

•

AGILE COACHING

DAS SPIEL



Version 1.0
14. August 2016

I. ZIEL DES SPIELS

„Agile Coaching – das Spiel“ bringt Spaß und Führungskräfte (lateral, agil, agil werdend) sowie agile Coaches ins Gespräch. Ziel ist es, durch Erfahrungsaustausch und Inspiration die eigenen Handlungskompetenzen in agilen Systemen auszubauen.

An Hand von Beispielen erörtern die Spieler und Spielerinnen Handlungsoptionen in dem jeweiligen System und bewerten diese. Die Handlungsoptionen sind dabei möglichst konkret auszuarbeiten.

II. SPIELABLAUF

Das Spiel verläuft in sechs Phasen:

1. Spieltisch vorbereiten
2. Unternehmen beschreiben
3. Unternehmen auswählen
4. Funktion klären
5. Auf Ereignisse reagieren
6. Feedback gegeben



II.1. SPIELTISCH VORBEREITEN

Das Spiel wird mit mindestens drei und maximal acht Teilnehmern und Teilnehmerinnen gespielt.

Spielen mehr als vier Personen mit, spielen zum Teil Pärchen mit, so dass insgesamt vier Spielparteien mitspielen. Einzelspieler, -spielerinnen und Pärchen werden ab jetzt als Spielgruppen bezeichnet.

Jede Spielgruppe erhält folgendes Material:

- _ 1 Spielblock
- _ 1 Stift

Darüber hinaus erhält jede Spielgruppe:

- _ 1 Fisch
- _ 1 Rakete

Jeder Spieler und jede Spielerin erhält:

- _ 1 runden Spielstein

In die Tischmitte legt Ihr alle Karten als verdeckte Kartenstapel aus. Dort legt Ihr auch den PostIt-Block hin. Dort wird auch der große Spielplan (Din A4) offen ausgelegt.

III. UNTERNEHMEN AUSWÄHLEN

III.1. UNTERNEHMEN DEFINIEREN

Deckt eine **Auswahlkarte** und eine **Organisationskarte** auf. Lest diese laut vor. Es ist nun Eure Aufgabe, ein Unternehmen zu konstruieren, das möglichst stimmig ist und gut zu der Transitionsaufgabe passt, die mit der Auswahlkarte beschrieben wird.

Deckt dazu als nächstes zwei **Missionskarten** auf. Lest auch diese Karten vor. Wählt nun mit Eurem runden Spielstein diejenige Mission aus, die am ehesten zur Organisations- und Auswahlkarte passt. Bei Gleichstand der Wahl deckt eine weitere Missionskarte auf, lest diese auch vor und wählt zwischen den drei Karten. Die Karte mit den meisten Stimmen führt zur Beschreibung Eures Unternehmens.

Wiederholt den Wahlvorgang mit zwei aufgedeckten **Methodenkarten**. Es ist die Methodenkarte zu wählen, die am Besten zum Set aus Organisations-, Auswahl- und Missionskarte passt.

Beendet Eure Unternehmenswahl mit einem Wahlvorgang zwischen zwei **Kulturkarten**. Es gelten die Wahlregeln entsprechend der Missionskarten. Es ist diejenige Karte zu wählen, die stimmig zu der Organisations-, Auswahl-, Missions- und Methodenkarte passt.

III.2. UNTERNEHMEN BESCHREIBEN

Ihr habt nun ein Unternehmen zusammengestellt. Erzählt Euch gegenseitig, wie es genau in diesem Unternehmen aussieht.

1. Was sind typische Sprüche?
2. Wie handeln die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen häufig?
3. Was wäre ein totaler Bruch der Unternehmenskultur?

Notiert auf dem DinA4-Bogen in der Mitte des Spieltisches Eure Anmerkungen. Dies dient Eurer Erinnerung für die nachfolgenden Ereignisse.

IV. AUF EREIGNISSE REAGIEREN

Ihr spielt insgesamt fünf Ereignisse im Unternehmen durch.

IV.1. ROLLE IM UNTERNEHMEN WÄHLEN

Ihr zieht vom Kartenstapel „Rolle“ die oberste Karte und legt diese neben die Beschreibungskarten. Für diese Runde ist Eure Rolle im Unternehmen damit festgelegt.

Daneben legt Ihr die Funktionskarte. Diese beginnt mit der Seite „Du coachst die Rolle“.

Ihr lest die Rolle laut vor. Gegebenenfalls erläutert Ihr Euch, welche Aufgaben in dem gewählten Unternehmen durch diese Rolle wahrgenommen werden. Dies könnt Ihr auf dem Din A4-Bogen notieren.

IV.2. EREIGNISSE IM UNTERNEHMENS

IV.2.1 EREIGNIS VORLESEN

Ihr zieht die oberste Ereigniskarte und lest diese laut vor. Gegebenenfalls klärt Ihr, wie die Ereigniskarte für das gefundene Unternehmen zu interpretieren ist.

IV.3. HANDLUNGSOPTIONEN MIT DEM GRÖSSTEN HEBEL ENTWICKELN

Nachdem alle Handlungsoptionen vorgestellt wurden, bewertet Ihr diese nach folgendem Muster:

1. Ihr stellt Eure Rakete auf die Handlungsoption, die Ihr für den größten Hebel als Antwort auf das Ereignis haltet.
2. Ihr stellt den Fisch auf die Handlungsoption, die Euch am meisten an ein Vorgehen erinnert, welches Ihr schon einmal erlebt habt.

Beschreibe den größten Hebel in Deiner Rolle zur Begegnung des Ereignisses.



Alle Spielgruppen notieren die Anzahl der erhaltenen Spielsteine auf Ihrem Spielblock.

IV.4. BEWERTUNGEN ERLÄUTERN

Ihr erklärt Euch gegenseitig, warum Ihr die Bewertungen (Rakete, Fisch) vorgenommen habt.

IV.5. OPTIONAL: FEEDBACK GEBEN

Notiert auf dem Spielblock mit einem Kreuz auf dem Feld mit dem Haken, wenn Ihr durch die entwickelten Handlungsoptionen oder die Erläuterungen der Bewertungen besondere Erkenntnisse hattet.

Teilt diese Erkenntnisse in der Gruppe (oder dankt dem Impulsgeber und / oder der Impulsgeberin).

IV.6. NÄCHSTES EREIGNIS BESTIMMEN

Ihr entscheidet im Konsent in der Gruppe, ob Ihr eine neue Rollen- oder eine neue Ereigniskarte ziehen möchtet. Ihr könnt ebenfalls im Konsent entscheiden, ob Ihr die nächste Runde in der gezogenen Rolle oder als agile Coach agieren möchtet. Entsprechend dreht Ihr die Funktionskarte um.

Ihr legt die entsprechende alte Karte weg und zieht eine neue Karte. Das Spiel beginnt mit V.1. beziehungsweise V.2.

V. FEEDBACK

Nach Ablauf des fünften Ereignisses nutzt Ihr den Raum und könnt allen Mitspielern und Mitspielerinnen Feedback geben – zum Beispiel Feedback auf die Beiträge und zu Aha-Erlebnissen, die Ihr hattet.

VI. LIZENZ

Dieses Spiel steht unter Creative Commense Licence CC-BY-NC-SA durch Judith Andresen (judithandresen.com).



VI.1. YOU ARE FREE TO:

1. **Share** — copy and redistribute the material in any medium or format
2. **Adapt** — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.

The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.

VI.2. UNDER THE FOLLOWING TERMS:

1. **Attribution** — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
2. **ShareAlike** — If you remix, transform, or build upon the material, you must distribute your contributions under the same license as the original.
3. **No additional restrictions** — You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

AGILE COACHING DAS SPIEL (BASISREGELN)

Spielgruppe

Bildet drei oder vier Spielgruppen aus einer oder zwei Personen.

Vorbereitung

Jede Spielgruppe erhält einen Auswertungsblock, einen Stift, einen Fisch, eine Rakete und eine Kurzanleitung. Jeder Spieler und jede Spielerin erhält einen Spielstein.

In die Tischmitte legt Ihr den großen Arbeitsbogen und Postlts. Für die Unternehmensdefinition legt Ihr verdeckt Kartenstapel aus: Organisations-, Auswahl-, Mission-, Methoden- und Kulturkarten. Dazu kommen verdeckte Stapel der Ereignis- und Rollenkarten. Die Funktionskarte liegt auf der "Du bist Coach der Rolle"-Seite.



AGILE COACHING DAS SPIEL (BASISREGELN)



Unternehmen definieren und beschreiben

Deckt eine Auswahl- und eine Organisationskarte auf. Wählt nun aus zwei Missionskarten mit den Spielsteinen eine passende Missionskarte. Wiederholt den Vorgang bei der Wahl der Methoden- und Kulturkarte. Bei Gleichstand in der Wahl deckt jeweils eine dritte Karte auf und wählt erneut. Erzählt zusammen Geschichten über das definierte Unternehmen und macht auf dem Arbeitspapier in der Tischmitte Notizen dazu.

Auf Ereignis reagieren (5X)

Zieht eine Rolle und ein Ereignis. Lest Euch die Karten vor. Verständigt Euch, wie diese Karten für Euer Unternehmen zu interpretieren sind.

Ihr beginnt mit der Funktion "Ihr seid Coach der Rolle".

Notiert auf Eurem Schreibblock eine Maßnahme oder ein Vorgehen mit dem größten Hebel für diese Rolle und das Ereignis. Tragt Euch diese Maßnahmen vor.

Bewertet die Maßnahmen mit einer Rakete (für den größten Hebel) und mit einem Fisch (diese Maßnahme war dem ähnlichsten, was Ihr bereits einmal erlebt habt).

Erläutert Euch gegenseitig Eure Fische + Raketen (notiert die erhaltenen Anzahlen auf Eurem Schreibblock).

Verständigt Euch im Konsent, ob Ihr für die nächste Runde die Rollen- oder die Ereigniskarte austauschen möchtet. Jetzt könnt Ihr auch die Funktion der Rolle wechseln. Deckt die entsprechende Seite der Funktionskarte auf.

Feedback geben

Gebt Euch nach fünf Runden allgemeines Feedback.

AGILE COACHING DAS SPIEL (BASISREGELN)

Spielgruppe

Bildet drei oder vier Spielgruppen aus einer oder zwei Personen.

Vorbereitung

Jede Spielgruppe erhält einen Auswertungsblock, einen Stift, einen Fisch, eine Rakete und eine Kurzanleitung. Jeder Spieler und jede Spielerin erhält einen Spielstein.

In die Tischmitte legt Ihr den großen Arbeitsbogen und Postlts. Für die Unternehmensdefinition legt Ihr verdeckt Kartenstapel aus: Organisations-, Auswahl-, Mission-, Methoden- und Kulturkarten. Dazu kommen verdeckte Stapel der Ereignis- und Rollenkarten. Die Funktionskarte liegt auf der "Du bist Coach der Rolle"-Seite.



AGILE COACHING DAS SPIEL (BASISREGELN)



Unternehmen definieren und beschreiben

Deckt eine Auswahl- und eine Organisationskarte auf. Wählt nun aus zwei Missionskarten mit den Spielsteinen eine passende Missionskarte. Wiederholt den Vorgang bei der Wahl der Methoden- und Kulturkarte. Bei Gleichstand in der Wahl deckt jeweils eine dritte Karte auf und wählt erneut. Erzählt zusammen Geschichten über das definierte Unternehmen und macht auf dem Arbeitspapier in der Tischmitte Notizen dazu.

Auf Ereignis reagieren (5X)

Zieht eine Rolle und ein Ereignis. Lest Euch die Karten vor. Verständigt Euch, wie diese Karten für Euer Unternehmen zu interpretieren sind.

Ihr beginnt mit der Funktion "Ihr seid Coach der Rolle".

Notiert auf Eurem Schreibblock eine Maßnahme oder ein Vorgehen mit dem größten Hebel für diese Rolle und das Ereignis. Tragt Euch diese Maßnahmen vor.

Bewertet die Maßnahmen mit einer Rakete (für den größten Hebel) und mit einem Fisch (diese Maßnahme war dem ähnlichsten, was Ihr bereits einmal erlebt habt).

Erläutert Euch gegenseitig Eure Fische + Raketen (notiert die erhaltenen Anzahlen auf Eurem Schreibblock).

Verständigt Euch im Konsent, ob Ihr für die nächste Runde die Rollen- oder die Ereigniskarte austauschen möchtet. Jetzt könnt Ihr auch die Funktion der Rolle wechseln. Deckt die entsprechende Seite der Funktionskarte auf.

Feedback geben

Gebt Euch nach fünf Runden allgemeines Feedback.

AGILE COACHING DAS SPIEL (BASISREGELN)

Spielgruppe

Bildet drei oder vier Spielgruppen aus einer oder zwei Personen.

Vorbereitung

Jede Spielgruppe erhält einen Auswertungsblock, einen Stift, einen Fisch, eine Rakete und eine Kurzanleitung. Jeder Spieler und jede Spielerin erhält einen Spielstein.

In die Tischmitte legt Ihr den großen Arbeitsbogen und Postlts. Für die Unternehmensdefinition legt Ihr verdeckt Kartenstapel aus: Organisations-, Auswahl-, Mission-, Methoden- und Kulturkarten. Dazu kommen verdeckte Stapel der Ereignis- und Rollenkarten. Die Funktionskarte liegt auf der "Du bist Coach der Rolle"-Seite.



AGILE COACHING DAS SPIEL (BASISREGELN)



Unternehmen definieren und beschreiben

Deckt eine Auswahl- und eine Organisationskarte auf. Wählt nun aus zwei Missionskarten mit den Spielsteinen eine passende Missionskarte. Wiederholt den Vorgang bei der Wahl der Methoden- und Kulturkarte. Bei Gleichstand in der Wahl deckt jeweils eine dritte Karte auf und wählt erneut. Erzählt zusammen Geschichten über das definierte Unternehmen und macht auf dem Arbeitspapier in der Tischmitte Notizen dazu.

Auf Ereignis reagieren (5X)

Zieht eine Rolle und ein Ereignis. Lest Euch die Karten vor. Verständigt Euch, wie diese Karten für Euer Unternehmen zu interpretieren sind.

Ihr beginnt mit der Funktion "Ihr seid Coach der Rolle".

Notiert auf Eurem Schreibblock eine Maßnahme oder ein Vorgehen mit dem größten Hebel für diese Rolle und das Ereignis. Tragt Euch diese Maßnahmen vor.

Bewertet die Maßnahmen mit einer Rakete (für den größten Hebel) und mit einem Fisch (diese Maßnahme war dem ähnlichsten, was Ihr bereits einmal erlebt habt).

Erläutert Euch gegenseitig Eure Fische + Raketen (notiert die erhaltenen Anzahlen auf Eurem Schreibblock).

Verständigt Euch im Konsent, ob Ihr für die nächste Runde die Rollen- oder die Ereigniskarte austauschen möchtet. Jetzt könnt Ihr auch die Funktion der Rolle wechseln. Deckt die entsprechende Seite der Funktionskarte auf.

Feedback geben

Gebt Euch nach fünf Runden allgemeines Feedback.

AGILE COACHING DAS SPIEL (BASISREGELN)

Spielgruppe

Bildet drei oder vier Spielgruppen aus einer oder zwei Personen.

Vorbereitung

Jede Spielgruppe erhält einen Auswertungsblock, einen Stift, einen Fisch, eine Rakete und eine Kurzanleitung. Jeder Spieler und jede Spielerin erhält einen Spielstein.

In die Tischmitte legt Ihr den großen Arbeitsbogen und Postlts. Für die Unternehmensdefinition legt Ihr verdeckt Kartenstapel aus: Organisations-, Auswahl-, Mission-, Methoden- und Kulturkarten. Dazu kommen verdeckte Stapel der Ereignis- und Rollenkarten. Die Funktionskarte liegt auf der "Du bist Coach der Rolle"-Seite.



AGILE COACHING DAS SPIEL (BASISREGELN)



Unternehmen definieren und beschreiben

Deckt eine Auswahl- und eine Organisationskarte auf. Wählt nun aus zwei Missionskarten mit den Spielsteinen eine passende Missionskarte. Wiederholt den Vorgang bei der Wahl der Methoden- und Kulturkarte. Bei Gleichstand in der Wahl deckt jeweils eine dritte Karte auf und wählt erneut. Erzählt zusammen Geschichten über das definierte Unternehmen und macht auf dem Arbeitspapier in der Tischmitte Notizen dazu.

Auf Ereignis reagieren (5X)

Zieht eine Rolle und ein Ereignis. Lest Euch die Karten vor. Verständigt Euch, wie diese Karten für Euer Unternehmen zu interpretieren sind.

Ihr beginnt mit der Funktion "Ihr seid Coach der Rolle".

Notiert auf Eurem Schreibblock eine Maßnahme oder ein Vorgehen mit dem größten Hebel für diese Rolle und das Ereignis. Tragt Euch diese Maßnahmen vor.

Bewertet die Maßnahmen mit einer Rakete (für den größten Hebel) und mit einem Fisch (diese Maßnahme war dem ähnlichsten, was Ihr bereits einmal erlebt habt).

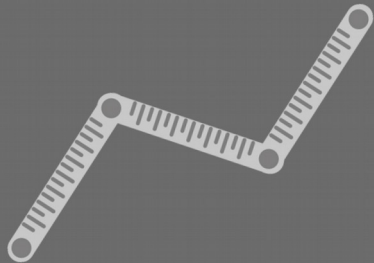
Erläutert Euch gegenseitig Eure Fische + Raketen (notiert die erhaltenen Anzahlen auf Eurem Schreibblock).

Verständigt Euch im Konsent, ob Ihr für die nächste Runde die Rollen- oder die Ereigniskarte austauschen möchtet. Jetzt könnt Ihr auch die Funktion der Rolle wechseln. Deckt die entsprechende Seite der Funktionskarte auf.

Feedback geben

Gebt Euch nach fünf Runden allgemeines Feedback.

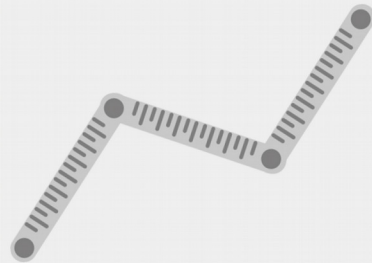
AUSWAHL



judithandresen.com

AUSWAHL

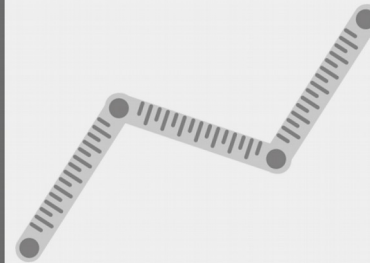
Schnell zu erreichen:
Alle Teams arbeiten
mit für sie passenden
Methoden



01

AUSWAHL

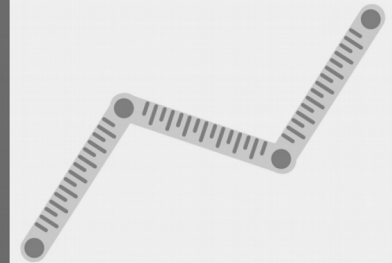
Marktanteil des
Unternehmens ist leicht
steigerbar



02

AUSWAHL

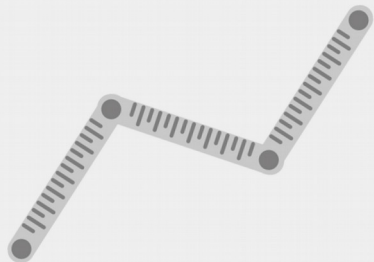
Unternehmen kann
leicht auf geänderte
Kundenbedürfnisse
reagieren



03

AUSWAHL

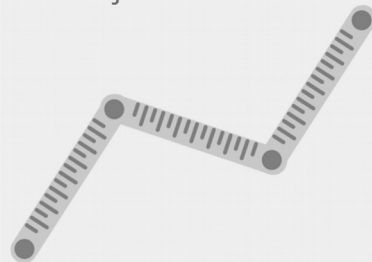
Unternehmen kann
leicht geänderte
Kundenbedürfnisse
erkennen



04

AUSWAHL

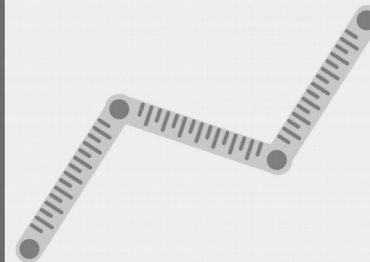
Schnell zu erreichen:
Alle Beteiligten sind
sicher in der Auswahl
und Durchführung von
Projektmethoden



05

AUSWAHL

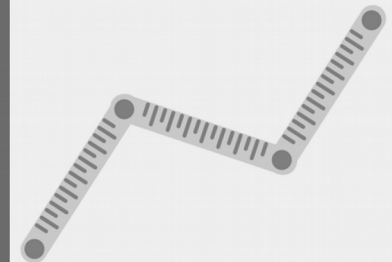
Es ist leicht, eine
Projektkultur zu
etablieren



06

AUSWAHL

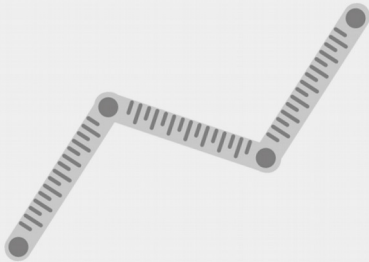
Es ist leicht, eine
kooperative
Führungskultur zu
etablieren



07

AUSWAHL

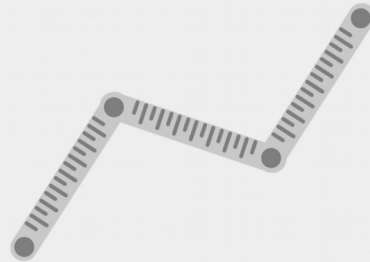
Unternehmen wird schnell zum Branchenvorbild für gelebte Innovationskultur



08

AUSWAHL

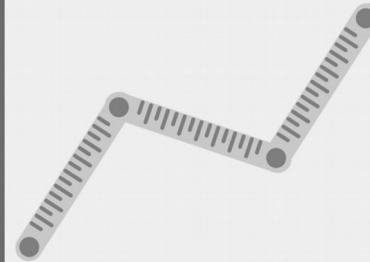
Unternehmen erreicht schnell ein transparentes, faires Gehaltssystem



09

AUSWAHL

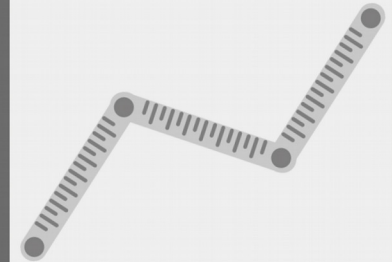
Unternehmen setzt Marktimpulse erfolgreich in neuen Produktlinien um



10

AUSWAHL

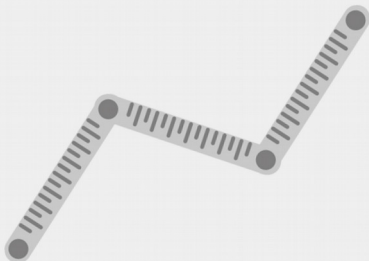
Schnell + nachhaltig hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen erreichen



11

AUSWAHL

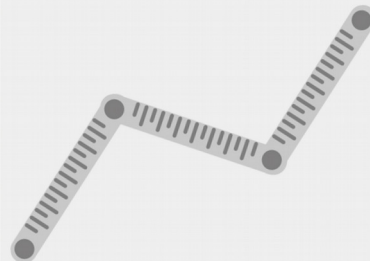
Nachhaltig ehrlichen und guten Umgangston im Unternehmen etablieren



12

AUSWAHL

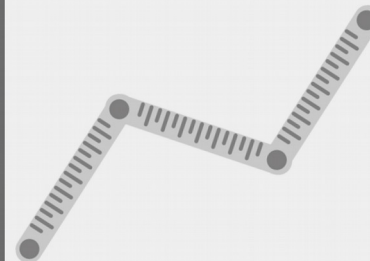
Schnell zu einer hohen Innovationsrate (evolutionär) kommen



13

AUSWAHL

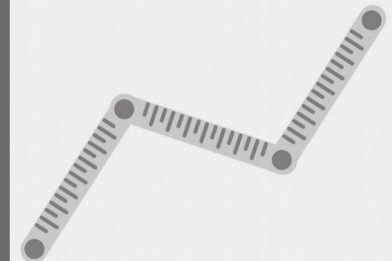
Schnell zu einer hohen Innovationsrate (revolutionär) kommen



14

AUSWAHL

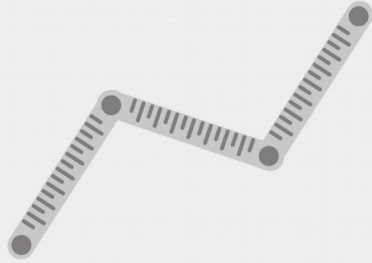
Nachhaltig erreichen, dass Teams kostenbewusst und fachlich sicher Produkte weiterentwickeln



15

AUSWAHL

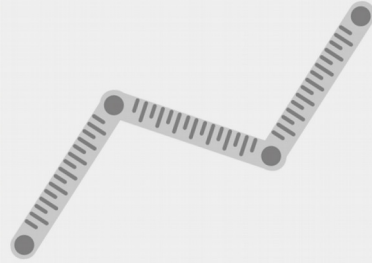
Schnell performante Teamstruktur im Unternehmen erreichen



16

AUSWAHL

Nachhaltig eine Lernkultur im Unternehmen etablieren



17

AUSWAHL

Schnell eine Gesprächskultur erreichen, in der alle Konflikte offen angesprochen und gelöst werden



18

AUSWAHL

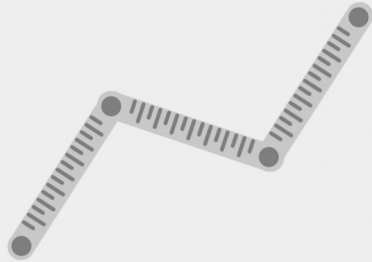
Sehr schnelle Produktentwicklungszyklen ausprägen und leben



19

AUSWAHL

Nachhaltig eine agile Führungskultur ausprägen und leben



20



EREIGNIS



judithandresen.com



EREIGNIS

Während des Dailys hat das Team zwei Aufgaben identifiziert, die noch zu bearbeiten sind. Eine der Aufgaben ist mit dem neuen Framework zu lösen, bei der anderen Aufgabe handelt es sich um Story, die im alten System einen Bug durch ein neues Feature ablösen wird. Im Daily konnten sich Andrea und Lukas nicht einigen, wer welche Aufgabe übernimmt.

Direkt nach dem Daily unterhalten sich Andrea und Lukas. Mit einmal steht Lukas auf und brüllt: "Immer bin ich der Deppi!" und rennt aus dem Team-Raum.



EREIGNIS

Während des Reviews zeigen sich starke Differenzen zwischen den Projektbeteiligten.

Während die eine Seite stark für einen Ausbau eines bestehenden Features votiert, favorisiert die andere Seite die Entwicklung und Veröffentlichung eines gänzlich neuen Geschäftsansatzes.

Die Teilnehmer des Reviews können sich nicht auf ein Vorgehen einigen.

EREIGNIS



03.

EREIGNIS



Ihr arbeitet an der Produktversion 2.0. Dafür habt ihr die Produktion komplett neu aufgestellt.

Für diese Umstellung hattet ihr zu Beginn des Prozesses einen Zeitaufwand von 12 Monaten geschätzt. Ihr seid im 14. Monat der Umstellung.

Die Geschäftsleitung hat alle disziplinarischen Führungskräfte zu einer ad-hoc-Sitzung um 16.00 Uhr eingeladen.

Ihr unterliegt einem jahreszeitlichen Verlauf der Erlöse. Das zweite Quartal war erwartungsgemäß schwach. Es stellt sich aber die für Juli geplante Erholung nicht ein. Die Monatszahlen sind dramatisch unterlaufen. Die Geschäftsleitung bittet um Maßnahmenvorschläge zur Kostenreduktion für den gerade startenden Monat August.

EREIGNIS



EREIGNIS



Ihr bearbeitet in einem Team die "Zahlloptionen". Das Team schließt nahezu jeden Sprint erfolgreich ab. Die User-Stories werden zur Zufriedenheit des Produkt Owners erstellt. Die Sprint-Ergebnisse werden alle zwei Monate im Produkt-Release kundens wirksam veröffentlicht.

Während einer Retrospektive äußert ein Team-Mitglied, dass sie keine Lust mehr auf "Mehr, weniger, behalten, stoppen und starten" habe. "Kann das Team nicht einfach die Retrospektiven einstellen, die bringen doch nichts!" fragt sie.

Die Geschäftsleitung hat alle disziplinarischen und lateralen Führungskräfte zu einer ad-hoc-Sitzung um 16.00 Uhr eingeladen.

Ihr unterliegt einem jahreszeitlichen Verlauf. Das erste Quartal war erwartungsgemäß schwach. Es stellt sich aber die für April geplante Erholung nicht ein. Die Monatszahlen sind dramatisch unterlaufen. Die Geschäftsleitung bittet um Maßnahmenvorschläge zur Kostenreduktion für den gerade startenden Monat Mai.

EREIGNIS



EREIGNIS



In einem agilen Team arbeiten fünf Disziplinen zusammen. Es ist zu beobachten, dass alle Aufgaben im Team nacheinander diese Disziplinen durchlaufen. Während des Sprints ist die zeitliche Belastung der Team-Mitglieder sehr unterschiedlich.

In Dir keimt der Verdacht, dass das Team einen "Scrumfall" etabliert hat.

Die Geschäftsleitung ist mit der Performance Deines Teams nicht einverstanden. Die Geschäftsführung hat die Plan- und Ist-Zahlen aller Teams verglichen.

Dein Team hat die geringste Steigerung in den Versprechen über die letzten acht Sprints. Das Team hat die höchsten Abweichungen in den geplanten und erzielten Punkten.

Die Geschäftsführung fordert Dich auf, für mehr Verlässlichkeit im Team zu sorgen.

EREIGNIS



EREIGNIS



Die aktuelle Produktneuerung erzeugt viele Anfragen im Support. Die Neuerung wurde vor drei Tagen veröffentlicht.

Der Support kommt in der Bearbeitung der Anfragen nicht nach.

Die durchschnittliche Beantwortungszeit von Anfragen ist dramatisch von dreißig Minuten auf fünf Stunden angestiegen.

Die Geschäftsleitung ist mit der Performance der Produktentwicklung nicht einverstanden. Die Mitbewerber sind mit einer neuen Marketingmaßnahme sehr deutlich im Markt zu sehen.

Ihr arbeitet an drei Produktneuerungen, diese sind aber noch nicht fertiggestellt.

EREIGNIS



Im vergangenen Jahr habt Ihr Euer Personal in der Produktentwicklung um 30% aufgestockt.

Beim Vergleich der an den Markt gebrachten Produktneuerungen stellst Du fest, dass die Zahl im letzten Jahr konstant geblieben ist. Auch in der Kundenzahl ist keine Steigerung ablesbar. Das Aufstocken des Teams scheint keinen Effekt zu haben.

EREIGNIS



Ihr macht regelmäßig Umfragen unter Euren Kunden und Kundinnen. Das Gesamtergebnis lag als Schulnote über die letzten Monate konstant bei 1,8.

Ihr habt vor zwei Wochen das Produkt verändert. Die heutige Auswertung zeigt einen Wert von 3,2. Im Freitextfeld haben sehr viele Kunden und Kundinnen angemerkt, dass ihnen die Umstellung sehr schwer fällt.

EREIGNIS



Während der bereichsübergreifenden Review-Preview-Sitzung steht ein Produktverantwortlicher auf und erklärt genervt, dass die vorgestellten Zahlen "Mondzahlen ohne Bezug zur Realität" seien. Einstellungen seien dringend notwendig.

Auf diesen Einwurf erhebt sich Gemurmel im Raum. Nach der sowieso geplanten Pause nehmt Ihr die eigentliche Agenda wieder auf.

EREIGNIS



Euer Unternehmen folgt seit Bestehen einer grundsätzlichen Geschäftsidee.

Nun entsteht neben Euch ein konkurrierendes StartUp, das gänzlich neu an Eure Fragestellung herangeht. Das StartUp konzentriert sich auf die "leichten" Fälle. Damit sei diese Idee für viele Deiner Kunden und Kundinnen nicht interessant, so glaubt Ihr.

Heute hat Euer viergrößter Kunde gekündigt. Dieser wird zu diesem StartUp wechseln.

EREIGNIS



Die Geschäftsführung tagt mit ausgewählten Senior Kräften zur Wachstumsstrategie des Unternehmens.

Im vergangenen Jahr konntet Ihr ein Wachstum von 17% realisieren. Die Geschäftsführung schlägt vor, den Wert für das kommende Jahr ebenfalls anzustreben.

Ein Senior-Kollege rebelliert: "Das war echt auf Kosten aller Teams mit vielen Überstunden. Da gehe ich nicht mit. Wir brauchen entsprechend mehr Personal!" Die Geschäftsführung kontert, dass signifikant mehr Personal im Wachstum nicht finanzierbar sei.

Dieser Kontor beendet die Diskussion.

EREIGNIS



Ihr haltet Eure monatliche Review-Messe ab. Die Stände aller Teams sind gut besucht. Nur beim Betriebsteam sieht es leer aus.

Du fragst eine Stakeholder beim Kaffee, wie sie diese Beobachtung bewertet. Diese sagt trocken: "Das ist kein Wunder. Die Herren sind bei allem die Verhinderer. Nie können wir das bauen, was wir für sinnvoll halten. Der Betrieb legt sich immer quer."

EREIGNIS



Das agile Entwicklungsteam fragt den Product Owner nach den Produktzielen. Dieser antwortet: "12% EBIT, 30% mehr Verkäufe".

Eine Abordnung des Produktteams beschwert sich bei Dir. Mit diesem Product Owner könne man einfach nicht arbeiten. Das habe er mit dieser Antwort bewiesen.

EREIGNIS



Ihr haltet Eure monatliche Review-Messe ab.

Alle Teams stellen vier bis fünf Neuerungen vor und sind augenscheinlich stolz auf das Erreichte und suchen das Gespräch mit den Messe-Besuchern und -Besucherinnen. Insgesamt macht die Review-Messe einen guten Eindruck.

Doch ein Messestand sieht ungepflegt aus. Es scheint nur die Hälfte des Teams anwesend zu sein. Die Ergebnisse des Teams sind nicht zu sehen.

EREIGNIS

23. 

Zieht eine weitere Rolle (Rolle X) vom verdeckten Stapel. Das nachfolgende Ereignis bezieht sich auf diese Rolle X.

Rolle X kommt auf Dich zu. Rolle X sieht sich monatlich die finanzielle Entwicklung des Unternehmens an. Rolle X weist Dich darauf hin, dass die Umsatzentwicklung bisher der Einstellung von Personal folgte.

Die letzten Einstellungen haben nach Aussage von Rolle X keinen Einfluss auf die Umsatzentwicklung gezeigt.

EREIGNIS

19. 

20% der Team-Mitglieder werden extern gestellt. Die Teamleitungen betrachten die Externen als die "echten Leistungsträger".

Auf Grund der wirtschaftlichen Entwicklung weist Euch die Geschäftsführung an, möglichst umgehend eine signifikante Reduktion der externen Kosten herbeizuführen.

EREIGNIS

24. 

Zieht eine weitere Rolle (Rolle X) vom verdeckten Stapel. Das nachfolgende Ereignis bezieht sich auf diese Rolle X.

Rolle X ist gestern abend beim Badminton spielen die Archillessehne gerissen. Rolle X ist bereits operiert worden. Die aktuelle Prognose besagt, dass Rolle X für die nächsten drei Monate nicht arbeitsfähig sein wird.

EREIGNIS

20. 

Euer Produkt wird von Claudia verantwortet. Sie kennt das Produkt am Besten. Sie hält Kontakt zu allen Stakeholdern und auswählten Kunden.

Wenn Ihr etwas über das Produkt wissen wollt, fragt ihr Claudia. Wenn sich Anforderungen widersprechen, führt sie Hintergrundgespräche, um diese zu klären.

Claudia hat Dir gerade mitgeteilt, dass sie zum Quartalsende Euer Unternehmen verlassen wird.

EREIGNIS

25. 

Zieht eine weitere Rolle (Rolle X) vom verdeckten Stapel. Das nachfolgende Ereignis bezieht sich auf diese Rolle X.

Dir ist in letzter Zeit aufgefallen, dass Rolle X unzufrieden wirkt. Rolle X äußert sich häufig sarkastisch. Rolle X ist wenig kompetent. Manchmal hast Du den Eindruck, dass Rolle X geradezu den Streit sucht.

In einem Kaffeegespräch hast Du mit Rolle X darüber gesprochen. Rolle X war sehr müde in der Antwort: "Ehrlich gesagt habe ich zu nichts mehr Lust hier."

EREIGNIS

21. 

In einem Eurer Produktionsteams gibt es Klara. Klara ist fachlich und technisch extrem gut. Ihr habt viele Prozesse, die über Klara Qualitätsgesichert werden. Sie gibt alle wesentlichen technischen Entscheidungen vor.

Alle schätzen Klara für ihr Können und ihre ruhige Ausstrahlung. Klara ist heute auf Dich zugekommen. Sie wird zum Ende des Quartals das Unternehmen verlassen. Ihr wurde eine coole Stelle als technische Beraterin angeboten. Dieses Angebot möchte sich nicht ausschlagen.

EREIGNIS

26. 

Ihr benötigt sehr dringend Unterstützung in Euren Produktteams. Ihr habt zwei sehr interessante Kandidaten und Kandidatinnen gesehen. Alle weiteren Bewerber und Bewerberinnen sind fachlich deutlich schwächer. Freelancer stellt Ihr für Eure Teams nicht ein -- Ihr wollt nicht Außenstehende mit Eurem Geschäftsmodell aufschlagen. Passende Freelancer wären verfügbar. Die aktuellen Team-Mitglieder finden die Bewerber auch sehr passend.

Beide haben ein deutlich höheres Gehalt gefordert, als in Eurem Unternehmen üblich ist.

EREIGNIS

22. 

Zieht eine weitere Rolle (Rolle X) vom verdeckten Stapel. Das nachfolgende Ereignis bezieht sich auf diese Rolle X.

Rolle X kommt auf Dich zu. Rolle X ist sehr frustriert über Eure Organisationsentwicklung. Die Produktentwicklung würde stocken, nichts würde sich weiterbewegen.

Rolle X erzählt Dir, dass Rolle X über eine Kündigung nachdenkt: "Ich habe noch nichts Neues. Auch nichts gesucht. Aber ich habe keine Lust mehr!"

EREIGNIS

31. 

Das Strategie-Team hat sich durchgesetzt. Ihr werdet zum ersten Mal experimentell ein neues Produkt entwickeln. Rechnerisch werden insgesamt acht Vollzeitkräfte für vier Monate gebraucht. Nach aktuellem Stand werden vier Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen voll auf dem Projekt besetzt. Diese können zusammen in einem Raum sitzen.

Das Strategie-Team kommt auf Dich zu: "Da das nur für kurze Zeit ist, können wir die Teilzeitkräfte doch an ihren jetzigen Arbeitsplätzen lassen, oder? Die Aufregung des Umzugs wäre echt groß. Dafür haben wir jetzt keine Zeit. Und es ist ja auch nicht für lange. Und wir wissen ja auch, ob das was werden wird."

EREIGNIS

27. 

Ihr seid vor drei Monaten mit einem wichtigen Projekt gestartet. Ihr wollt in zwei Monaten einen neuen Service starten, der eine echte Veränderung für den Markt darstellt.

Die technische Umsetzung für dieses Projekt ist eine echte Herausforderung. Das gesamte Team ist extrem gefordert. Heute morgen hast Du eine Mail erhalten. Sabine, einer der besten technischen Köpfe des Projekts, hat sich bis auf Weiteres krankgemeldet. Die Art der Mail lässt Dich schließen, dass es sich eher um eine Abwesenheit von Monaten als von Wochen handeln wird.

EREIGNIS

32. 

Zieht eine weitere Rollenkarte (Rolle X) vom verdeckten Stapel.

Rolle X kommt auf Dich zu. Rolle X wird zum Monatsende das Unternehmen verlassen. Rolle X entschuldigt sich für die Kurzfristigkeit der Kündigung und bittet Dich, die notwendige Kommunikation und gegebenenfalls notwendige Umorganisation im Unternehmen vorzunehmen.

EREIGNIS

28. 

Zieht eine weitere Rolle (Rolle X) vom verdeckten Stapel. Das nachfolgende Ereignis bezieht sich auf diese Rolle X.

Rolle X kommt auf Dich zu nimmt am Team-Review teil. Während der Sitzung äußert Rolle X, dass das Team den Fokus der Tätigkeiten falsch gesetzt habe. Ein weiteres Team-Mitglied äußert, dass die angemahnten Tätigkeiten während des letzten Reviews von Rolle X gefordert wurden.

Rolle X widerspricht: "Ihr müsst mir nur mal zuhören!"

KULTUR



judithandresen.com

EREIGNIS

29. 

Ein Mitglied der Geschäftsführung kommt auf Dich zu und kritisiert die Schnelligkeit des Unternehmens: "Wir sind zu langsam. Insgesamt bei allen Prozessen."

Deine Wahrnehmung ist es, dass das Mitglied der Geschäftsführung häufig sehr gute, wegweisende Ideen hat und diese sofort an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weitergibt. Nach Deinem Gefühl konkurrieren daher häufig Aufträge im Unternehmen. Aufträge werden daher selten oder verspätet fertig.

KULTUR

01 

Absichern geht über alles!

In Eurem Unternehmen nehmt Ihr möglichst alle mit. Bevor eine Gruppe eine Entscheidung trifft, prüft diese genau, ob alle möglichen Beteiligten gefragt worden sind. Ihr seid stolz darauf, dass Ihr alle wichtigen Entscheidungen im Konsens und mit Überlegung trefft.

Es gibt Stimmen, die sagen, niemand ginge bei Euch in die Verantwortung.

EREIGNIS

30. 

Die Teams, die direkt für Kunden arbeiten, sind bei Euch sehr erfolgreich. Daneben führt Ihr auch interne Projekte durch, wie zum Beispiel die Einführung eines neuen Ticketsystems für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. In Euch keimt die Idee auf, dass Ihr diese Art von Projekten weder gut erkennt noch managt.

Rolle X (zieht dafür eine weitere Karte vom verdeckten Stapel) kommt auf Dich zu und sagt: "Ich habe mal alle internen Vorhaben identifiziert. War ganz schön Arbeit. Ich habe 42 offene Anliegen gefunden."

KULTUR

06 

Prozesse, wir sind Profis!

Ihr schätzt klare Prozesse und Verantwortlichkeiten. Wenn Ihr einen Prozess definiert, formuliert Ihr diesen im Detail und mit allen Ausnahmen. Wenn es möglich ist, überträgt Ihr diesen Prozess sofort in einen digitalen Workflow. Für jeden Geschäftsvorfall habt Ihr das passende Formular im Intranet.

Ihr mögt dieses Vorgehen, denn es gibt Euch Sicherheit. Manchmal spürt Ihr, dass Euch Tempo verloren gegangen ist.

KULTUR

02 

Bei uns arbeiten nur Endgegner und -gegnerinnen!

Euer Einsatz ist groß -- das Resultat auch: "Bleeding Edge". Die Technik unter der Haube ist krass. Auf Fachkonferenzen begeistert Ihr Zuhörer und Zuhörerinnen. Wo gehobelt wird, fallen auch Späne. Diese sammelt das Team in Mehrarbeit wieder auf.

An Bierabenden werden die früheren Rettungsaktionen gefeiert. Teams werden rund um Spezialisten und Spezialistinnen gebaut. Der Vorstand hat mehrfach betont, was für besondere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen arbeiten.

KULTUR

07 

Sicherheit, wir wollen Sicherheit!

Ihr fordert eindeutige Prozesse und Verantwortlichkeiten. Ihr fühlt Euch sicher, wenn alles fest geregelt ist. Wenn sich Regelungslücken auftun, sprecht Ihr Euch mit allen Beteiligten ab, worin Euer Regelungsbedarf entsteht. Die eigentliche Entscheidung liegt immer bei den Vorgesetzten. Diese sorgen für faire und klare Lösungen.

Häufig entsteht bei Euch der Gedanke, dass Ihr zu viele Zeit im Reden über das "Was" verbraucht, und dass Ihr zu wenig Mut für das "Wie" habt.

KULTUR


03 

Verteidigen geht über alles!

Ihr versucht immer das Beste zu erreichen. Daher verteidigt Ihr jede Entscheidung und jeden Projektstand. Ihr beweist, dass Ihr immer nach bestem Wissen, Gewissen und Kenntnisstand gehandelt habt. Für Fehleranalysen ist es wichtig zu wissen, wer eine Fehlentscheidung getroffen hat. Denn Fehler sind ein Zeichen von Inkompetenz.

Sach- und Statusfragen interpretiert Ihr häufig als negative Kritik.

KULTUR

08 

Der Erfolg gibt uns Recht!

Ihr überprüft ständig den Markt. Für Erfolge und Gewinnmaximierung verändert Ihr kurzfristig Handlungsweisen und strategische Entscheidungen. Dafür baut Ihr auch Eure Teams schnell um. Ihr feiert jede gute Idee und folgt gerne denen, die einen guten Riecher haben. Ihr manifestiert das mit außergewöhnlichen Rollentiteln. Euer Geschäftsführer ist "Chief Revolution Officer". Eure Technik wird vom "Chief Trolling Officer" geführt. Manche sagen, Ihr feiert Euch zu sehr -- und Ihr seht zu wenig auf das Wesentliche.

KULTUR

04 

Spezialisten, bitte!

Für jedes Thema gibt es Spezialkräfte. Die Entscheidung ist diesen Spezialisten und Spezialistinnen vorbehalten. Wenn Ihr auf ein Problem stoßt, sucht Ihr die zugehörigen Spezialkräfte.

Ihr erwartet, dass Eure Führungskräfte alle Spezialisten und Spezialistinnen kennen. Entscheidungen werden von diesen getroffen. Ihr wartet, bis der oder die Beste für die Aufgabe die Zeit hat, die anstehende Aufgabe zu erledigen.

KULTUR

09 


Wirklich zählt nur das Management!

Euer Geschäft ist komplex. Es gibt viel zu bedenken. Eure Geschäftsführung kennt das Geschäft gut.

Die Geschäftsführung delegiert viele Aufgaben ans Team. Ihr seid begeistert, wie viel Ihr selbst erledigen dürft. Wenn Ihr eine Aufgabe erledigt habt, tragt Ihr das Ergebnis nochmals vor. Und häufig geschieht das zu Recht: die Geschäftsführung sieht noch Veränderungsbedarf, den Ihr dann umsetzt.

Manche sagen, die GF würde das Team pseudo-beteiligen.

KULTUR

05 

Agile Helden

Ihr kennt alle grundlegenden agilen Texte und Bücher im Detail und im Original. Ihr hinterfragt ständig, ob Ihr die beste agile Methode am Rennen habt. Wenn es irgendwo hakt, fällt einer kleinen Gruppe bestimmt das bessere Verfahren ein. Ihr versucht, dieses Verfahren sofort für alle Unternehmensbereiche zu etablieren. Ihr sprecht häufig auf Fachkonferenzen über Eure Zusammenarbeit.

Manche sagen, Ihr redet lieber als das Ihr wirklich handelt.

KULTUR

14



Wir reden über alles!

Dort, wo ihr agil arbeitet, seid ihr gewieft und erprobt in den Methoden. Eure Teamleitungen kümmern sich gut um die Teams und versuchen diese vor jeglichen Störungen zu bewahren.

Wenn es hakt, seid ihr Euch sicher, dass es daran liegt, dass die Führungskräfte "agil" noch nicht richtig verstanden haben. Im Konfliktfall verweist ihr darauf, dass diese noch viel nachholen müssen. Für die Führungskräfte ist dieser Vorwurf nicht nachvollziehbar. Sie lassen sich regelmäßig coachen. Die Fehler liegen eindeutig auf Teamseite.

KULTUR

10



Ordnung muss sein!

Ihr achtet auf korrekte Vorgänge und einheitliche Standards. Es ist Euch wichtig, dass alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen immer gleich handeln und behandelt werden.

Eure Vorgesetzten achten peinlich genau auf die Einhaltung aller Regeln. Fehlverhalten wird disziplinarisch sanktioniert.

Einige sind sich sicher, dass ihr mehr mit Absichern als mit Handeln beschäftigt seid.

KULTUR

15



Lernen, lernen + nochmals lernen!

Lernen geht Euch über alles. Wenn etwas schief läuft, beruft ihr sofort eine Post-Mortem-Analyse ein. Es ist es Euch wichtig, dass jeder Fehlschlag als Möglichkeit zum Lernen erkannt wird. In informellen sucht ihr nach Verbesserungsmöglichkeiten -- genauso wie in Retrospektiven im Team und im Unternehmen. Eure größten Learnings hängen ständig in der Küche aus. Das bietet Anlass für weitere Gespräche.

Einige sagen, ihr redet zu viel -- und ihr handelt zu wenig.

KULTUR

11



Unsere Gründer sind unglaublich gut!

Eure Gründer sind charismatische Personen. Wenn es drauf ankommt, krepeln sie die Ärmel hoch und hängen sich tief in das operative Geschäft. Strategische Entscheidungen trifft Eure Gründer -- sie kennen das Geschäft am Besten. Im Täglichen versucht ihr, in ihrem Sinne zu entscheiden. Da die Gründer häufig nicht zu greifen ist, besprecht ihr mit Euren Kollegen und Kolleginnen, wie ihr im entsprechenden Fall handeln solltet.

Einige sagen, dass das Empowerment der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sei nicht hoch.

KULTUR

16



Wir sind nicht schuldig!

Wenn Probleme auftreten, zeigt ihr Eure Kompetenz oder die Kompetenz Eures Teams. Ihr weist nach, dass die Fehler nicht von Euch, sondern von Anderen begangen worden sind. Ihr habt Euren Bereich schließlich im Griff!

Einige sagen, dass ihr nicht lernt, sondern in der Schuldzuweisung verharrt.

KULTUR

12



Das Neue ist immer gut!

Ihr probiert gerne neue Techniken und Vorgehensweisen aus. Bestehendes weiter zu pflegen, ist nicht so Euer Ding. Das gilt vorallem für Euren Werkzeugkasten der Produktentwicklung.

Ihr ahnt, dass Beständigkeit die Produktpflege vereinfachen würde, aber ihr fürchtet die Langeweile eines etablierten Unternehmens.

KULTUR

17



Wir teilen alles.

Ihr seid zusammen groß geworden. Ihr habt immer mit den Führungskräften alle wichtigen Maßnahmen besprochen und vereinbart. Fast alle sagen, dass die Strategie von allen entwickelt und geteilt wird.

Wenige sagen, dass die Unternehmensstrategie alleine in der Geschäftsführung liegt. Wenn von dort Ansagen kommen, beruft ihr direkt ein Meeting ein, um die Ansagen mit allen zu teilen.

KULTUR

13



Wir wollen es richtig machen, aber ...!

Ihr habt vor einiger Zeit alle Methoden umgestellt. Ihr möchtet modern arbeiten. Die Geschäftsführung hat erklärt, dass nur über agile Methoden die Generation Y für den eigenen Laden zu begeistern sei.

Wenn es hakt, fangt ihr an zu diskutieren: Ihr seid Euch nicht sicher, ob das Alte nicht doch besser war -- und Ihr habt Sorgen, dass weitere Veränderungen nur noch mehr Ärger, aber keinen Gewinn, bringen.

METHODE 01

Im Unternehmen werden jährliche finanzielle Ziele ausgegeben. Produkt- und Projektmanagement können diese Ziele unterjährig überprüfen.

Das Unternehmen hat eine Unternehmensvision und zehn Führungsgrundsätze formuliert.

Projekte werden in einem Portfolio geführt. Alle Projektprozesse sind schriftlich in Handbüchern definiert. In der Praxis werden nicht alle verbindlich formulierten Projektschritte durchgeführt. Die meisten Projektsitzungen werden als Rundschreiben per E-Mail realisiert. Die Projektkommunikation erfolgt meistens schriftlich.

KULTUR

18 

Wir streiten uns nie.

Ihr seid stolz auf Euer gutes Betriebsklima. Ihr habt eine tolle Versorgung mit einem guten Kicker, Obst, Kaltgetränken und Barista-Kaffee. Ihr findet immer schnell gute Lösungen. Kontroversen führt ihr nicht. Wenn ihr mal nicht einer Meinung seid, findet ihr schnell in den Alltag zurück.

Einige sagen, dass sich niemand traut, Konflikte auszusprechen und zu lösen. Die sagen auch, es gäbe viele ungelöste, kalte Konflikte im Haus.

METHODE 02

Das Unternehmen hat den Ethos eines Projektunternehmens. Je nach Aufgabenstellung werden durch die Bereichsleitungen klassische oder agile Projektteams aufgestellt. Bei Bedarf werden Personaländerungen in diesen Teams vorgenommen. Lessons Learned nach Projekten und Retrospektiven während der Projekte sind üblich. Die Ergebnisse werden von den Teams gut umgesetzt.

Die Führung des Unternehmens ist klassisch-hierarchisch organisiert. Das Projekt-Reporting erfolgt in diesen Strukturen. Die Kundenansprache erfolgt direkt aus den Teams.

KULTUR

19 

Alles richtig machen!

Wenn Schwierigkeiten aufkommen, versucht ihr sofort, eine allgemeingültige Antwort für Euer Unternehmen zu finden. Ausprobieren mögt ihr nicht gerne. Ihr nutzt gerne verbindliche, übliche Standards. Die Ausformulierung der Standards braucht immer, da ihr eine allgemeinverständliche Erklärung im Intranet formulieren möchtet.

Manche sagen, dass ihr zu wenig probiert -- und aus Unsicherheit zu viel diskutiert.

METHODE 03

Die Produktion arbeitet in Scrum-Teams. Die Retrospektiven finden regelmäßig alle drei Wochen statt. Die Teams organisieren sich mit Daily StandUps und Wandzeitungen. Die Reviews finden nicht regelmäßig statt. Die Termine sind stark von den Terminkalendern der Geschäftsführung und den Kunden beziehungsweise Kundinnen abhängig.

Die Nicht-Projektteam-Mitglieder berichten direkt an die Geschäftsführung. Die Geschäftsführung und die Product Owner treffen sich in einem wöchentlichen Jour Fixe.

KULTUR

20 

Der Kunde ist König!

Ihr seid echte Kundenversteher! Wenn der Kunde ruft, erfüllt ihr diesen Wunsch sofort und umgehend. Ihr rühmt Euch, schnell und umfassend auf Kundenwünsche einzugehen.

Manche sagen, ihr seid zu devot gegenüber den Kunden. Die sagen auch, ihr würdet Eure eigene Vision dieser devoten Haltung unterordnen.

METHODE 04

Die Manager und Managerinnen treffen sich einmal in der Woche zum JourFixe. Diese Gruppe hält unregelmäßig Retrospektiven ab.

Alle Produkt-Teams arbeiten vollständig nach agilen Methoden. Der Rest des Unternehmens ist klassisch orientiert. Üblich sind Jour Fixes, Projektstatus- und -steuerungstreffen.

Kommunikation findet überwiegend per E-Mail statt. Meetings sind im Allgemeinen ohne Agenda -- die Ergebnisse sind häufig nicht verpflichtend.



METHODE



judithandresen.com

METHODE

09 

Die Geschäftsführung gibt zum Jahresbeginn eine priorisierte Maßnahmenliste für das Geschäftsjahr heraus. Es finden regelmäßig Status- und Steuerungstreffen zum Abgleich des Erreichens mit den geplanten Maßnahmen statt.

Die Maßnahmen werden inhaltlich und methodisch von den Führungskräften gesteuert. Die Teams arbeiten entsprechend sehr unterschiedlich.

Die Teams haben keine standardisierte Form des Lernens.

METHODE

05 

Alle Teams treffen sich zu Daily StandUps. Alle Team nutzen eine Wandzeitung. Retrospektiven werden in allen Teams durchgeführt.

Das gesamte Unternehmen trifft sich jeden Donnerstag zum Unternehmensfrühstück. Dort werden die aktuellen Geschäftszahlen vorgestellt. Einzelne Teams berichten von den Ergebnissen der letzten Zeit. Dort findet eine Einordnung des aktuell Erreichten in die Planung statt.

METHODE

10 

Ihr arbeitet für alle Unternehmensbereiche mit OKRs (Objectives + Key Results). Ihr passt diese quartalsweise an.

Die Teams bestimmen ihre methodische Vorgehensweise je nach Aufgabenstellung + Kontext.

Zwischen den Teams kommuniziert Ihr überwiegend per E-Mail. Entscheidungen treffen dann die zuzhörigen Führungskräfte. Diese treffen sich regelmäßig.

METHODE

06 

Ihr habt seit Geschäftsbeginn eine grundsätzliche Idee, wie Ihr das Produkt- und das parallel anfallende Tagesgeschäft handhabt. Ihr arbeitet im Prinzip "so wie beim letzten Mal". Die Projektleitung gibt jeweils die nächsten Aktivitäten vor.

Wenn ein Projekt schief läuft, macht Ihr eine halbtägige, moderierte "Lessons learned"-Session.

Die Führungskräfte kennen für alle Projekte und Bereiche die Jahresziele (in Zahlen, zum Beispiel die Margenerwartung). Ihr macht mit allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen jährliche Zahlenziele aus.

METHODE

11 

"Gute Projektleiter und -leiterinnen haben ihren Laden im Griff". Ihr versucht nur echte Senioren und Seniorinnen für Projektaufgaben einzustellen. Die meisten Aufgaben erledigen die Projektleitungen sehr erfolgreich.

Ihr führt ein digitales Taskboard, in dem allen ToDos im Detail aufgelistet sind. Dort landen auch die Kundenbeschwerden.

Meistens trifft Ihr Euch bei Projektstart zum KickOff. Bei üblichen Aufgaben lasst Ihr das aus. In Notfällen setzt Ihr Euch für Krisensitzungen zusammen. Dort erwartet Ihr einen Vorgehensvorschlag aus dem Projektmanagement.

METHODE

07 

Ihr arbeitet in Projekten in Sprints, plant iterativ-inkrementell und klärt sprintweise mit Euren Produktverantwortlichen die kommenden Schritte und die Projektvision. Ihr führt regelmäßig Projektretrospektiven durch.

Im Tagesgeschäft setzt Ihr auf Pairing und ad-hoc-Retrospektiven, wenn es eng wird.

Alle kennen das True North des Unternehmens. Alle richten daran ihre Entscheidungen aus. Die Gehälter sind transparent, Ihr macht Entwicklungsziele im jeweiligen Team aus.

METHODE

12 

Ihr habt Euch in den Produktionsteams Scrum so angepasst, dass Ihr damit gut arbeiten könnt. Ihr setzt auf Plannings + Reviews. Retrospektiven führt Ihr in unregelmäßigen Abständen durch.

Euer Produktmanagement ist bei allen Daily StandUps anwesend und beantwortet möglichst dort aufkommende fachliche Fragestellungen.

Die Steuerung der Produktziele erfolgt direkt aus der Geschäftsführung.

Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhalten eine Bonuszahlung beim Erreichen persönlicher Ziele.

METHODE

08 

Prozessual sind Eure Scrum-Master verantwortlich, die sich rührend um die Teams kümmern. Die Product Owner treiben die Teams inhaltlich zu Höchstleistungen. Reviews finden häufig statt -- dort liegt der Fokus auf den Demos der Produktionsteams. Die Einordnung des Erreichten in die Produktionserfolgt nur selten -- die Anforderungen ändern sich zu schnell. Die Retrospektiven werden in den Produktionsteams durchgeführt.

Die Product Owner handeln mit der Geschäftsführung die Zahlen- und Produktziele aus.

MISSION



02

Euer Produkt ist ein digitales Produkt. Ihr liefert das Produkt als Software-as-a-Service im Freemium-Modell.

Ihr seid international tätig. National habt Ihr einen großen Mitbewerber, international sind fünf unterschiedliche Mitspieler zu beachten.

Es ist Eure Aufgabe, täglich Produkterweiterungen anzubieten und diese zu bewerben.

Wer in diesem Markt still ist, wird verlieren.

METHODE

13

Eure Projektmethode habt Ihr in einem Handbuch genau festgeschrieben. Auf 300 Seiten habt Ihr genau aufgeschrieben, wie Projekte durchzuführen sind.

Ihr bemüht Euch um eine möglichst professionelle E-Mail-Kommunikation. Ihr taktet Euch über Absprachemeetings über Eure Führungskräfte. Diese haben im Allgemeinen einen auf Wochen vollen Terminkalender.

Über ritualisierte Termine regelt Ihr auch die Fortschreibung der Produktvision und die Budgetplanung.

MISSION



03

Ihr verbindet ein analoges Produkt mit digitalem Service. Es ist Euer Anspruch, den Kühlschrank als Produkt vollständig neu zu denken.

Neben StartUps sind auch Kühlschrank-Hersteller im Markt vertreten.

Euer Anspruch ist es, Software-Denke in den Produktionsprozess und ins tägliche Leben der Konsumenten und Konsumentinnen zu bringen.

METHODE

14

Ihr seid stolz auf Euren gelebten Wissenstransfer. In den Teams setzt Ihr auf Pairing, Reviews, Dojos und extern eingekaufte Trainings.

Eure angehenden Führungskräfte schult Ihr mit agilen Führungsmethoden und coacht diese beim Start der Tätigkeit.

Manche sagen, dass Ihr zu sehr aufs Klein-Klein schaut und keine strategische Sicht habt.

MISSION



04

Ihr erstellt Untersuchungsinstrumente für Krankenhäuser. Die jeweiligen Instrumente werden jeweils lange im Gebrauch sein. Es sind auch noch viele sehr alte Geräte im Markt, die Ihr weiter betreut.

Der Ruf der Kundschaft geht zum Digitalisieren. Es wäre sehr wünschenswert, Daten einfach einzusplesen und digital abzuholen.

Ihr steht für grundsolide Technik und eine lange Haltbarkeit der Systeme.

MISSION



judithandresen.com

MISSION



05

Ihr seid ein Beratungsunternehmen, dass sich auf systemische Organisationsentwicklung spezialisiert hat.

Ihr konzipiert das Prozessdesign für Change-Vorhaben, betreut die jeweiligen Führungsallianzen und moderiert die notwendigen Abstimmungs- und Informationstreffen über alle Ebenen.

Ihr glaubt, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dann zur Höchstleistung kommen, wenn sie ihre jeweilige Persönlichkeit entfalten können.

MISSION



01

Ihr seid Händler. Eure Produktpalette unterliegt einer starken Rhythmisierung. Ihr liefert wöchentlich Newsletter und TV-Werbung aus, die Kaufimpulse online wie offline setzt.

Ihr wollt moderne Lebenswelten schaffen, die Ihr in wöchentlichen Themenwelten inszeniert. Ihr sprecht die urbane Frau im Alter zwischen 25 und 45 Jahren an.

MISSION

10



Ihr seid eine Unternehmensberatung.
Ihr entwickelt veränderte Geschäftsmodelle, gebt Empfehlungen für Umstrukturierungen und leitet die nachfolgenden Projekte.
Ihr seid Euch sicher, dass Leute im System blind für sinnvolle Problemlösungen sind. Ihr bringt die Lösungen.
Eure Produktteams standardisieren die im Feld initial erprobten Vorgehen. Ihr bietet als Produkt auch Führungsseminare.

MISSION

06



Ihr seid der Oldtimer der Mobile-Games-Branche. Vor einigen Jahren habt Ihr ein Spiel entwickelt, das auch heute der Bestseller unter Euren zehn veröffentlichten Spielen ist.
Die Erlöszahlen für dieses Mobile-Game gehen aber zurück.
Ihr wollt einfach coole mobile Games veröffentlichen, die Menschen Spaß bringen.

MISSION

11



Ihr seid eine Druckerei. 2/3 Eures Personals ist direkt in der Druckerei und in der Logistik beschäftigt.
Die Auftragsannahme erfolgt online. Ihr versucht, so viele Vorgänge wie möglich zu automatisieren. Neben der IT habt Ihr Bereiche wie das Produktmanagement, Finanzen + Controlling, Beschwerdemanagement und Großkundenbetreuung.
Euer Anspruch ist es, externe Druckaufträge nahtlos in die Arbeit der Kunden und Kundinnen zu integrieren.

MISSION

07



Ihr stellt eine Business-Anwendung (B2B) her. Ihr bildet mit zwei internationalen Mitbewerbern das Rückgrat der Kaffeeschaffung.
Ihr erstellt eine grundsollide Anwendung, die von sehr vielen Kaffeehändlern genutzt wird. Dieses Klientel ist sehr konservativ.
Ihr macht deren Geschäft möglich.

MISSION

12



Ihr seid eine Bio-Bäckerei. Gegründet seid ihr von einem Landbäcker und einer Betriebswirtschaftlerin.
Neben der Produktion in der Backstube beschäftigt ihr Entwickler und Entwicklerinnen, da ihr im Abo-System Brote und speziell konfektionierte Backwaren an Eure Kunden und Kundinnen versendet. Die Bestellung erfolgt online.
Ihr wollt den Charme der Landbäckerei in jeden Haushalt bringen.

MISSION

08



Ihr seid vor einigen Jahren als innovativer E-Commerce-Shop für Herrenanzüge gestartet. Ihr bietet fertige Ensembles zum Verkauf an.
Ihr habt Euer Geschäftsmodell vor einiger Zeit erweitert und bietet Eure Waren heute auch in ausgewählten Lagen in hochwertigen Stores stationär an.
Ihr versteht, wie erfolgreiche Männer sich kleiden wollen.

MISSION

13



Ihr baut eine vollkommen neue Software für Texterfassung. Ihr bringt alles zusammen: Desktop, mobile, Spracherfassung.
Ihr wollt Texterfassung in eine neue Dimension erheben. Ihr wollt eine Welt, in der Texte ohne Anstrengung im Sprechen entstehen. "Sag es einfach" ist Euer Motto.
Ihr lebt von der ersten Finanzierungsrunde. Ihr verbraucht 10% mehr Geld im Monat als ihr geplant habt.

MISSION

09



Ihr seid ein Beratungsunternehmen für agile Projektmethoden.
Ihr glaubt, dass nur erfüllte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Höchstleistung erbringen werden. Ihr unterstützt Unternehmen dabei, dass ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen so arbeiten können.
Ihr bietet standardisierte Schulungen und individuelle Begleitung als Produkt an.

MISSION



18

Ihr seid ein Software-Systemhaus. Ihr erstellt auf möglichst moderner Technik die Anforderungen Eurer Kunden.

Es ist Euer Stolz, dass Ihr viele StartUps mit guter und zeitgemäßer Technik versorgt.

Eure Aufgabe ist es, möglichst schnell die Kundenforderungen umzusetzen.

MISSION



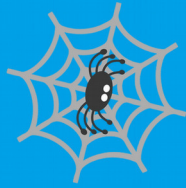
14

Ihr seid eine Werbeagentur, die Werbung über alle Kanäle spielt. Ihr glaubt an physikalische Werbung genauso wie an Content Marketing und Social Media.

Ihr steht für ein ganzheitliches Kundenerlebnis, dass die Endkunden zu jedem Zeitpunkt mit den richtigen Informationen versorgt. Ihr schafft emotionale Anknüpfungspunkte und sorgt für echten Kontakt zwischen Euren betrauten Marken und deren Kunden und Kundinnen.

Ihr denkt Werbung neu als Service am Kunden.

ORGANISATION



judithandresen.com

ORGANISATION



01

Eure Organisation ist klassisch-hierarchisch aufgebaut. Die Unternehmensbereiche sind Finanzen, Business Intelligence, Produktmanagement, Marketing + PR, Produktion und Support. Die Bereiche sind in Abteilungen und Gruppen untergliedert.

Projektteams werden quer zur Organisation aufgestellt. Das Reporting erfolgt an alle beteiligten Führungskräfte auf Bereichs- und Abteilungsebene.

Im Bereich Produktion arbeiten die Hälfte der Teams mit einer agilen Projektmethode.

ORGANISATION



02

Eure Organisation ist klassisch-hierarchisch aufgebaut. Das Produktmanagement ist dem Marketing zugeordnet. Die Produktentwicklung ist "Business Operations" zugeordnet.

Die zugehörigen Vorstandsmitglieder CMO und COO sind sich strategisch nicht eingig.

MISSION



15

Ihr seid ein Trainingsinstitut für Führungskräfte. Ihr trainiert und schult Führungskräfte inhouse in Unternehmen, über offene Präsenzeinare und online über Webinare. Neben den Webinaren arbeitet Ihr gerade Selbstlern-Seminare aus, die stark auf Gamification setzen.

Ihr wollt Führungskräfte in die Welt des "Management 3.0" mitnehmen. Ihr glaubt fest daran, dass Manager und Managerinnen Unternehmen in eine sichere Zukunft steuern, die durch eine dienende Leitung Organisationen ins Experimentieren und Lernen begleiten.

MISSION



16

Ihr seid ein Möbelhaus. Ihr verkauft sowohl offline als auch online Eure Möbel.

Die Konsumenten können sich bei Euch die Möbel konfigurieren und "maßgeschneidert" erstellen lassen. Die Konfektion kann online geschehen.

Ihr verknüpft das Individuelle einer Tischlerei mit der Bequemlichkeit eines Möbelhauses.

MISSION



17

Ihr seid ein Software-Systemhaus. Ihr erstellt auf grundlegender Technik die Anforderungen Eurer Kunden.

Es ist Euer Stolz, dass Ihr grundlegende und stabile Systeme erstellt.

Eure Aufgabe ist es, die Kunden besonders gut zu verstehen.

ORGANISATION

07



Ihr seid insgesamt 280 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Bereichen Support, Marketing, Personal, Produktentwicklung und -betrieb.

Strategische Impulse erarbeiten die vier Mitglieder der Geschäftsführung zusammen mit ausgewählten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ("Circle of Trust"). Alle anstehenden Projekte und aktuelle Projekte sind auf der Portfolio-Wand visualisiert.

Alle Teams geben sich Team-Missionen.

ORGANISATION

03



Eure Organisation ist organisch gewachsen. Die insgesamt 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden von den drei Gründerinnen geführt. Diese haben nach zwei Jahren einen CTO und eine CMO in den Vorstand berufen.

Alle strategischen Entscheidungen werden von diesen fünf Personen getroffen. Auch operative Entscheidungen versuchen die fünf im Konsens zu treffen. Dabei gilt: die Teams sind gehalten, operative Entscheidungen selbst zu treffen und den Vorstand darüber zu informieren. Es herrscht manchmal Uneinigkeit, was als operativ und was als strategisch zu verstehen ist.

ORGANISATION

08



Ihr seid 80 Personen, die auf vier Standorte in Deutschland verteilt sind. Die Teams sind jeweils in den Standorten ansässig. Die Teams arbeiten unabhängig voneinander. Die Kundenbetreuung ist aus den Standorten heraus organisiert.

Die Zentrale nimmt die übergreifenden Aufgaben wie Finanzen, Controlling, Personalwesen.

Die Bereichsleiter der Zentrale sind auf einer hierarchischen Stufe mit den Standortleitern.

ORGANISATION

04



Eure Organisation ist Tochterunternehmen eines Großkonzerns. Die Geschäftsführung besteht aus zwei Personen, eine kommt direkt vom Großkonzern.

Ihr seid 120 Personen. Alle Steuerungstreffen werden mit Beteiligten aus dem Großkonzern abgehalten. Die Unternehmensstrategie ordnet sich der des Konzerns unter.

Ihr arbeitet mit den Artefakten, wie sie in dem Konzern üblich sind. Eure Abteilungsstruktur spiegelt den Konzern im Kleinen.

ORGANISATION

09



Ihr seid 100 Personen, die auf vier Standorte in Deutschland verteilt sind. Die Teams sind übergreifend für bestimmte Fachaufgaben tätig.

Die Zentrale nimmt die übergreifenden Aufgaben wie Finanzen, Controlling, Personalwesen und Feelgood-Management.

Die Bereichsleiter der Zentrale sind auf einer hierarchischen Stufe mit den Fach-Teamleitern, die zum Teil in den anderen Standorten arbeiten.

ORGANISATION

05



Im Unternehmen arbeiten 150 Personen. Die Teams sind interdisziplinär und fix besetzt. Die Besetzung wird quartalsmäßig von Sprechern und Sprecherinnen der Teams überprüft.

Die Besetzung der Teams übernehmen die Teams selbst. Die meisten Querschnittsaufgaben werden in den Teams erledigt. Dafür gibt es ein Delegation-Board.

Finanzen und Marketing arbeiten mit sechs Personen disziplinär.

Ein öffentliches Portfolio-Board zeigt die aktuellen Ziele des Unternehmens. Alle Teams haben eine klare Team-Missionen.

ORGANISATION

10



Ihr seid 400 Personen, die weltweit aus dem HomeOffice heraus arbeiten. Ihr entwickelt ein Enterprise-Content-Management-System. Jahresgespräche regelt ihr über Peer-Feedback. Das aktuelle Featureteam ist für Urlaube zuständig.

Ihr organisiert die Arbeit in priorisierten Marktplatz-System. Die Priorisierung wird durch die Geschäftsführung vorgenommen. Die Liste ist auf dem Intranet-Dashboard jederzeit sichtbar. Für Betrieb und Support sind dezidiert Leute zuständig.

Ihr trefft Euch im Team einmal im Monat physikalisch -- und mit dem gesamten Unternehmen alle halbe Jahr.

ORGANISATION

06



Euer Unternehmen ist stark durch ein Einkauf getrieben. Dort steckt die Marge. Der Einkauf ist in zehn Rubriken unterteilt. Die Rubriken sind jeweils für ihren Bereich voll verantwortlich. Neuerungen im Verkauf werden durch Interessen der Rubriken motiviert.

Neben dem Einkauf gibt es den Verkauf (50 Filialen in Deutschland, 1 OnlineShop), das Marketing (Ihr setzt auf TV-Werbung), Finanzen + Controlling, Recht und das Personalwesen.

ORGANISATION

15



Alle Führungskräfte treffen sich einmal im Quartal und legen im Prio-Board (mit BusinessValuePoker) die unternehmensweiten Projekte fest.

Alle Bereiche bedienen zu 50% diese Unternehmensziele. Die anderen 50% werden durch die Bereiche selbst gesteuert. Die Festlegung erfolgt durch die Führungskräfte.

Ihr seid insgesamt 150 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in sechs disziplinar geschnittenen Bereichen.

ORGANISATION

11



Eure Geschäftsleitung arbeitet 50% der Zeit operativ im Team mit. Ihr habt ein Team mit 14 Leuten. Ihr sitzt alle in einem Raum.

Gehalts- und Entwicklungsgespräche gehen über Eure zweiköpfige Geschäftsführung. Das findet hinter verschlossenen Türen statt. Alle anderen Gespräche werden im Großraum geführt.

ORGANISATION

16



Ihr habt zwei Geschäftsführer und eine Kraft, die sich um Buchhaltung und Controlling kümmert.

Die Kundenbetreuung macht Ihr gemeinsam. Ihr bearbeitet alle Kundenaufträge (initial + laufend) durch das gesamte Team. Ihr sitzt in einem Großraumbüro. Für die Kundensprache sind die beiden Kräfte des Projektmanagements und einer der beiden Geschäftsführer zuständig.

Ziele ergeben sich implizit aus den Aufträgen.

ORGANISATION

12



Ihr seid ein Filialunternehmen mit bundesweit hundert Filialen. Der Einkauf und das Marketing wird zentral gesteuert.

Seit einigen Jahren vertreibt Ihr Euer Produkt auch online. Über diesen Kanal macht Ihr signifikant Umsatz. Der Online-Shop (Web, mobile) wird technisch aus der IT heraus geleitet. Es gibt keine direkte Online-Shopleitung.

Anforderungen werden im Prio-Board für die Zentrale erfasst.

Projekte werden von Führungskräften geleitet.

ORGANISATION

17



Ihr seid 200 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Ihr habt vertikale Produktteams mit bis zu 20 Mitgliedern.

Die Teams erhalten Teamziele aus der Geschäftsführung. Die Erfolge werden quartalsweise überprüft.

Einkauf, Controlling, Marketing und HR sind zentral organisiert.

ORGANISATION

13



Ihr seid mit 250 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen seit 15 Jahren am Markt. Ursprünglich habt Ihr Euch in Projekte, Maintenance und Betrieb unterteilt. Heute arbeitet Ihr in interdisziplinären Teams, die mehrere Kunden gleichzeitig bedienen.

Ihr habt sechs Geschäftsführungsmitglieder: die Sprecherin und die fünf wichtigsten Disziplinen sind vertreten. Die disziplinarische Führung organisiert Ihr quer zu den Kundenteams über disziplinarische Teams, die sich regelmäßig treffen. Die Ziele werden von den Kundenteams für die Kunden definiert. Controlling und Buchhaltung sind zentral organisiert.

DU BIST AGILE COACH DER ROLLE



ORGANISATION

14



Alle Führungskräfte treffen sich einmal im Quartal und legen im Prio-Board (mit BusinessValuePoker) die unternehmensweiten Projekte fest.

Alle Bereiche bedienen zu 50% diese Unternehmensziele. Die anderen 50% werden durch die Bereiche selbst gesteuert. Die Festlegung erfolgt durch die Führungskräfte.

Ihr seid insgesamt 150 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in sechs disziplinar geschnittenen Bereichen.

DU BIST
DIE ROLLE



DEINE ROLLE



Judithandresen.com



PRODUCT
OWNER



AGILE
COACH



FACHLICH
LEITEND



PROZESSUAL
LEITEND



DISZIPLINARISCH
VORGESETZT



SCRUM MASTER



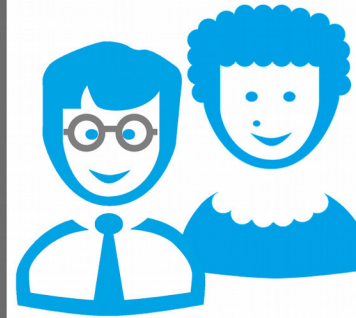
SENIOR / SENIORIN
IM TEAM



JUNIOR / JUNIORIN
IM TEAM



ABTEILUNGS-
LEITUNG



GESCHÄFTS-
LEITUNG



JOKER



Beschreibe den größten Hebel in Deiner Rolle zur Begegnung des Ereignisses.





Beschreibe den größten Hebel in Deiner Rolle zur Begegnung des Ereignisses.





Beschreibe den größten Hebel in Deiner Rolle zur Begegnung des Ereignisses.





Beschreibe den größten Hebel in Deiner Rolle zur Begegnung des Ereignisses.





