möchtest du kostenlose Updates im PDF-Format erhalten, sobald wir eine neue Version dieses Buches veröffentlichen? Registriere dein Buch unter <https://org40.nl/registrieren>.

Mit freundlichen Grüßen,
Linda und Remi-Armand

Sprint 5: 8.2021 E-Book (DE, NL, EN)
Sprint 4: 01-2020 Paperback (NL, EN)
Sprint 3: 2.019 Tryout-Version (NL, EN)
Sprint 2: 10.2018 Zweiter Entwurf (NL)
Sprint 1: 8.2018 Erster Entwurf (NL)

Copyright © 2018-2021, die Autoren .

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt und dieses Copyright liegt bei den Autoren, sofern nicht anders angegeben. Die Autoren teilen den Inhalt dieses Buches unter der Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. Weitere Informationen findest du unter:
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



Die Autoren ermutigen dich, Teile dieses Materials für Bildungs- oder Verbesserungszwecke nach eigenem Ermessen zu verwenden. Voraussetzung für diese Verwendung ist, dass dieses Buch und die dazugehörige Website www.organisation40.nl als Quelle genannt werden.

Vielen Dank für euer Beitrag:

Textberatung: Karen De Boeck

Cover-Zeichnung: Marie Jacqmin

Korrektoren:

Angela Dhalganjansing

Evelien Top

Orlando Heijmerink

Jurgen Maus

Harry Veenklaas

Dionne Oomen

Raymon van den

Gweny de Best

Oudenalder

Siebe Nijenhuis

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	vii
Teil 1: Die Geschichte	xi
1 Einführung	1
2 Coaching: Gönn es dir einfach	5
3 Einführung: Expedition Teamlernen	11
4 Transparenz: Ich sehe was,	27
5 Verbesserung: Setze auf Talente	45
6 Zusammenarbeit: Einwände als Geschenk	59
7 Kundenwert: Finde die Verzögerung	71
8 Team Learning: Spiegle mich	81
9 Traumwandern	93
Teil 2: Anhänge	103
Anhang 1: Wohin gehts als nächstes?	105

Vorwort

*“Sei die Veränderung,
die du in der Welt sehen möchtest. ”
- Mahatma Gandhi, Indischer Politiker -*

Lieber Leser,

Suchst du auch „etwas“, das dir hilft , mit deinem Team mit Freude eure Ziele zu erreichen?

Etwas, dass nicht wie einen Zwangsjacke fühlt, aber trotzdem Struktur und Richtung bietet?

Etwas, das ganz deiner Praxis entspricht?

Etwas, das dir wirklich hilft, etwas in Bewegung zu setzten?

Etwas, das du ohne fremde Hilfe tun kannst?

Dann ist dieses Buch ist für dich. Linda und Remi-Armand haben sich die Gedanken gemacht, du brauchst es nur anwenden. Fange JETZT mit dem an, was dir wichtig ist und wiederhole das.

Clever und überraschend, wie das scheinbar so widerspenstige Thema „Team Learning “ so einfach und effektiv unterstützt werden kann.

Danke , Linda und Remi-Armand.

Janneke Vollebergh-Barbiers
Projektleiter Baue jetzt deinen eigenen Job -
Vitale Handwerkskunst
Niederländische Polizei

Teil 1: Die Geschichte

1 Einführung

*„Wir sehnen uns ständig nach Gewissheiten,
aber sie werden nicht zu unserem Wachstum
beitragen.“*

- Buddha, spiritueller Führer -

Dieses Buch unterscheidet sich von dem, was du gewohnt bist, wenn es um Bücher über Führung geht. Es ist ein Wirtschaftsroman, eine Geschichte. Die Hauptfigur in dieser Geschichte ist eine Abteilungsleiterin, Marianne, die mit ihrer Abteilung einen großen Schritt in Richtung Mitarbeiterbeteiligung und vitale Handwerkskunst gemacht hat. Nach einer Fusion hat sie jedoch das Gefühl, in Regeln von oben und einem unsichtbaren Elektrozaun in der Organisation zurückgehalten zu werden.

Durch die Lektüre dieser Geschichte wirst du eine neue Sichtweise auf Methoden und Managementinterventionen entdecken. Du wirst Muster erkennen, die erfolgreiche Veränderungen verhindern. Außerdem erlernst du Gesprächstechniken aus der Positiven Psychologie und Visualisierungstechniken aus der Lean-, Agile- und Scrum-Welt, um diese Muster zu durchbrechen. So öffnet sich der

Weg zu mehr sichtbarere und wertvollere
Teamergebnisse für eure Kunden.

2 Coaching: Gönn es dir einfach

„Scheitern ist kein Scheitern, und Verlust ist kein Verlust, wenn es Illusionen auslöscht und den Weg zu einem besseren Plan weist.“

– Herbert George Wells, Britischer Schriftsteller –

Mit viel Energie und guten Ideen hat Marianne vor einem Jahr als Abteilungsleiterin angefangen. Freude an der Arbeit, hohes Engagement und das Erreichen von Ergebnissen sind für sie von größter Bedeutung. Dies sind die Hauptzutaten für sie, um ihre Abteilung reibungslos zu betreiben und für ihre Kunden den Unterschied zu machen. Sie nennt dies vitale Handwerkskraft und widmete es jede Abteilungsberatung etwas Zeit .

Jetzt , ein Jahr später, möchte sie mit ihren Teams einen nächsten Schritt machen . Ihr Gefühl ist jedoch, dass mit der Fusion vor sechs Monaten eher ein Schritt zurück als nach vorne gemacht wurde. Das neue Board scheint mehr an Standardisierung als an der Bereitstellung von Kundennutzen interessiert zu sein. Ihre größte Herausforderung war die Inbetriebnahme des neuen zentralen

Kundeninformationssystem . Dies ist in einer agile Art und Weise, mit dem Scrum Framework, entwickelt worden. Ihre Abteilung war in der Entwicklung voll miteinbezogen. Ihre Leute brauchten jedoch viel Zeit, um Input zu liefern und dieses neue System kennenzulernen . Sie konnten diese Zeit also nicht in der Entwicklung ihrer Dienste stecken. Außerdem war die erste Version beschränkt funktionsfähig . Plötzlich waren ihre Kunden nicht mehr in der Lage einige ihre Dienste im System an zu fordern und den Status der Lieferung zu verfolgen .

Zu allem Überfluss deutete ihr Manager Gary letzte Woche in einem privaten Gespräch an, dass ihr größter lokaler Kunde erwägt, zu einem anderen Lieferanten zu wechseln. Auch wenn das Kundeninformationssystem mittlerweile einigermaßen gut funktioniert, hat sein Vertrauen in das Unternehmen einen Einbruch erlitten. Der Verlust dieses Kunden würde wahrscheinlich das Ende ihrer lokalen Abteilung bedeuten, indem ihre Dienstleistungen in andere Regionen verlagert werden würden. Und ehrlich gesagt, eine Verkürzung der Lieferzeit – auf der sie für die Steigerung der Kundenzufriedenheit einsetzt hat – ist noch nicht erreicht. Außerdem hilft auch eine Fusion dazwischen nicht. Und dann

warf Gary eine weitere Bombe auf sie. „Aufgrund des Erfolgs des Projekts am Kundeninformationssystem müssen alle Geschäftsbereiche auf Agile und Scrum setzen.“ Scrum ist ein Framework für die IT-Produktentwicklung in kurzen Zyklen. Wenn sie eines nicht möchte, ist es, ihr Team dazu zu zwingen, ein IT-Framework zu verwenden. Gerade jetzt ist sie so stolz auf die Schritte, die ihre Teams unternommen haben, um autonomer und proaktiver zu arbeiten, um bessere Beziehungen zu ihren Kunden aufzubauen.

Seit diesem Gespräch mit Gary vor einer Woche, grübelt Marianne über ihre nächsten Schritte. „Wie halte ich meine Teams engagiert und fokussiert darauf, unseren wichtigsten Kunden zu binden? Am besten ohne zu viel Aufhebens mit dem Board und ohne IT-Framework wie Scrum, das uns zurückhält.“

Heute Morgen beschäftigt sie diese Frage wieder. Während sie darüber nachdenkt, starrt sie aus dem großen Fenster zu ihrer Linken, ohne mit ihrem Jahresplan für das nächste Jahr Fortschritte zu machen. Bis Ende der Woche muss es fertig sein. Obwohl der „Jahresplan“ für eine Abteilung, die bald geschlossen werden könnte, vermessen klingt.

Und jetzt hat Angelique von der HR Abteilung für sie auch noch einen Termin mit einem Organisationscoach vereinbart. Angelique ist ihr eine große Hilfe. Sie ist immer für die Mitarbeiter da und ist ein toller Sparringspartner für ihre Ideen zu vitaler Handwerkskunst. Sie ist eine gute Zuhörerin und stellt sie mit den Füßen auf dem Boden zurück, wenn sie dazu neigt, ihren Truppen zu weit voraus zu sein.

Mariannes Gedanken sind jetzt nicht darauf eingestellt, gecoacht zu werden. Sie hatte sogar etwas darüber geknurrte, dass sie sich diesen Nachmittag speziell für die Arbeit an ihrem Jahresplan reserviert hatte. Angelique hatte ihr aber tief in die Augen geschaut und in ihrem einzigartigen Tonfall gesagt: „Tu dir selbst diesen Gefallen, Liebes. Du wirst sehen, dass du hinterher einen viel klareren Blick auf die Sache hast.“

3 Einführung: Expedition Teamlernen

*„Was man lernen muss,
lernt man indem man es macht.“
- Aristoteles, Griechischer Philosoph -*

Etwas nervös betritt Marianne den kleinen Besprechungsraum den Angelique für sie und den Organisationscoach gebucht hat. Es ist eine Art Holz-Iglu mit einer grünen schalldämpfenden Wandverkleidung in Wabenform. Es gibt zwei bequeme Stühle. Einer ist von einer kleinen Dame besetzt. Sie beendet gerade ein Telefonat. Sobald Marianne die Tür öffnet schaut sie freundlich auf und winkt ihr zu. „Setze dich, ich bin gleich fertig,“ sagt sie freundlich während sie ihre Hand auf ihr Handy legt. „Machst du dir ein Sandwich? Ich bin in zwei Stunden zu Hause. Bis dann Kumpel,“ beendet sie ihr Telefongespräch.

„Entschuldigung, mein Sohn ist vom Fahrrad gefallen und hat sich das Knie verletzt. Nichts Ernstes, aber ich musste diesen Anruf annehmen.“

"Kein Problem. Ich habe auch einen kleinen zu Hause." sagt Marianne. "Hallo, ich bin Lydia." sagt die kleine Dame, als sie aufsteht und ihre Hand ausstreckt. „Sag mir, wer ist Marianne?“ Marianne spricht über ihre Geschäftsabteilung und ihren Wunsch, mit ihnen Schritte in Richtung vitale Handwerkskunst zu machen. Sie spricht über die Fusion, das neue Kundeninformationssystem und die Idee des übergeordneten Managements, Scrum in allen Abteilungen einzuführen. Während ihrer Geschichte nickt Lydia regelmäßig mit dem Kopf und ermutigt Marianne, ihre Geschichte fortzusetzen, während sie aufmerksam zuhört.

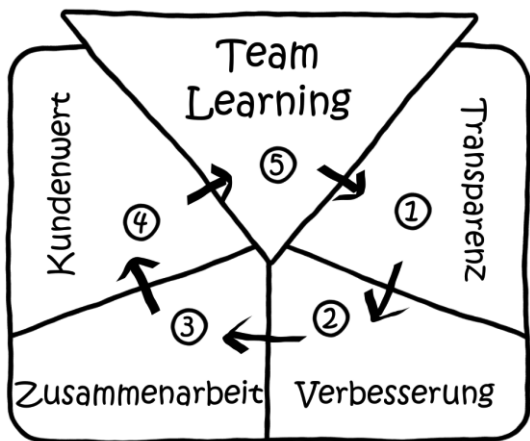
Plötzlich merkt Marianne, dass sie viel geredet hat, aber nichts über Lydia erfahren hat. „Tut mir leid“, sagt sie, „ich rede nur von mir, während du noch keine Gelegenheit hattest, dich vorzustellen.“ „Das ist ok“, sagt Lydia, „schließlich sind wir für dich da. Aber ich erzähle gerne etwas über mich und meine Arbeit in Organisationen.“ „Bitte“, sagt Marianne.

Lydia spricht über ihren Werdegang, ihre Erfahrungen als Projektleiterin und ihre Mitgliedschaft im Betriebsrat eines großen Logistikunternehmens. Sie spricht auch

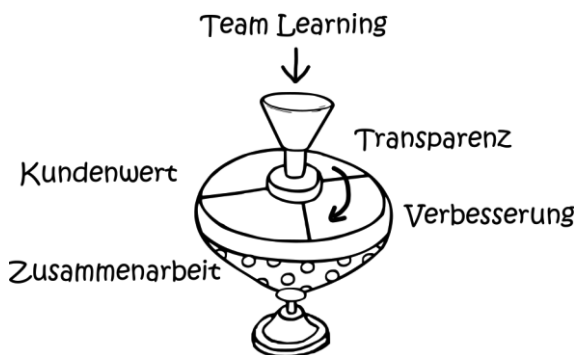
darüber, wie stolz sie auf ihren achtjährigen Sohn ist.

„Ist es in Ordnung, wenn ich meine Sicht auf kontinuierlich Verbessern mit dir teile?“ fragt sie. "Das gibt dir eine Vorstellung davon, wie ich arbeite." „Ja, bitte“, sagt Marianne.

Lydia holt einen dicken Filzstift aus ihrer Tasche und zieht den Flip-Over aus der Ecke ran. Sie stellt Team Learning vor, mit dem Teams ihre Arbeitsweise selbst in die Hand nehmen, Sie spricht über vier Fokusbereiche, die zur Förderung des Team Learnings erforderlich sind, und die Idee, dass Team Learning ein kontinuierlicher Prozess ist, das niemals endet. Sie zeichnet das folgende Modell auf dem Flip-Over.



Team Learning wird initiiert, indem du dich regelmäßig Zeit mit deinem Team nimmst, um die Arbeitsweise zu verfeinern, zum Beispiel drei Stunden im Monat. Gehe nacheinander die Fokusbereiche Transparenz, Verbesserung, Zusammenarbeit und c durch. Auf diese Weise variieren Sie, wie Sie neue Verbesserungsideen bewerten und generieren, die das Team Learning am Laufen halten. Team Learning wiederum ist wie der Griff, der auf einem altmodischen Kreisel fährt. Team Learning treibt Teams dazu an, weiterhin nach Wegen zu suchen, um die Dinge morgen ein bisschen besser zu machen.



Während Lydias Erklärung macht sich Marianne fleißig Notizen. Gelegentlich bittet sie Lydia, einen Moment innezuhalten, um ihre Gedanken zu ordnen. Für ihre Teams kann sie das Modell schnell platzieren. Für ihre Rolle als Abteilungsleiterin und die der anderen Manager ist ihr noch nicht so klar was das Modell bedeutet. Also ergänzt sie, mit Lydias Hilfe, jeden Interessensbereich mit einem Führungsverhalten.

Fokusbereiche für Team Learning

1. Transparenz

Die Teammitglieder wissen, wer woran arbeitet und warum dies wertvoll ist.

* Management-Tipp: Mache Management Ziele und Aktivitäten transparent.

2. Verbesserung

Die Teammitglieder nehmen sich gemeinsam Zeit, um zurück zu blicken und zu verbessern.

* Management-Tipp: Biete geregelt Zeit für Verbesserung.

3. Zusammenarbeit

Baue langlebige Teams mit gemischtem Fachwissen auf, die das Erreichen von Ergebnissen als Teamverantwortung sehen.

* Management-Tipp: Hilfe dabei, Mauern einzureißen und Teams langfristig stabil zu halten.

4. Kundenwert

Jedes Team kennt seine Kunden und erhält zeitnah Feedback und Wertschätzung.

* Management-Tipp: Mache Kundennutzen sichtbar.

5. Team learning

Die Teammitglieder wertschätzen es, sich gemeinsam kontinuierlich zu verbessern.

* Management-Tipp: Experimentiere kontinuierlich, lerne und verbessere und mache dies Teil eurer DNA.

Marianne ist hat ihre Notizen fertig geschrieben und freut sich über die Antworten, die sie bekommen hat. Sie ist sich jedoch nicht sicher, ob sie das ganze Modell versteht. Lydia verspricht ihr: „In der kommenden Zeit werden wir dieses Modell weiter untersuchen. Aber

reicht dein Verständnis für diesen Moment?“. „Ja“, sagt Marianne, „ich erkenne die Fokusbereiche 1, 2 und 4 in dem, was wir jetzt tun. Die Zusammenarbeit könnte besser sein, aber wir haben Team Learning noch nicht eingeführt, denke ich. Es ist ein schönes Bild und es passt zu meinen Vorstellungen von vitale Handwerkskunst und Scrum. Dieses Modell geht sogar noch einen Schritt weiter und zeigt auf, welche Schritte man unternehmen muss, um dorthin zu gelangen.“

„Gut“, sagt Lydia, „in dieser Art helfe ich Organisationen. Schön, dass es dir einleuchtet. Nun zurück zu dir. Schön, dass du dich so kurzfristig etwas Zeit nehmen konntest.“ „Kein Problem“, hört Marianne sich selbst sagen, während ihre Gedanken wieder abschweifen. Marianne weiß, dass sie an ihrem Jahresplan arbeiten sollte, den sie seit Wochen vor sich hin geschoben hat. Marianne gibt sich selbst zu, dass sie immer noch keine Ahnung hat, was sie da reinschreiben soll. Seit ihrem Amtsantritt hat sie einige vielversprechende Schritte unternommen. Sie hat jedoch immer noch nicht die sich selbst organisierenden Teams, die sie sich zu Beginn vorgestellt hatte.

Dieses Modell regt sie zum Nachdenken an, aber sie kriegt keine Zeit zum Nachdenken,

weil Lydia zu einem Coaching-Gespräch übergeht. Sie folgt die sieben Schritte des Lösungsorientierten Coachings, die sie Marianne später beibringen wird.

"Problemgespräche kreieren Probleme.
Lösungsgespräche kreieren Lösungen."

- Steve de Shazer, amerikanischer Therapeut und
Miterfinder der Lösungsorientierten Therapie -

Schritt 1: Kläre den Änderungsbedarf

„Du scheinst ein bisschen abgelenkt zu sein“, sagt Lydia, nicht als Urteil, sondern als bloße Beobachtung.

Marianne: „Oh, tut mir leid, ich bin ein bisschen nachdenklich wegen meinem Jahresplan. Er muss bis Ende der Woche fertig sein.“

Lydia: „Oh, wie interessant. Was sind deine Pläne für das kommende Jahr?“

Marianne: "Nun, das ist das Problem, ich weiß noch nicht was ich reinschreiben soll."

Lydia: „Was möchtest du ändern?“

Marianne: „Es wäre schön, wenn ich mich nicht immer wieder in meiner Abteilung wiederholen müsste. Sie bringen jedes Problem zu mir, und dann muss ich eine Lösung finden.“

Lydia: "Wie stört dich das?"

Marianne: „Sie kommen die ganze Zeit zu mir, aber ich bin mir sicher, dass sie mehr Ahnung von den Themen haben als ich. Lösungen finden kostet so viel Zeit, das kaum Zeit bleibt um sicherzustellen, dass wir die richtigen Dinge tun.“

Schritt 2: Definiere die gewünschte Situation

Lydia: „Was würdest du vorziehen, wenn Teammitglieder mit Problemen zu dir kommen?“

Marianne: „Ich möchte, dass sie selbst in den sauren Apfel beißen, wenn die Themen in ihrem Fachgebiet liegen. Sie können sich bei Problemen an mich wenden, bei denen ihnen wesentliche Informationen oder Einfluss fehlen.“

Lydia: „Wie würde dir das helfen?“

Marianne: „Dann hätte ich die Zeit, dafür zu sorgen, dass wir die richtigen Dinge tun, um unsere Kunden glücklich zu machen.“

Lydia: "Was wäre daran gut?"

Marianne: „Meine Mitarbeiter könnten mit weniger Verzögerungen und mehr Zufriedenheit arbeiten.“

Lydia: "Was würden andere an dir bemerken?"

Marianne: „Ich hätte mehr Spaß an meiner Arbeit und wäre weniger auf der Stelle. Und ich hätte mehr Zeit für individuelle Gespräche

mit meinen Mitarbeitern und mehr persönliche Aufmerksamkeit.“

Marianne bemerkt, dass sie ziemlich aufrichtig ist. Sie hat Lydia erst jetzt kennengelernt und erzählt ihr jetzt schon von ihren tiefen Frustrationen der letzten Monate.

Schritt 3: Bestimme die Grundlage für Veränderungen

Lydia: „Du hast mir gerade gesagt, was du möchtest. Wenn dein Wunsch eine ‚Zehn‘ wäre und nichts davon wären wir eine ‚Null‘, wo stehst du jetzt?“

Marianne: „Ähm, ... eine Sechs, glaube ich.“

Lydia: „Oh gut, eine Sechs. Das heißt, vieles ist schon gut. Was ist in der Sechs drin?“

Marianne: „Die Teams sind bereits auf gutem Wege, ihre Prozesse zu verbessern. Jeden Morgen beginnt jedes Team den Tag mit einem sogenannten täglichen Stand-Up Meeting von ca. 15 Minuten, um den Arbeitsfortschritt abzustimmen.“

Lydia: "Was sonst?"

Marianne: „Oh, alle vier Wochen treffen wir uns mit mehreren begeisterten Mitgliedern aus verschiedenen Teams, um ein bestimmtes Thema zu besprechen. Das Gespräch führt immer zu interessanten Erkenntnissen. Ich

habe jedoch das Gefühl, dass mehr erreichbar ist.“

Schritt 4: Analysiere bisherige Erfolge

Lydia: „Wie hast du es geschafft, die Teams schon so weit zu bringen?“

Marianne: „Als ich anfang, habe ich meine Abteilung in Teams aufgeteilt. Als nächstes suchte ich zwei Freiwillige für einen Einführungskurs in Lean. Dieser Kurs konzentrierte sich auf die Reduzierung von Verzögerungen, um die Lieferzeit zu verkürzen. Die Freiwilligen halfen mir dabei, das tägliche Stand-Up Meeting ein zu richten und Prozesse zu verbessern. Ich merke, dass sie seitdem noch mehr begeistert sind und mehr Vertrauen in ihre Fähigkeiten gewonnen haben.“

Lydia: "Wie merkst du das?"

Marianne: „Sie helfen sich öfter gegenseitig, um Dinge zu erledigen.“

Lydia: „Klingt, als hättest du schon viel erreicht.“

Lydia: „Was lernst du daraus für die Zukunft?“

Marianne: „Ich sehe jetzt, dass wir schon einen schönen Schritt gemacht haben, aber wir müssen noch einen langen Weg gehen. Auf dieses Teamlernen sollten wir uns wirklich konzentrieren.“

Lydia: „Wie könnte Team Learning euch helfen?“

Marianne: „Das könnte den Teams mehr Klarheit verschaffen, was ich von ihnen erwarte.“

An dieser Stelle erwägt Lydia vorzuschlagen die Teams zu fragen, was ihnen helfen könnte. Sie beschließt aber dies für den Moment zu belassen und zuerst Mariannes Ideen dazu zu klären.

Lydia: „Wie hilft Team Learning den Teams?“

Marianne: „Die Interessengebiete *Transparenz*, *Verbesserung*, *Zusammenarbeit* und *Kundenwert* zeigen, welche Schritte notwendig sind. Zum Beispiel haben wir Transparenz geschaffen mit dem täglichen Stand-up und einer Tafel, der alle wichtigen Verbesserungsinitiativen pro Team aufzeigt.“

Schritt 5: Fordere einen machbaren Schritt heraus

Lydia: „Was könnte dein nächster Schritt sein?“

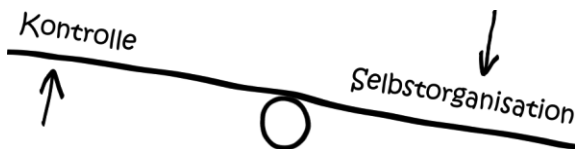
Marianne: „Nun, in meinen Jahresplan werde ich keine neuen Aktionen aufnehmen. Wir gehen den gleichen Weg weiter und

konzentrieren uns auf das Teamlernen, anstatt das Scrum-Framework zu implementieren. Und ich werde anhand der fünf Fokusbereiche aus dem Bild zeigen, welche Schritte wir gehen werden.“

Lydia: „Du möchtest dich also mehr auf Team Learning konzentrieren. Wie wird der spezifische Inhalt deines Jahresplans dir helfen, weniger Leute an deinem Schreibtisch zu bekommen?“

Marianne: "Was meinst du?"

Lydia geht zum Flip-Over und zeichnet eine Wippe, mit „Kontrolle“ auf der einen Seite und „Selbst-Organisation“ auf der anderen. Sie erklärt, dass die Autonomie der Mitarbeiter abnimmt, wenn sie mehr Kontrolle erfahren. Gleichzeitig haben Führungskräfte das Bedürfnis, die Kontrolle zu übernehmen, wenn sie ihre Mitarbeiter als weniger autonom einschätzen.



Lydia: „Um diesen Teufelskreis zu durchbrechen, muss eine Partei ihr Verhalten ändern.“

Marianne: „Du meinst, ich bin zu kontrollierend?“

Lydia: "Was denkst du?"

Marianne: „Ich könnte meine Leute stärker in die Planung mit einbeziehen. Es würde definitiv das Engagement erhöhen. Aber schaffe ich es dann noch meinen Plan rechtzeitig fertigzustellen?“

Lydia: „Wie viel Platz bietet der Jahresplan für Ergänzung durch deine Teams während der Ausführung?“

Marianne: „Eigentlich sehr viel mit dem Modell des Team Learning. Gut, das erspart mir viel Arbeit. Ich gebe den Umriss und die Richtung vor, und die Teams ergänzen die Details. Ja, das könnte hinhauen.“

Lydia: „Wer wird als erster bemerken, dass sich die Dinge verbessern?“

Marianne: „Die Teams, weil sie ein besseres Bild von dem Ziel bekommen, auf das wir hinarbeiten, und weil sie die Details selbst bestimmen.“

Lydia: "Wie würden die Teams das merken?"

Marianne: „Vielleicht, weil ich sie weniger hinterher jagen würde!“

Marianne meinte das scherzhaft. Aber sie hat das Gefühl, dass es der Wahrheit näher sein könnte, als ihr lieb ist.

„Mehr Kontrolle sorgt für weniger Selbstorganisation.“
- Lydia -

Lydia: "Du hältst sie hart daran!"

Marianne: „Ja, ein bisschen zu viel, finde ich. Es wäre schön, wenn ich das nicht so sehr brauche.“

Lydia: „Es scheint gut, es vorerst dabei zu belassen. Es hört sich so an, als ob du eine gute Vorstellung davon hast, was in deinem Jahresplan enthalten sein sollte und welche Fallstricke du in der kommenden Zeit vermeiden möchtest. Brauchst du Hilfe?"

Marianne: „Nein, danke. Ich brauche noch etwas Zeit, um daran zu arbeiten, aber mein Jahresplan ist mir jetzt klar und ich werde meinen Mitarbeitern mehr Raum geben. Ich fühle mich gut dabei. Danke.“

Teil 2: Anhänge

Anhang 1: Wohin gehts als nächstes?

*„Erfolg ist, dich selbst zu mögen,
zu mögen, was du tust
und zu mögen, dass du es tust.“
- Maya Angelou,
US-amerikanischer Autor und Dichter –*

Dieses Buch wird von der Stiftung Organisation 4.0 herausgegeben. Unser Ziel ist es, das Lebens- und Lernklima in Organisationen zu verbessern und damit die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter nachhaltig zu erhöhen. Wir tun dies durch unsere Bücher, Übungen, Schulungen und Zertifizierungen.

Wir hoffen natürlich, dass du durch die Lektüre dieses Buches deine Teams in Bewegung bringst und in Bewegung hältst. Genau darum geht es beim Team Learning Modell. Auch hoffen wir, dass ihr mit den Übungen und positiven Coaching-Techniken eure Teamresultate verbessert.

•