

WILLKOMMEN!

Zum Workshop

Führen im dynamischen Umfeld

12.02.2022
Christoph Moser

Unsere Grundsätze für den Tag

1***Sei präsent***

Bring dich voll und ganz ein – zu jeder Zeit.

2***Schaffen wir uns einen sicheren und vertrauenswürdigen Rahmen***

Was im virtuellen Raum ist, bleibt im virtuellen Raum

3***Sei offen und neugierig***

Hör zu, stelle Fragen und teile deine Erfahrungen, keine voreiligen Urteile

4***Nutze die Zeit mit der Gruppe optimal***

Trage zum Gelingen des Workshop bei und nimm so viel wie möglich mit

Executive Summary

Situation

Dynamisches Umfeld

Volatil



Unsicher



Komplex



Mehrdeutig



Herausforderung

Stabilität vs. Dynamik

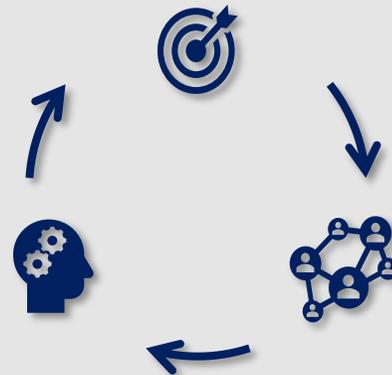


&



Lösungsansatz

Adaptive Führung



Vorstellung

- Name
- Studiengang
- Beruf/Unternehmen
- Führungserfahrung
- Definition von Führung
- Persönliche Führungsherausforderung(en) - Beispiel
- Positives Beispiel für Führung
- Erwartungshaltung



Einladung zu einem Gedankenexperiment...

Stell dir vor, du bist GeschäftsführerIn von einer großen Organisation...

- **Ausgezeichnete Reputation** in deiner Branche
- Sehr **erfolgreich**, aber der **ROI** sinkt
- Extrem **hierarchisch**

Branche steht in einem Umbruch durch eine **Revolution**:

- **Kommunikation**
- **Infrastruktur**
- **Technologie**



Einladung zu einem Gedankenexperiment...

Die Welt verändert sich rasend schnell und ist zu einem Ort voll Unsicherheit und Komplexität geworden

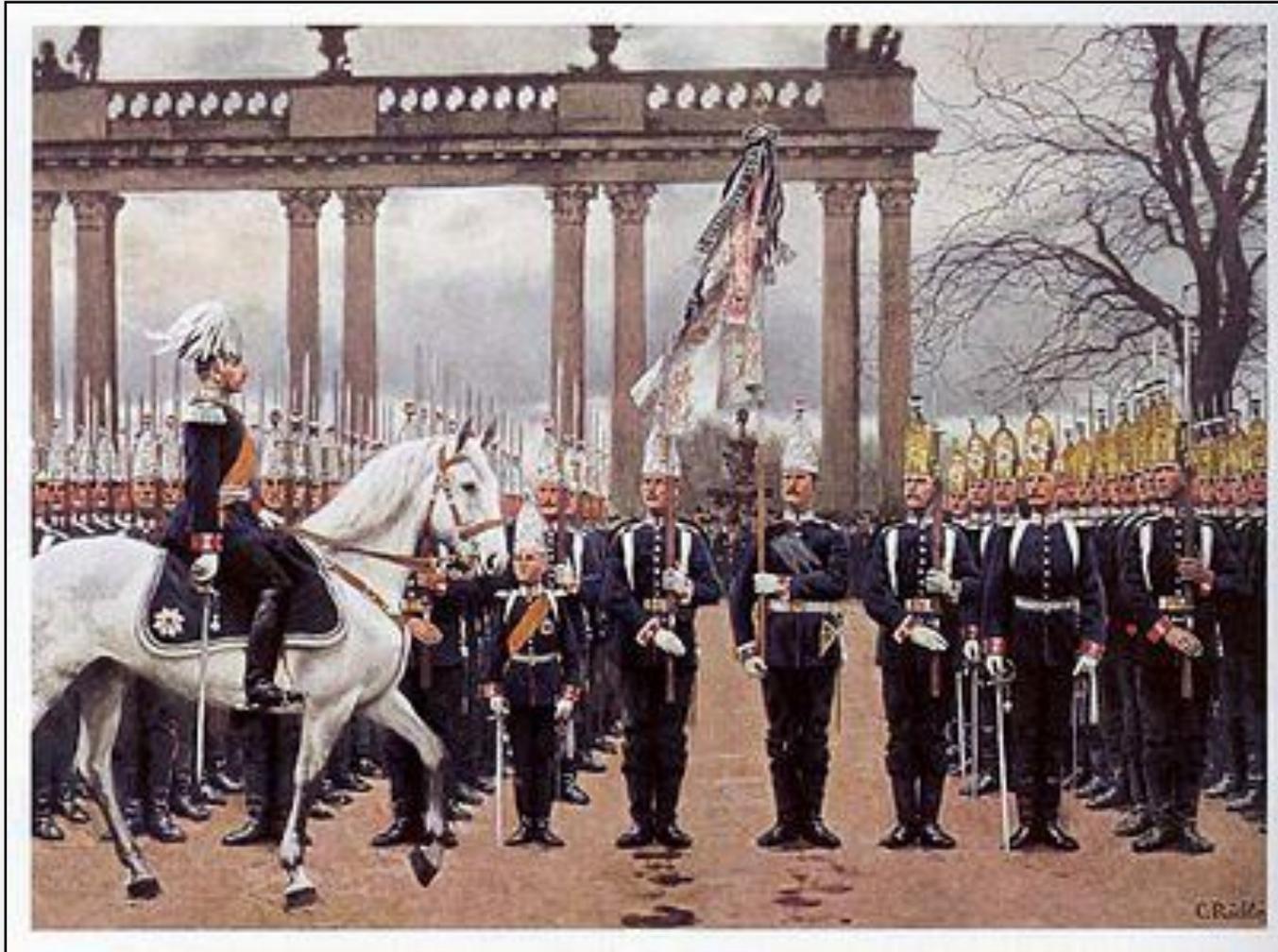
- „Kein Plan überlebt den ersten Kundenkontakt“

Du stellst fest, dass

- Du **nicht alle Informationen** hast, die du gerne hättest
- Deine Organisation hat **unterschiedliche Zielvorstellungen**
- Es gibt viele **unkoordinierte, selbstständige Handlungen**



Die Organisation...



Preußische Armee

[Quelle](#)



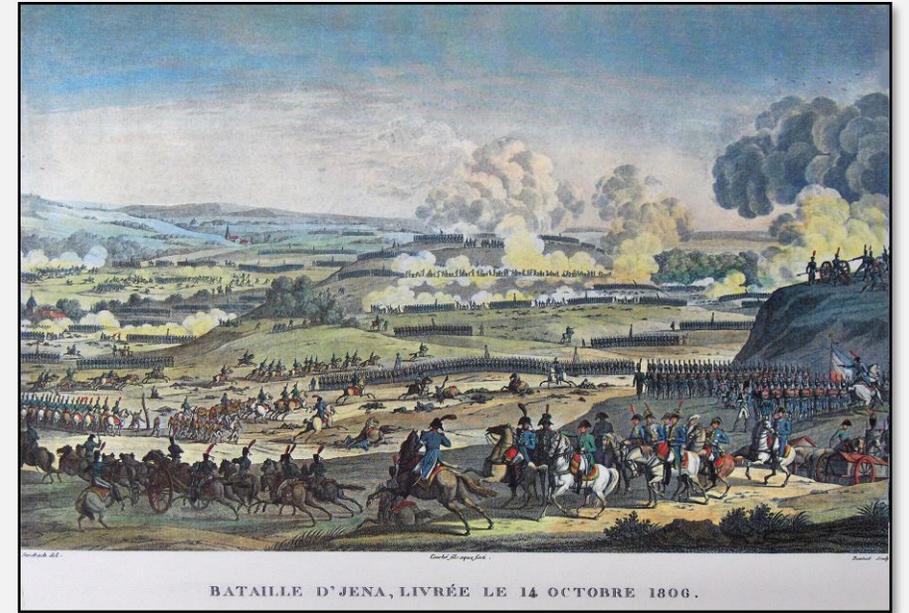
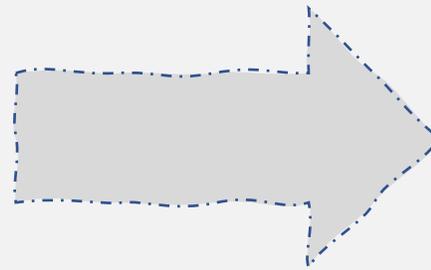
[Quelle](#)

Helmuth von Moltke
(1800-1891)

Was war passiert...



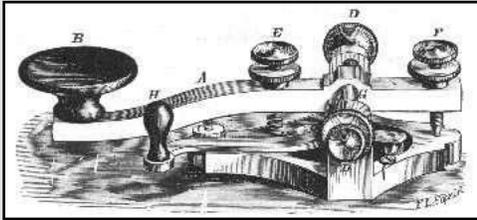
Quelle



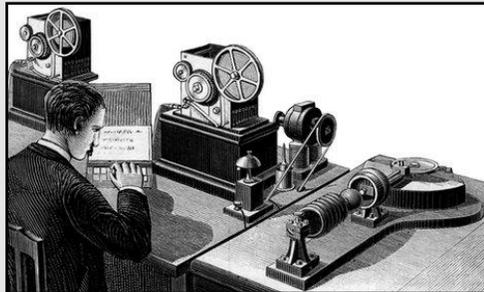
Quelle

Die industrielle Revolution...

Kommunikation



Quelle



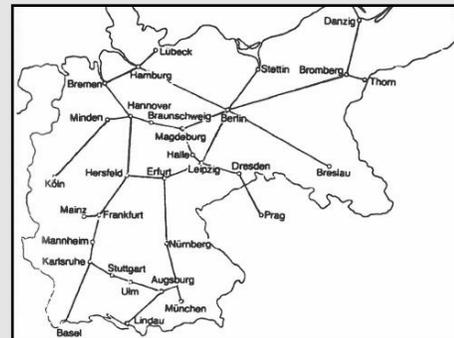
Quelle

Echtzeit - Information

Infrastruktur



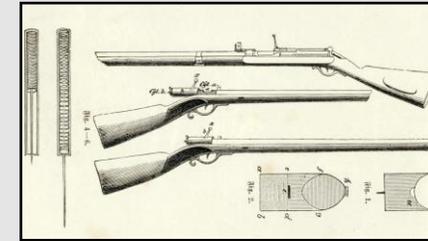
Quelle



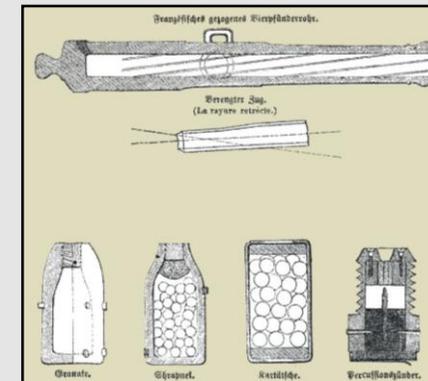
Quelle

Dynamik

Technologie



Quelle



Quelle

Dezentralisation

3 wesentliche Elemente...



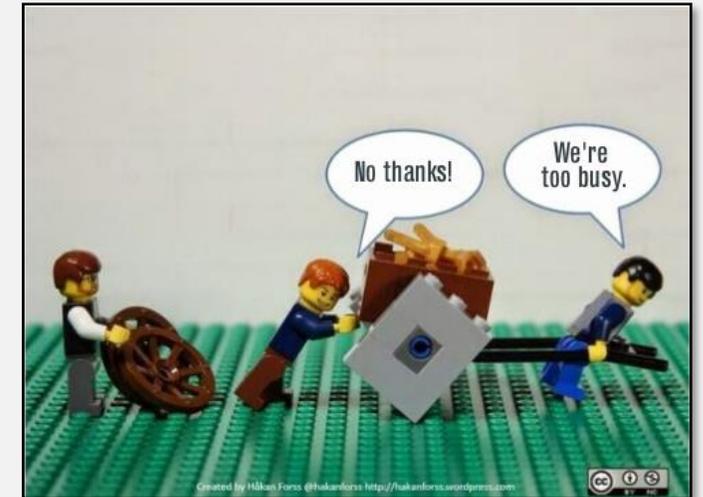
Quelle

Organisation = Maschine
Strategie = Mathematik



Quelle

„Kadavergehorsam“
Kein Handeln ohne Befehl



Quelle

Fehlende
Innovationsbereitschaft



Wo gibt es Parallelen zu heute?

Die digitale Revolution...

Kommunikation



Quelle



Quelle

Infrastruktur



Quelle



Quelle

Technologie



Quelle



Quelle

Unsicheres, komplexes und dynamisches Geschäftsumfeld



Was bedeutet das für Führung?



Was tat Moltke?

Die Welt verändert sich rasend schnell und ist zu einem Ort voll Unsicherheit und Komplexität geworden

- „Kein Plan überlebt den ersten Kundenkontakt“

Du stellst fest, dass

- Du **nicht alle Informationen** hast, die du gerne hättest
- Deine Organisation hat **unterschiedliche Zielvorstellungen**
- Es gibt viele **unkoordinierte, selbstständige Handlungen**

Starke
Kontrolle



Hohe
Autonomie



Quelle

Was tat Moltke?

Die Welt verändert sich rasend schnell und ist zu einem Ort voll Unsicherheit und Komplexität geworden

- „*Kein Plan überlebt den ersten Feindkontakt*“

Du stellst fest, dass

- Du **nicht alle Informationen** hast, die du gerne hättest
- Deine Organisation hat **unterschiedliche Zielvorstellungen**
- Es gibt viele **unkoordinierte, selbstständige Handlungen**

Starke
Kontrolle



Hohe
Autonomie



Quelle

Was tat Moltke?

Die Welt verändert sich rasend schnell und ist zu einem Ort voll Unsicherheit und Komplexität geworden

- „Kein Plan überlebt den ersten Feindkontakt“
- Begrenzte Planbarkeit ≠ Planen sinnlos

Das **Potential** seiner Führungskräfte **nutzen**,

- die individuellen **Initiative** fördern
- aber sie in die richtige **Richtung lenken**

Stabilität

&

Dynamik



Quelle

Was tat Moltke?

Die Welt verändert sich rasend schnell und ist zu einem Ort voll Unsicherheit und Komplexität geworden

- „Kein Plan überlebt den ersten Feindkontakt“
- Begrenzte Planbarkeit ≠ Planen sinnlos

Das **Potential** seiner Führungskräfte **nutzen**,

- die individuellen **Initiative** fördern
- aber sie in die richtige **Richtung lenken**

„Die Strategie ist die **Fortbildung** des ursprünglich **leitenden Gedankens**,
entsprechend den stets sich **ändernden Verhältnissen**.“



Quelle

„Auftragstaktik“ – eine Führungsphilosophie geprägt von Purpose & Empowerment

Auftrag = Zweck + Aufgabe

Stabilität

- **Zweck = Wozu** muss es erreicht werden („langfristiges“ Ziel)
- **Aufgabe = Was** ist zu tun („kurzfristiges“ Ziel)

Auftragstaktik = Auftrag x Handlungsspielraum

Dynamik

- **Handlungsspielraum = Wie** – obliegt den Umsetzenden



Quelle

„Auftragstaktik“ vernetzt **Stabilität** & **Dynamik**

Wozu = Stabilität

Absicht der übergeordneten Ebene

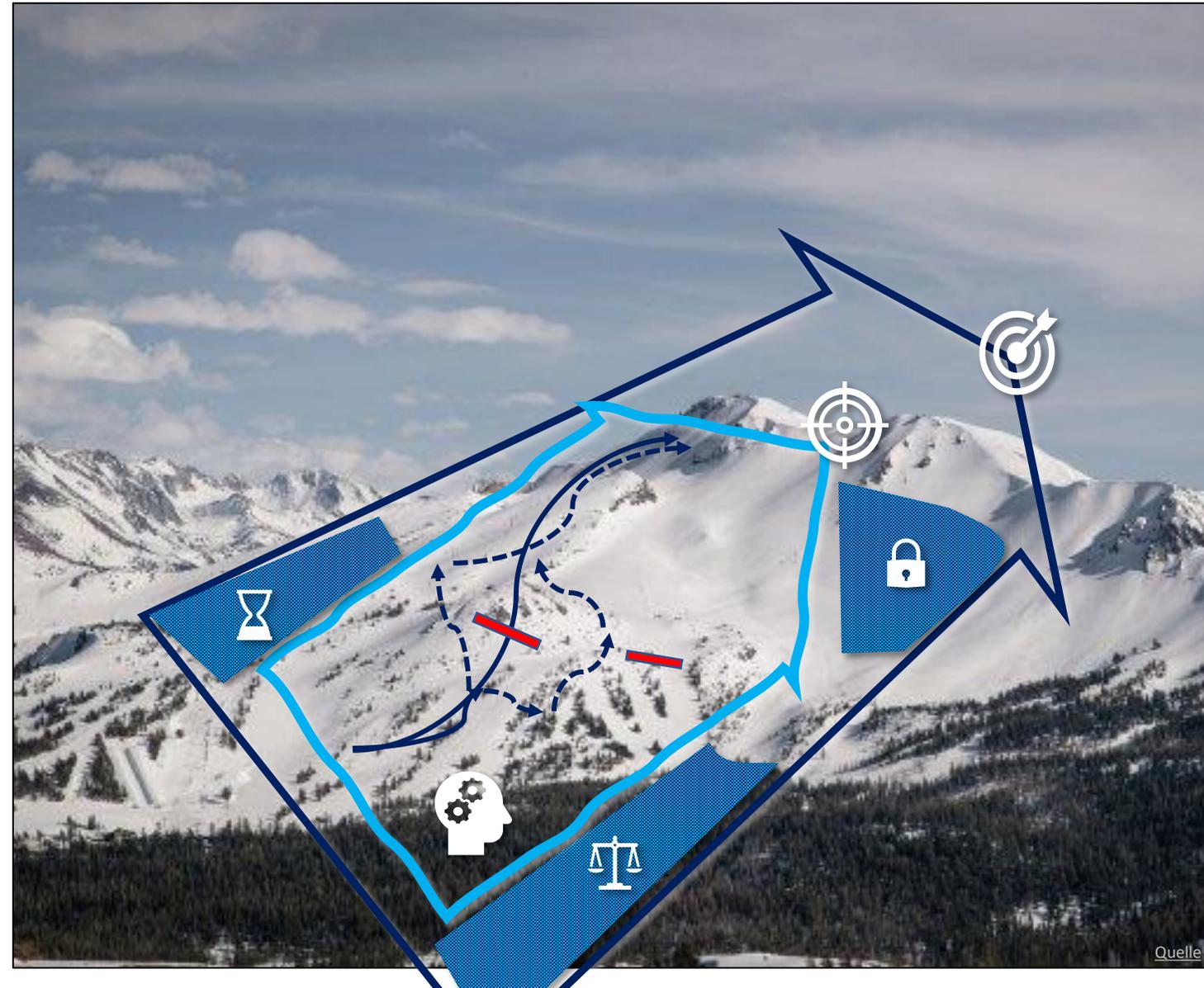
Was = Vernetzung

- **Auftrag** Ziel & Wes. Leistung
- **Einschränkungen** des Handlungsspielraums
 - Fähigkeit, Koordination, Vorgaben

Wie = Dynamik

Wie wird das Ziel erreicht?

– freies Nutzen des Handlungsspielraums



„Auftragstaktik“ vereint **Stabilität & Dynamik**

Wozu = Stabilität

Absicht der übergeordneten Ebene

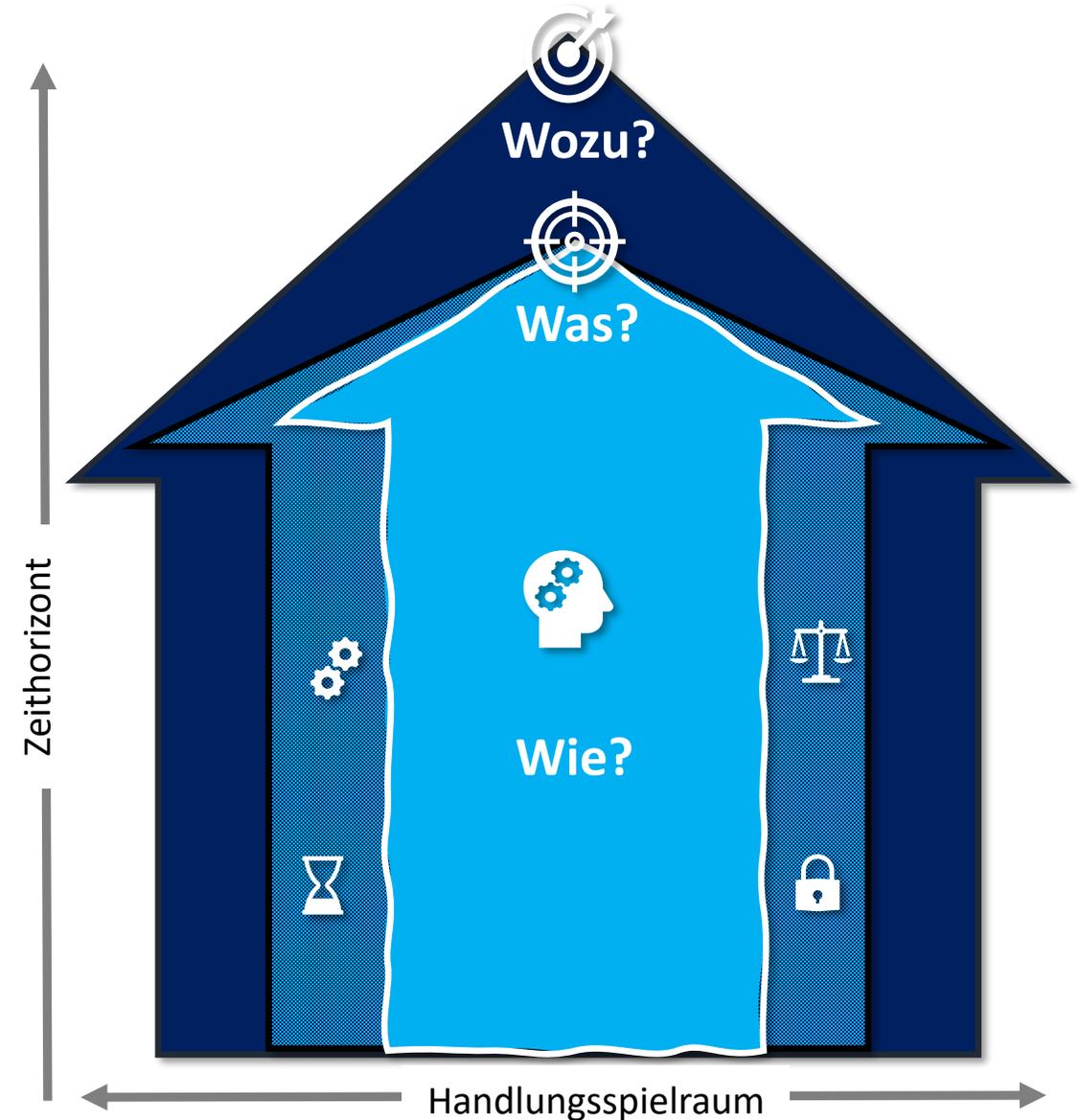
Was = Vernetzung

- **Auftrag** Ziel & Wes. Leistung
- **Einschränkungen** des Handlungsspielraums
 - Fähigkeit, Koordination, Vorgaben

Wie = Dynamik

Wie wird das Ziel erreicht?

– freies Nutzen des Handlungsspielraums





Was sind die Vorteile/Nachteile?

Wann ist dieses Vorgehen sinnvoll/nicht sinnvoll?

Was braucht es für Voraussetzungen?

„Auftragstaktik“ – eine Führungsphilosophie durch Purpose & Empowerment

Auftragstaktik = (Zweck + Aufgabe) x Handlungsspielraum

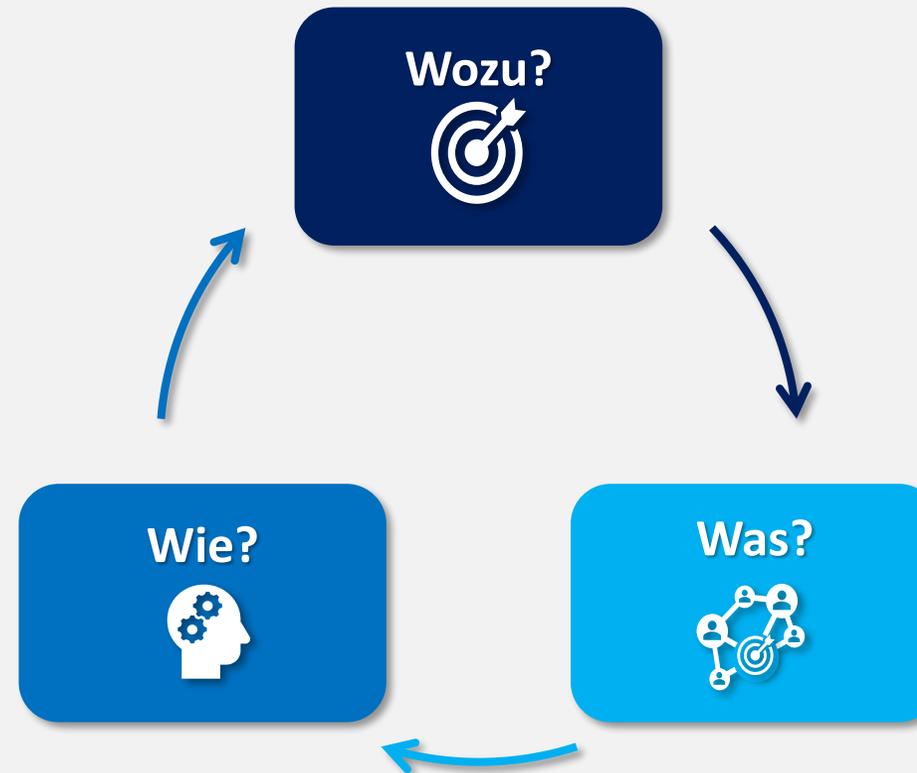
Befähigt die Person / Team nahe am Problem

- im **Sinne** der **Organisation**
- entsprechend der Situation **vor Ort** zu **handeln**



Von „Auftragstaktik“ zu „adaptiver Führung“

Auftragstaktik = Auftrag x Handlungsspielraum



Adaptive Führung = (Wozu + Was) x Wie

Adaptive Führung - Beispiel

Wozu? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Darstellen der Situation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Start-Ups und Mitbewerber drängen mit günstigen Standardprodukten in unseren Markt und unser Marktanteil im Privatkundengeschäft ist seit 2 Jahren mit 3% jährlich rückläufig.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absicht der übergeordneten Ebene (Was & Warum) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Privatkundenbereich stoppt durch wettbewerbsfähige Standardprodukte und gezieltes Social Media Marketing den Rückgang des Marktanteils, um mittelfristig genügend Kunden für Cross-Selling der Premiumprodukte zu haben.
Was? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was ist zu erreichen und Warum? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wir als Entwicklungsabteilung entwickeln wettbewerbsfähige Standardprodukte für den Privatkundenbereich, um den Rückgang des Marktanteils zu stoppen.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Aufgaben gibt es und wer ist verantwortlich? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Team X entwickelt ein kostenloses Onlinebanking – Modell, welches als Basis für kostenpflichtige Zusatzmodule dient ▪ Team Y entwickelt einen automatisierten Verbrauchercredit bis 5.000€ für externe Verbraucherplattformen, um im niedrigen Risikobereich wettbewerbsfähig zu sein.
Wie? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was sind die Prioritäten? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Team X hat aufgrund der stärkeren Kundenbindung des Onlinebankings Priorität
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Vorgaben gibt es? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abstimmung des Onlinebanking Modells mit Abteilung Z, um eine Integration mit zukünftigen Zusatzprodukten zu gewährleisten ▪ Um Erfahrung im Bereich künstlicher Intelligenz im Risikomanagement aufzubauen, ist eine Kooperation mit der Firma C und Firma D hinsichtlich eines nutzbaren Risikomodells zu prüfen.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Backbrief 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Team X präsentiert des Grobkonzepts bis XXYYZZ ▪ Team Y Entscheidung Kooperationspartner bis XXYYZZ



Habt ihr Aufgaben bisher in ähnlicher Art & Weise erhalten?

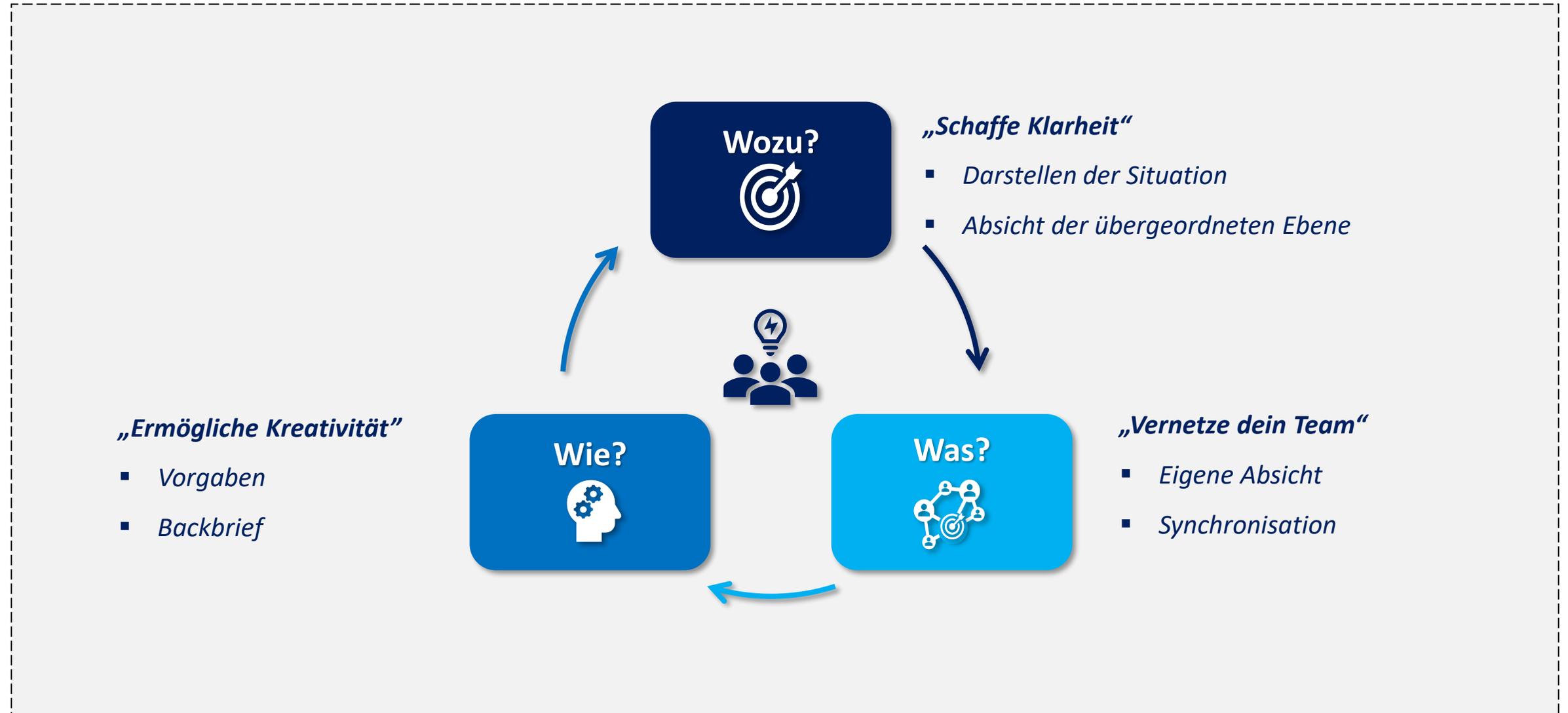
Gibt ihr Aufgaben in ähnlicher Art & Weise ?

Ausprobieren an Beispielen aus dem eigenen Alltag

SUMMARY



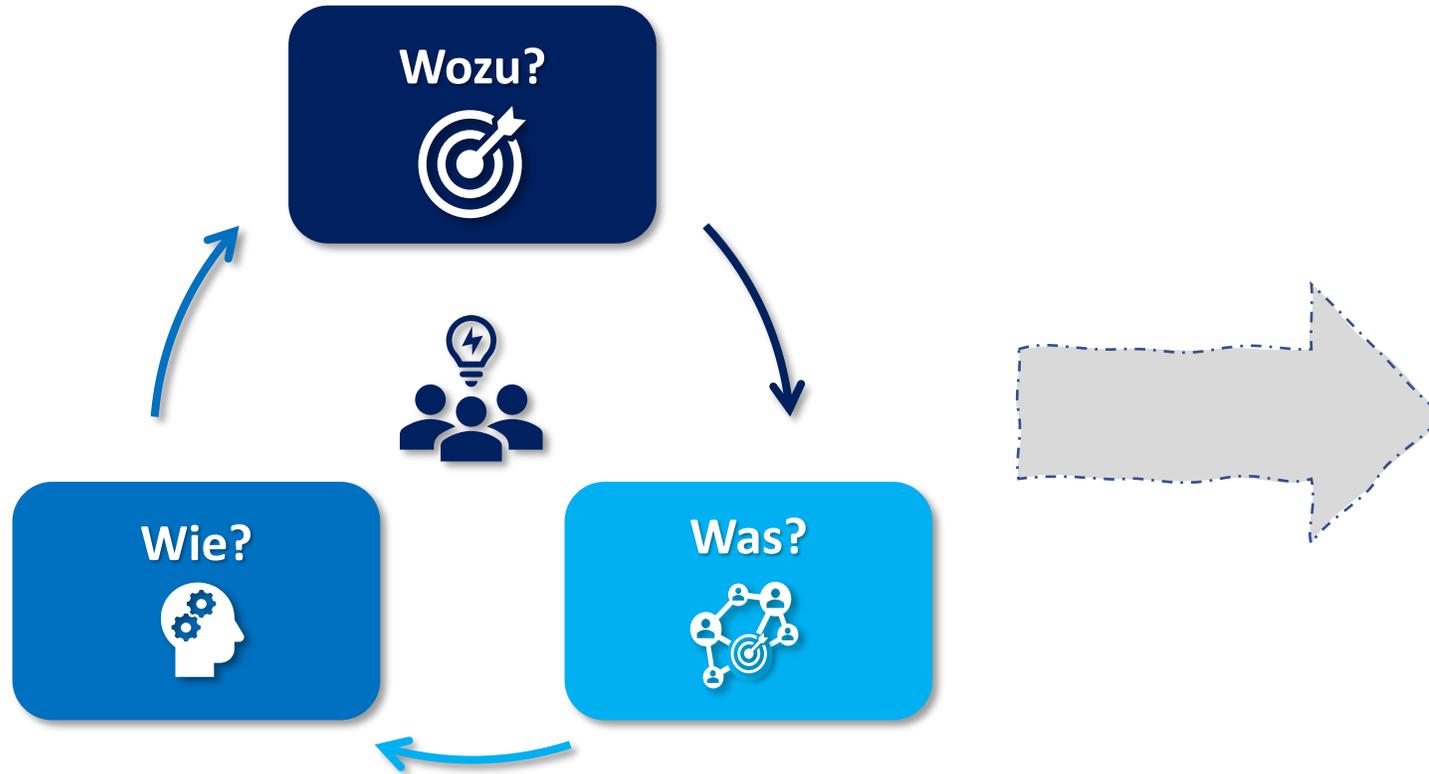
Adaptive Führung als Führungskraft



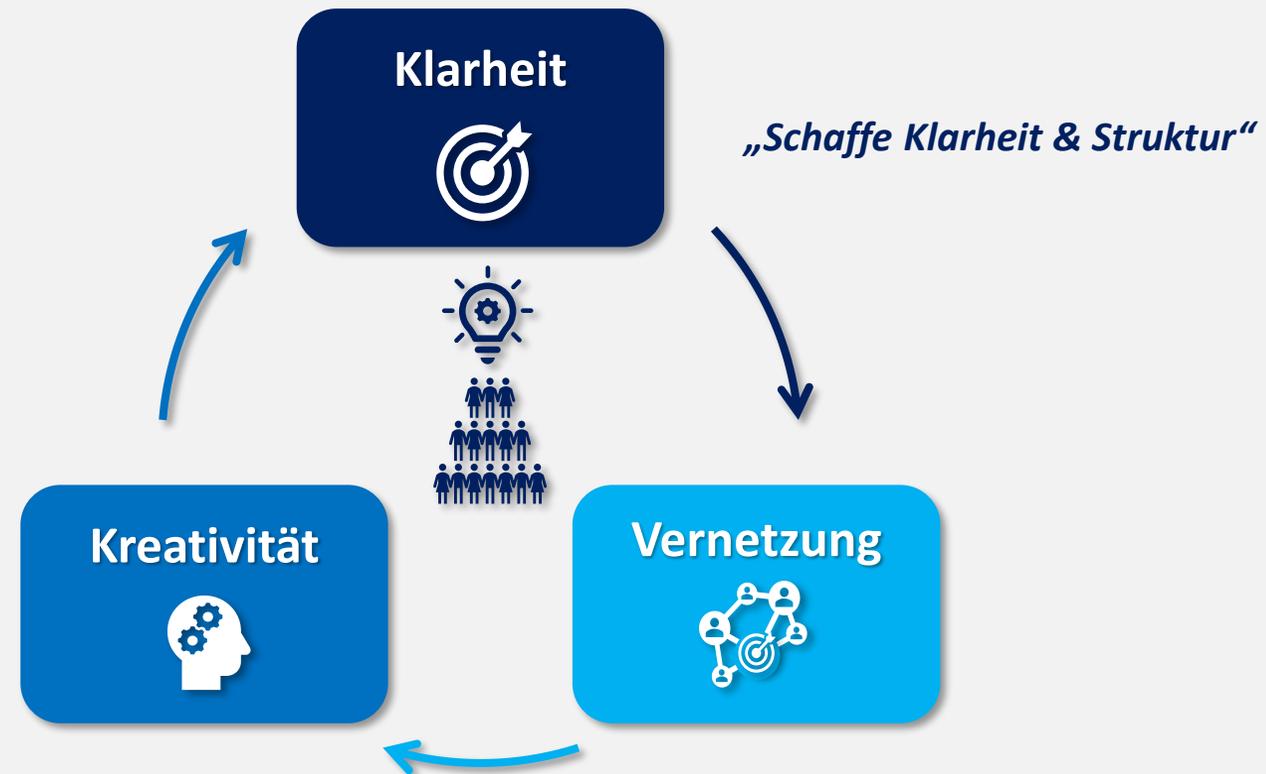
Adaptive Führung – Cheat Sheet

Wozu? 	Darstellen der Ausgangssituation	<ul style="list-style-type: none"> Was macht der Markt/Mitbewerber/Kunde/Business Bereich,... Was ist die Problemstellung?
	Absicht der übergeordneten Ebene (Was & Warum)	<ul style="list-style-type: none"> Was will die nächsthöhere Führungsebene in diesem Zusammenhang erreichen? Was ist deren kurz- und langfristiges Ziel, das wir unterstützen müssen?
Was? 	Was ist zu erreichen und Warum?	<ul style="list-style-type: none"> Was ist daher das kurzfristige und langfristige Ziel des eigenen Verantwortungsbereichs?
	Welche Aufgaben gibt es und wer ist verantwortlich?	<ul style="list-style-type: none"> Wer ist an dieser Zielerreichung womit beteiligt? Wer muss sich daher mit wem abstimmen oder zusammenarbeiten?
Wie? 	Was sind die Prioritäten?	<ul style="list-style-type: none"> Welche Ziele/Teams haben Priorität hinsichtlich Budget/Ressourcen oder Zeit?
	Welche Vorgaben gibt es?	<ul style="list-style-type: none"> Zeitliche, rechtliche und sicherheitsmäßige Vorgaben Koordination mit bestimmten Teams/Personen
	Backbrief	<ul style="list-style-type: none"> Nächste Abstimmung

Adaptive Führung in der Organisation ?



Führung in einer adaptiven Organisation





Schaffe Klarheit & Struktur für eine adaptive Organisation

Klarheit – Was & Wozu

- Mission/Vision/Strategie
- Transformation innerhalb der Organisation

Struktur – *How to think not what to think*

- Transformation mittel Führungsverfahren & Prinzipien

„Die Strategie ist die **Fortbildung** des ursprünglich **leitenden Gedankens**,
entsprechend den stets sich **ändernden Verhältnissen**.“



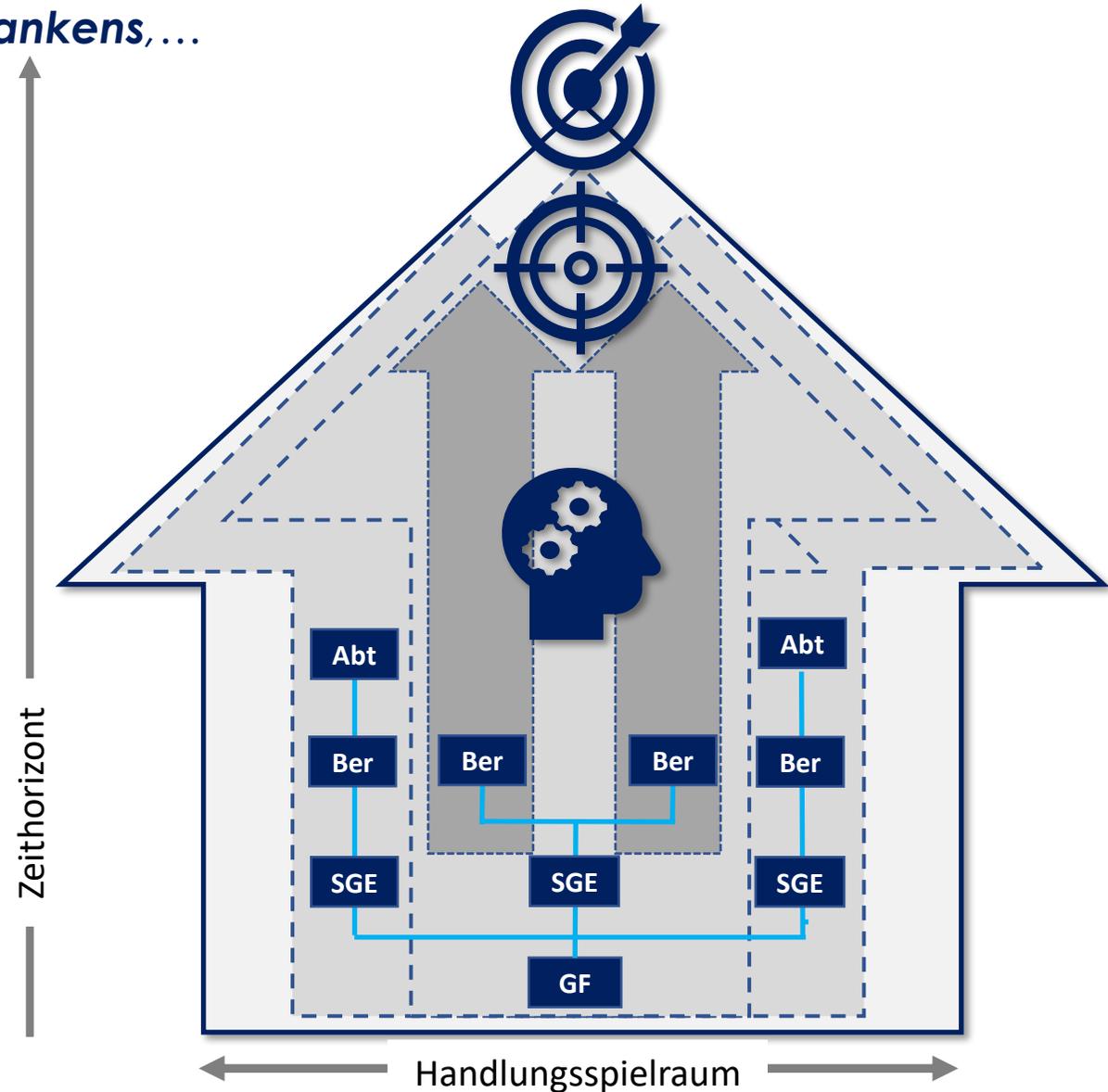
Quelle



Schaffe Klarheit für eine adaptive Organisation

Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens,...

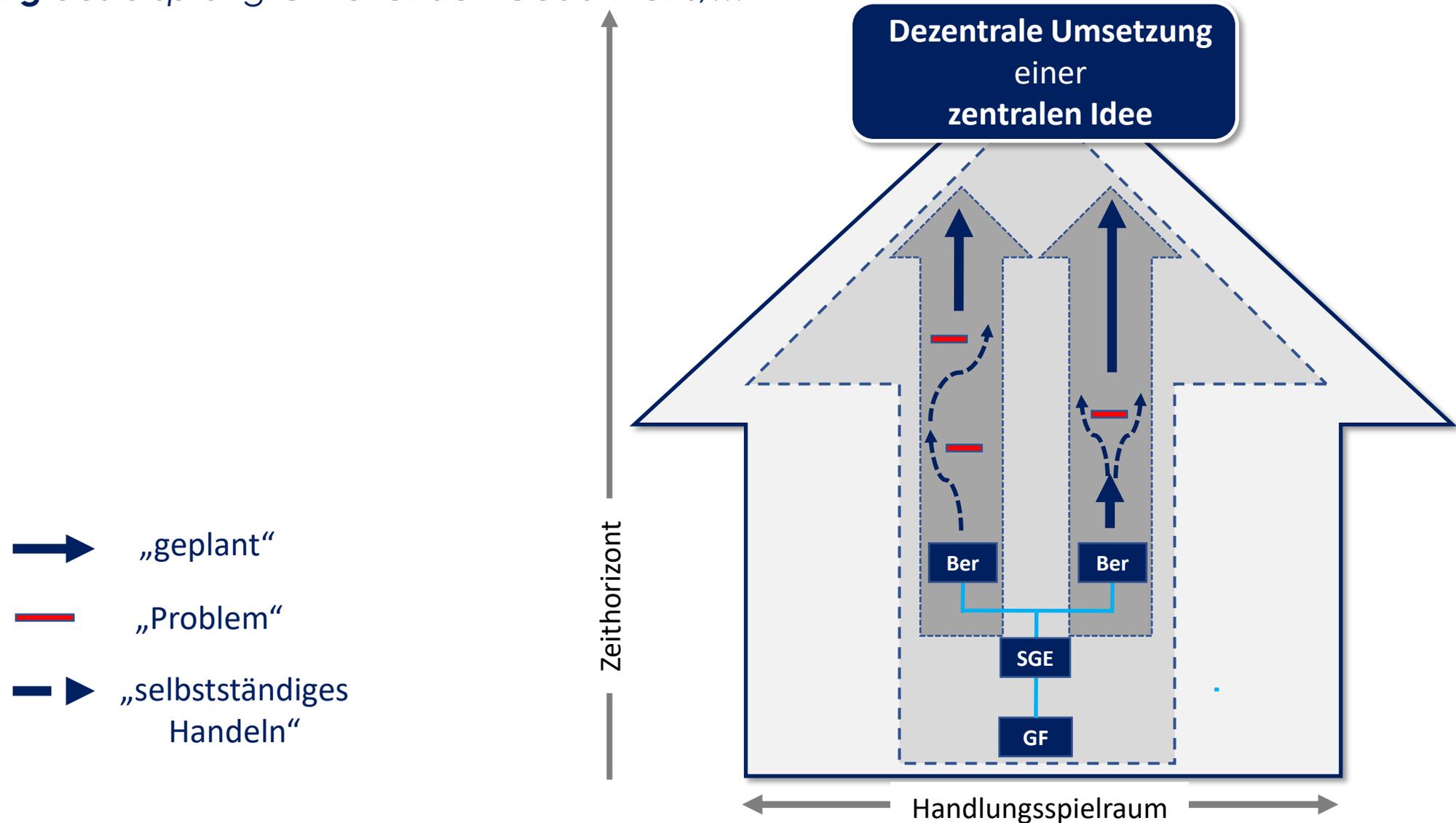
- GF** Geschäftsführung
- SGE** Strategische Geschäftseinheit
- Ber** Bereich
- Abt** Abteilung





Schaffe Klarheit für eine adaptive Organisation

Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens,...





Beispiel - Vision & Mission

Mission

We transform continuous innovation into superior customer experience

Customers:

We constantly strive to improve customer experience and enable our clients to achieve more in their lives and businesses.

Employees:

We value expertise and create a working environment which promotes collaboration, creativity and entrepreneurial spirit.

Shareholders:

We aim to generate solid and sustainable shareholder value.

General public:

We act in a socially responsible manner, fostering the long-term welfare of the people and businesses in our markets.

We are the most recommended financial services group

Vision
2025

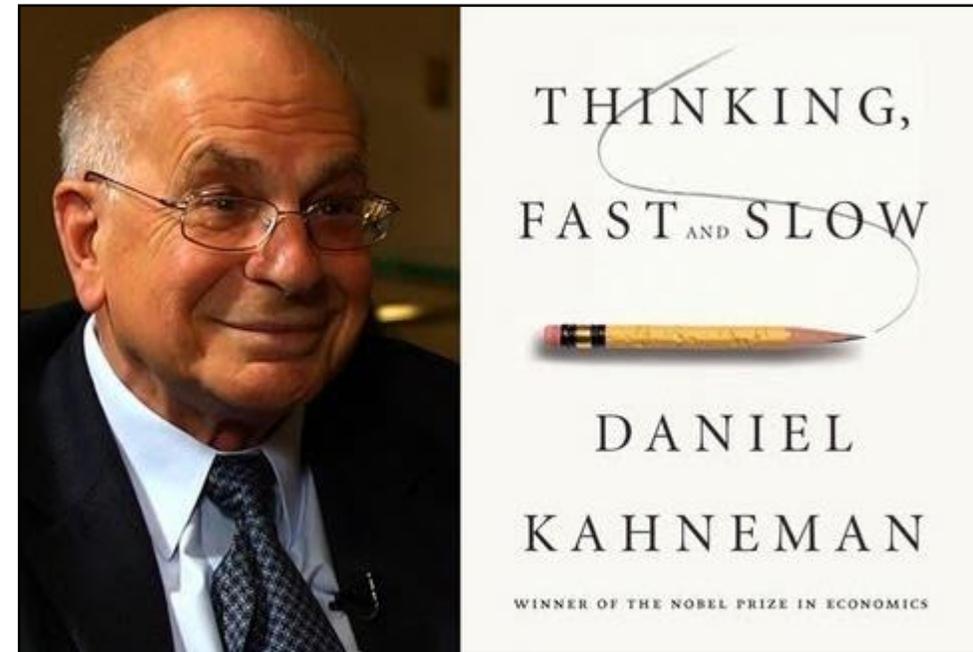
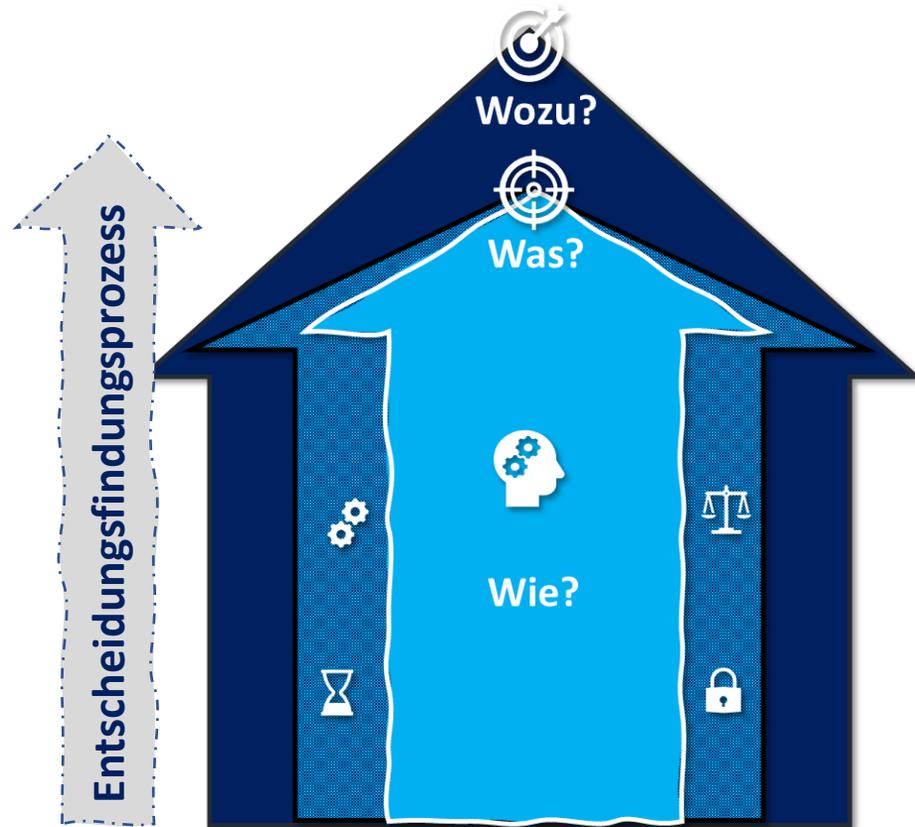


Wie ist eure Vision/Mission/Purpose?

Wird sie gelebt? Wie?



Schaffe Struktur für eine adaptive Organisation



[Quelle](#)

„Delay your intuition“ Daniel Kahnemann



How to eat an elephant...

Wieviele Klavierstimmer gibt es in Wien?

Educated Guess:



Quelle



Wieviele Klavierstimmer gibt es in Wien?

Wieviele Einwohner hat Wien?

Ist es zulässig, anzunehmen, dass eher Familien als Individuen Klaviere besitzen?

Wieviel Familien gibt es in Wien?

Hat jede Familie ein Klavier?

Wie oft muss man ein Klavier stimmen?

Wieviel Klaviere kann ein Klavierstimmer pro Tag stimmen?

Wieviele Klavierstimmer braucht man in Wien?



Entscheidungsfindungsprozess – *How to think, not what to think*

Entscheidungsfindungsprozess

1. Orientierung (*Wozu machen wir das*)

- Allgemeine Situation
- Was ist Ziel & Zweck und daher die wesentliche Leistung?
- Was ist im Scope / out of Scope?
- Was sind meine Einschränkungen?

2. Entscheidungsfindung (*Was können wir tun, um das Ziel erreichen*)

2.1 Verstehe die Situation (*Beschreibe*)

- a. Externe Akteure (Wer, Absicht, Fähigkeit & Ressourcen, Modus Operandi) und/oder Risiko (Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung)
- b. Rahmenbedingungen (externe Faktoren)
- c. Interne Akteure (Wer, Absicht, Fähigkeit & Ressourcen, Modus Operandi)

2.2. Entwickle Handlungsoptionen (*Kreativ*)

- Externe Akteure / Risiko
- Eigene Optionen

2.3. Bewerte deine Optionen (*Analytisch*)

- Externe Akteure / Risiko (am Wahrscheinlichsten & am Gefährlichsten)
- Eigene Optionen

2.4 Wähle die beste Option (*Entscheide*)

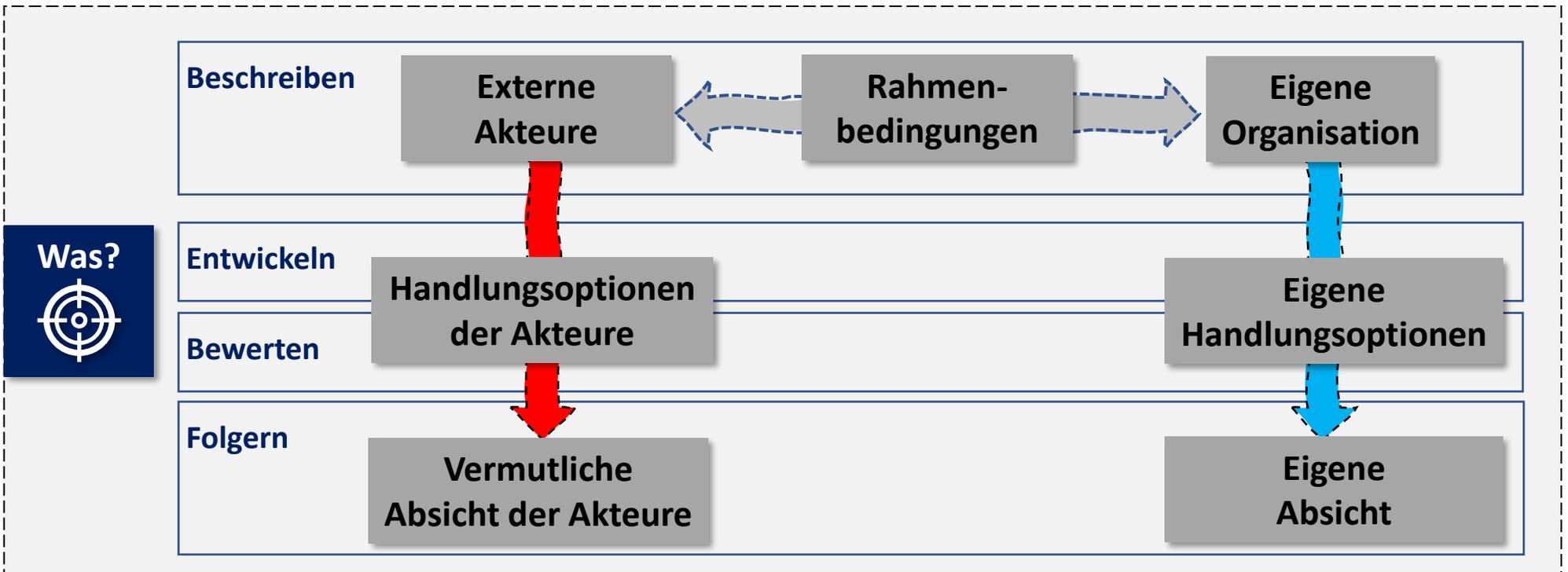
3. Plane & Synchronisiere (*Wie wollen wir das Ziel erreichen*)



Wozu?

- Allgemeine Situation
- Ziel & Zweck

- Vorgaben
- Einschränkungen



Wie?

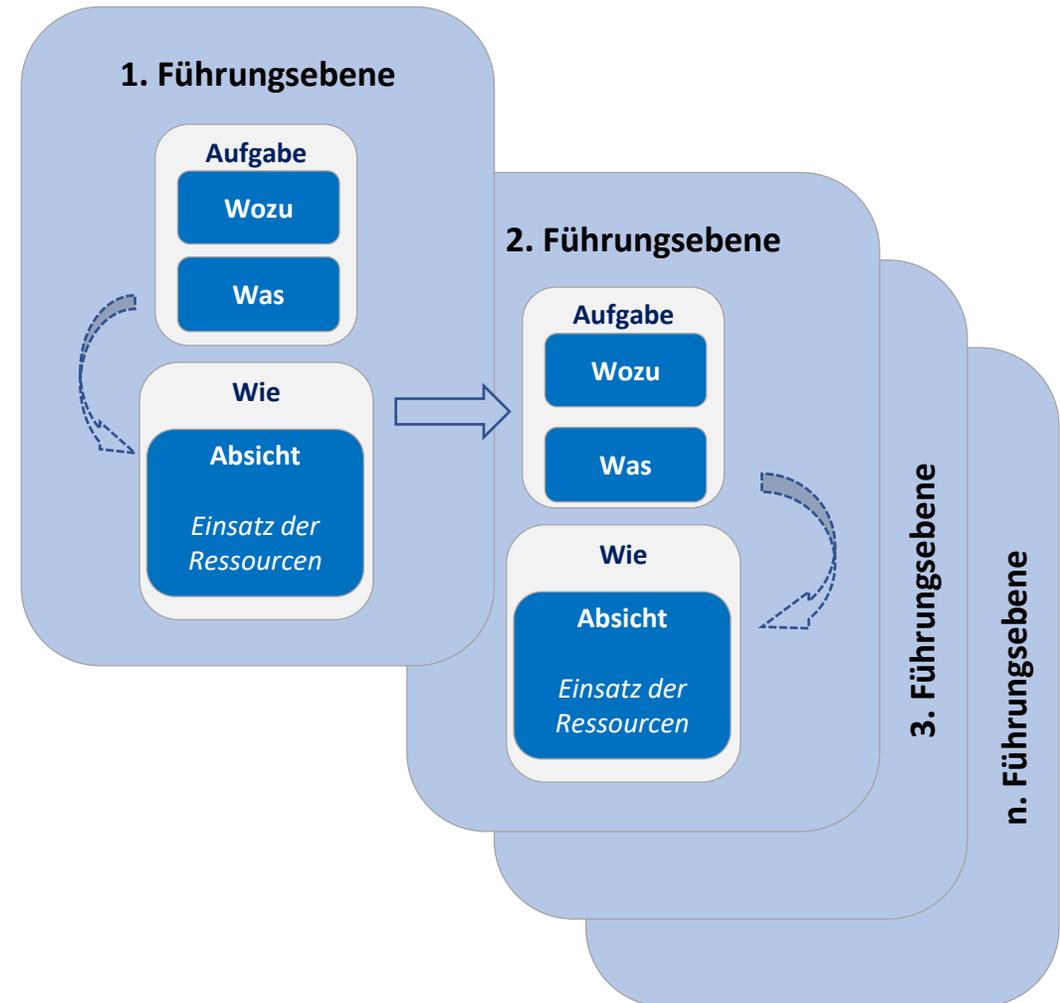
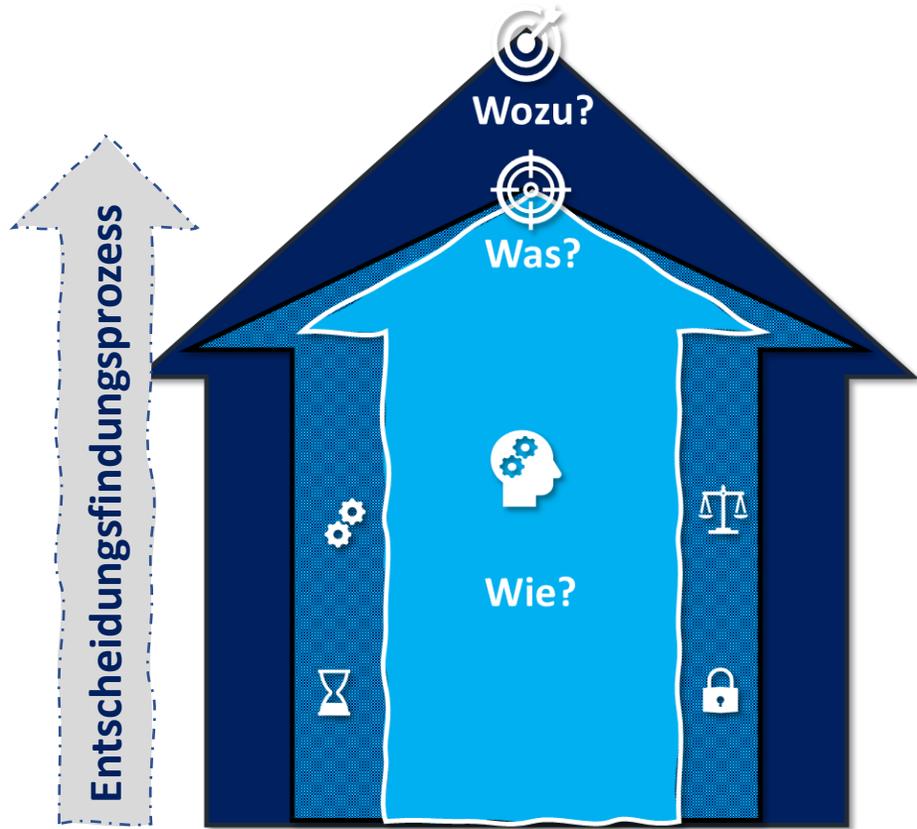
Detailplanung

Synchronisation



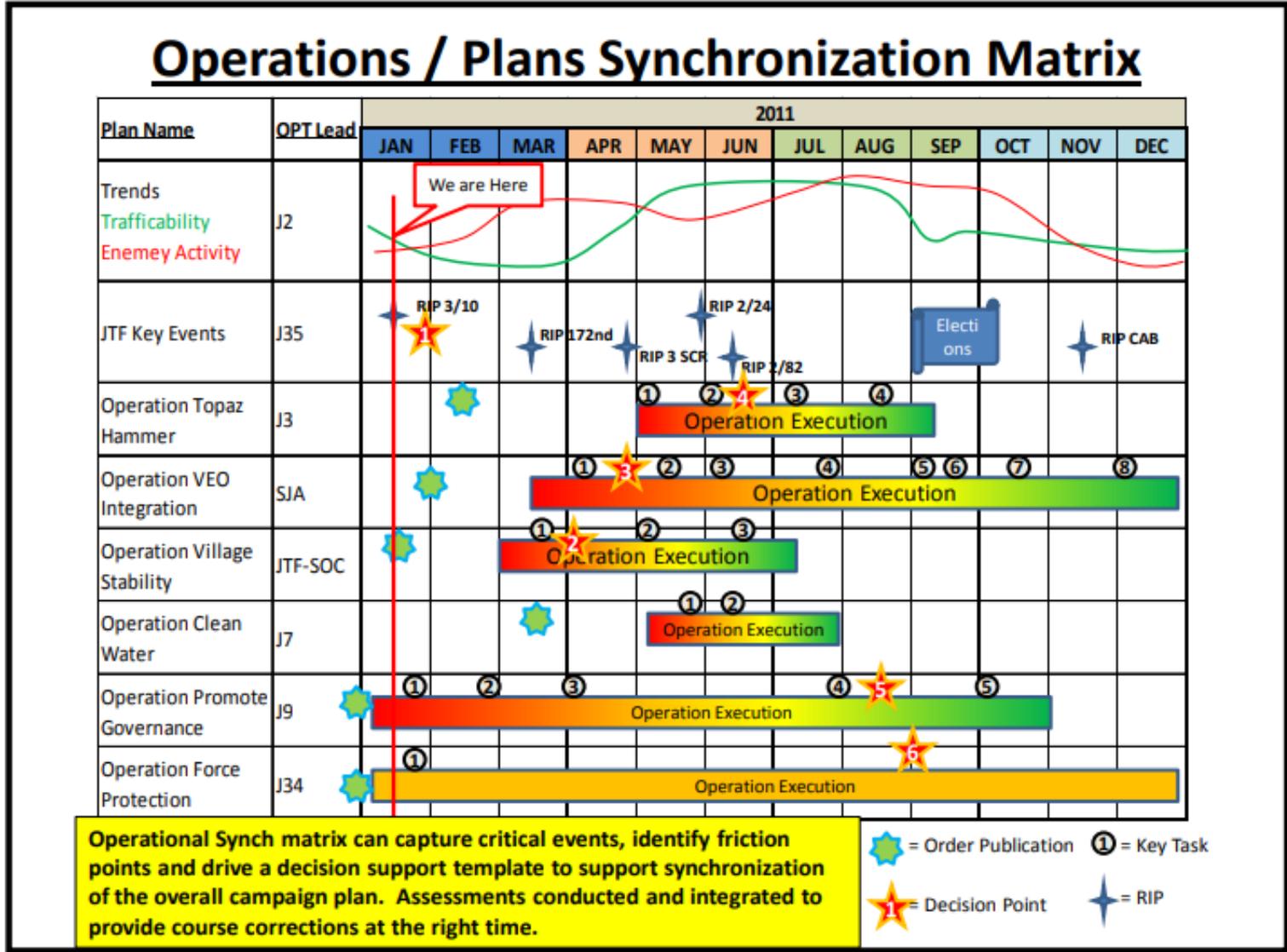


Schaffe Struktur für eine adaptive Organisation



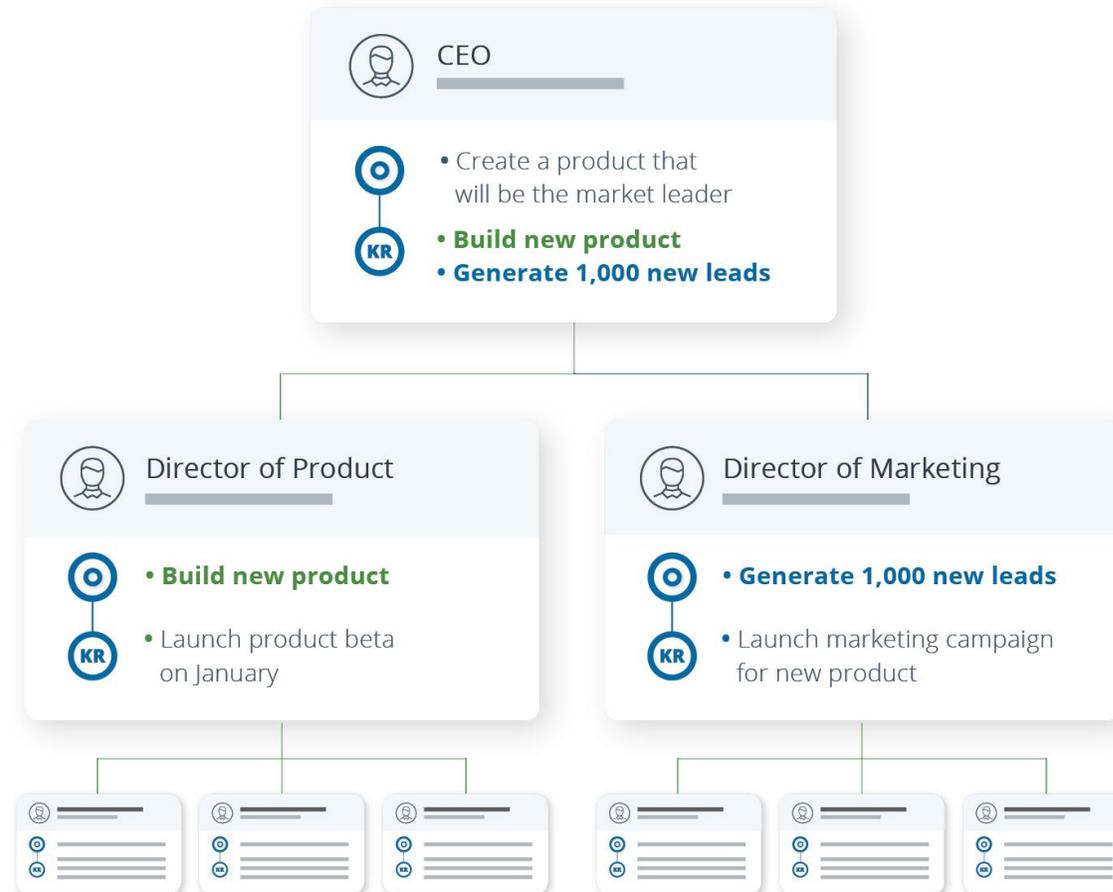


Klarheit - Beispiel





Klarheit- Objective Key Results





Klarheit- Objective Key Results

OKR Canvas

Try out setting OKRs using the individual OKR setting worksheet below. **WORD OF CAUTION:** Managing OKRs in Word docs or Excel is impossible. This worksheet is intended to be a thinking sheet to be used in advance of populating an OKR tool, software or app.

Name:

Dates: Start End

Tip – Match your OKR targets to the end date.

<p>1 Companywide Objectives</p>	<p>Label: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Description: <input style="width: 90%;" type="text"/></p>	<p>Label: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Description: <input style="width: 90%;" type="text"/></p>	<p>Label: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Description: <input style="width: 90%;" type="text"/></p>
<p>2 My Objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> · What outcome must my team deliver to achieve the company-wide objective? · What do we want to achieve? What must we achieve? 	<p>Label: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Description: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Impact: <input type="checkbox"/> Staff <input type="checkbox"/> Customer <input type="checkbox"/> Community <input type="checkbox"/> Environment</p>	<p>Label: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Description: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Impact: <input type="checkbox"/> Staff <input type="checkbox"/> Customer <input type="checkbox"/> Community <input type="checkbox"/> Environment</p>	<p>Label: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Description: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Impact: <input type="checkbox"/> Staff <input type="checkbox"/> Customer <input type="checkbox"/> Community <input type="checkbox"/> Environment</p>
<p>3 Key Results/ Deliverables</p> <ul style="list-style-type: none"> · What MUST my team (or I) deliver to achieve the objective? · What are the critical milestones we must hit? · What are the leading metrics that need to be achieved? 	<p>Label: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Description: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Impact: <input type="checkbox"/> Result <input type="checkbox"/> Deliverable</p> <hr/> <p>Label: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Description: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Impact: <input type="checkbox"/> Result <input type="checkbox"/> Deliverable</p> <hr/> <p>Label: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Description: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Impact: <input type="checkbox"/> Result <input type="checkbox"/> Deliverable</p>	<p>Label: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Description: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Impact: <input type="checkbox"/> Result <input type="checkbox"/> Deliverable</p> <hr/> <p>Label: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Description: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Impact: <input type="checkbox"/> Result <input type="checkbox"/> Deliverable</p> <hr/> <p>Label: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Description: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Impact: <input type="checkbox"/> Result <input type="checkbox"/> Deliverable</p>	<p>Label: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Description: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Impact: <input type="checkbox"/> Result <input type="checkbox"/> Deliverable</p> <hr/> <p>Label: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Description: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Impact: <input type="checkbox"/> Result <input type="checkbox"/> Deliverable</p> <hr/> <p>Label: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Description: <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>Impact: <input type="checkbox"/> Result <input type="checkbox"/> Deliverable</p>

Did You Get it Right? ✓ Use Verbs with Movement ✓ Quantifiable or Verifiable Measures ✓ All OKRs are "Difference Makers" ✓ You Can Achieve at Least 70% of the OKRs

www.OnStrategyHQ.com

OnStrategy | OKR Canvas



Wie schaut der Zielbildungsprozess in eurem Bereich aus?

Wie transparent ist er?



Werte - Beispiel



Group Values

Collaboration - ***We work together***

Proactivity - ***We are proactive***

Learning - ***We are eager to learn***

Responsibility - ***We act responsibly***



Unsere Werte sind unser Kompass



Collaboration

We work together. Wenn wir zusammenarbeiten, miteinander reden, einander zuhören und uns gegenseitig unterstützen, sind wir erfolgreicher. Wir schaffen ein Umfeld von gegenseitigem Verständnis, Respekt und Vertrauen. Wir fördern Diversität. Gemeinsam mit unseren Kollegen, Partnern und Kunden erreichen wir mehr als allein.



83

Unsere Werte sind unser Kompass

Responsibility

We act responsibly. Wenn jeder von uns Verantwortung übernimmt, können wir viel verändern. Wir stehen zu unseren Entscheidungen - persönlich und gemeinsam. Wir sind uns der Konsequenzen unseres Handelns bewusst und übernehmen dafür Verantwortung. Wir leisten als verantwortungsvolle Mitglieder der Gesellschaft unseren Beitrag zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell.



84

Unsere Werte sind unser Kompass



Proactivity

We are proactive. Wir glauben an vorausschauendes Handeln. Wir treiben die Veränderung. Wir fokussieren uns auf Mögliches statt auf Unmögliches. Wir sind entscheidungsfreudig statt unentschlossen, wir agieren statt zu reagieren. Mit Mut und Entschlossenheit können wir etwas bewirken. Auch kleine Schritte führen zu großen Ergebnissen.



85

Unsere Werte sind unser Kompass



Learning

We are eager to learn. Lernen bedeutet persönliche Entwicklung. Wir lernen durch Erfahrung, Weiterbildung und gegenseitigen Austausch. Wir gehen neue Wege und erlauben uns zu experimentieren. Dabei akzeptieren wir mögliche Fehler, wenn wir daraus lernen. Neugier und Begeisterung am Lernen sind der Motor unserer Innovationen.

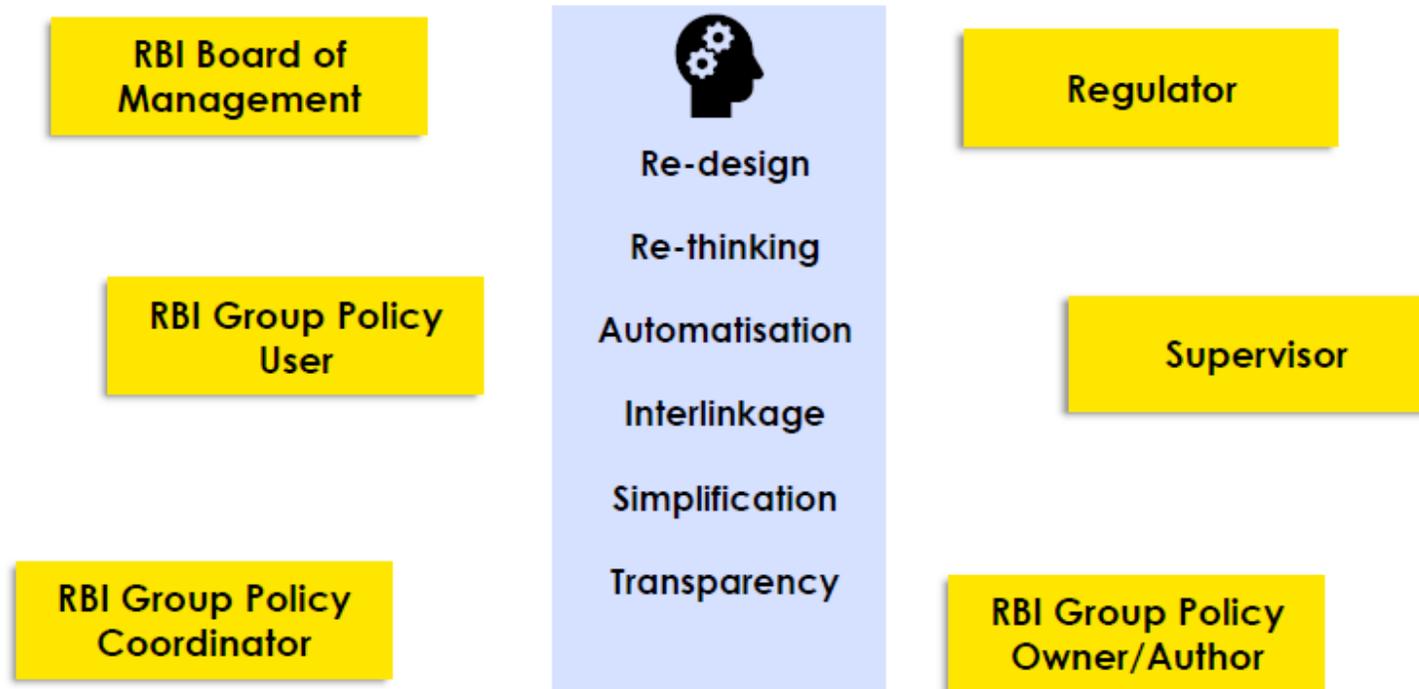


86



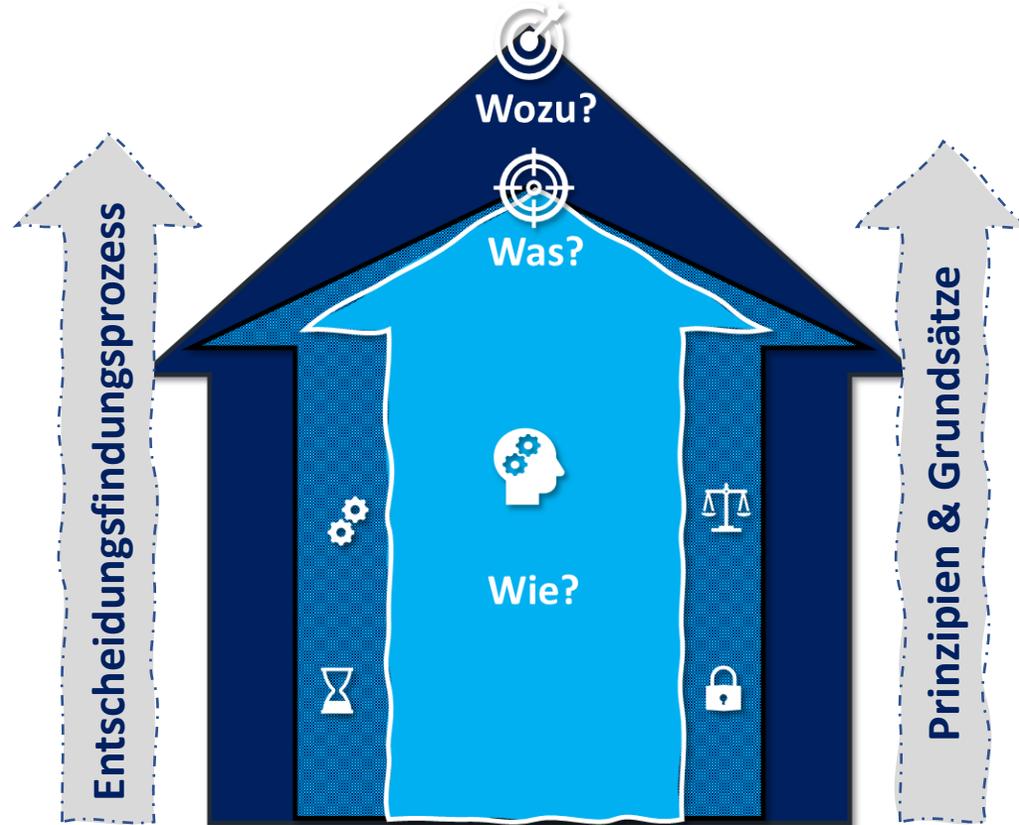
Prinzipien - Beispiel

Expectations from different stakeholders for Internal Policy Framework





Schaffe Struktur für eine adaptive Organisation



1. Klares Ziel
2. Einheit der Führung
3. Initiative
4. Schwergewichtsbildung
5. Kooperation
6. Ökonomie der Kräfte
7. Reservenbildung
8. Flexibilität
9. Einfachheit
10. Überraschung und Täuschung
11. Synchronisation
12. Schutz und Sicherheit
13. Informationsüberlegenheit



Analyse und Diskussion der Führungsgrundsätze



Simple Rules



1. Bewege dich **in Richtung** des **Mittelpunkts** derer, die du in deinem Umfeld siehst (Kohäsion)
2. Bewege dich **weg**, sobald dir jemand **zu nahe** kommt (Separation)
3. Bewege dich in etwa in **dieselbe Richtung wie** deine **Nachbarn** (Abstimmung)



Simple Rules

London Business School's Sull and Stanford's Eisenhardt looked for the answer by studying the era's leading high-tech firms. They discovered that such firms relied **not on complicated frameworks** but on **simple rules of thumb**. Managers translated **corporate objectives** into a few **straightforward guidelines** that helped **employees make on-the-spot decisions** and **adapt to constantly shifting environments**, while keeping the **big picture** in mind.

Effective rules, the authors say, are **specific**, not broad; draw from historical **experience**; and are **made by their users**, not the CEO. Moreover, as a company evolves, they evolve with it.



Agile Werte & Prinzipien

Agile Werte

Individuen und Interaktionen

sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge

Funktionsfähiges Produkt

ist wichtiger als die umfassende Dokumentation

Zusammenarbeit mit dem Kunden

ist wichtiger als Vertragsverhandlungen

Reaktion auf Veränderung

Ist wichtiger als das Befolgen eines Plans



Agile Prinzipien

1

Zufriedener
Kunde

2

Änderungen
sind
willkommen

3

Häufige
Lieferung von
Ergebnissen

4

Tägliche
Zusammen-
arbeit

5

Vertrauen in
das Team

6

Face-to-Face
Konversation

7

Ergebnis-
orientierung

8

Nachhaltiges
Arbeiten

9

Kontinuierliches
Streben nach
Exzellenz

10

Einfachheit

11

Selbst-
organisierte
Teams

12

Reflexion und
Feedback

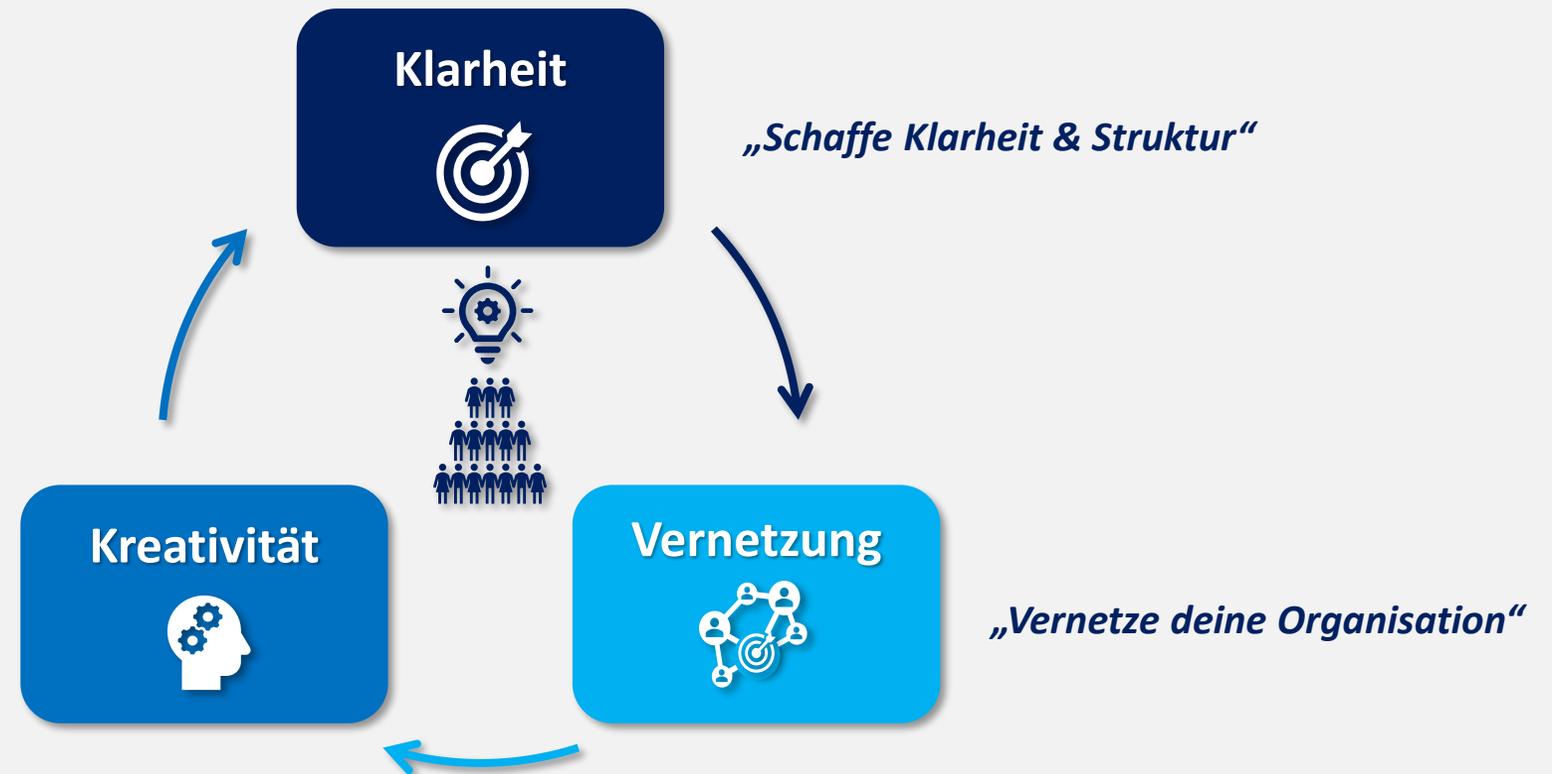


Welche Rolle spielen Werte?

Welche Grundsätze / Prinzipien gibt es in eurem Bereich?

Werden diese gelebt?

Führung in einer adaptiven Organisation

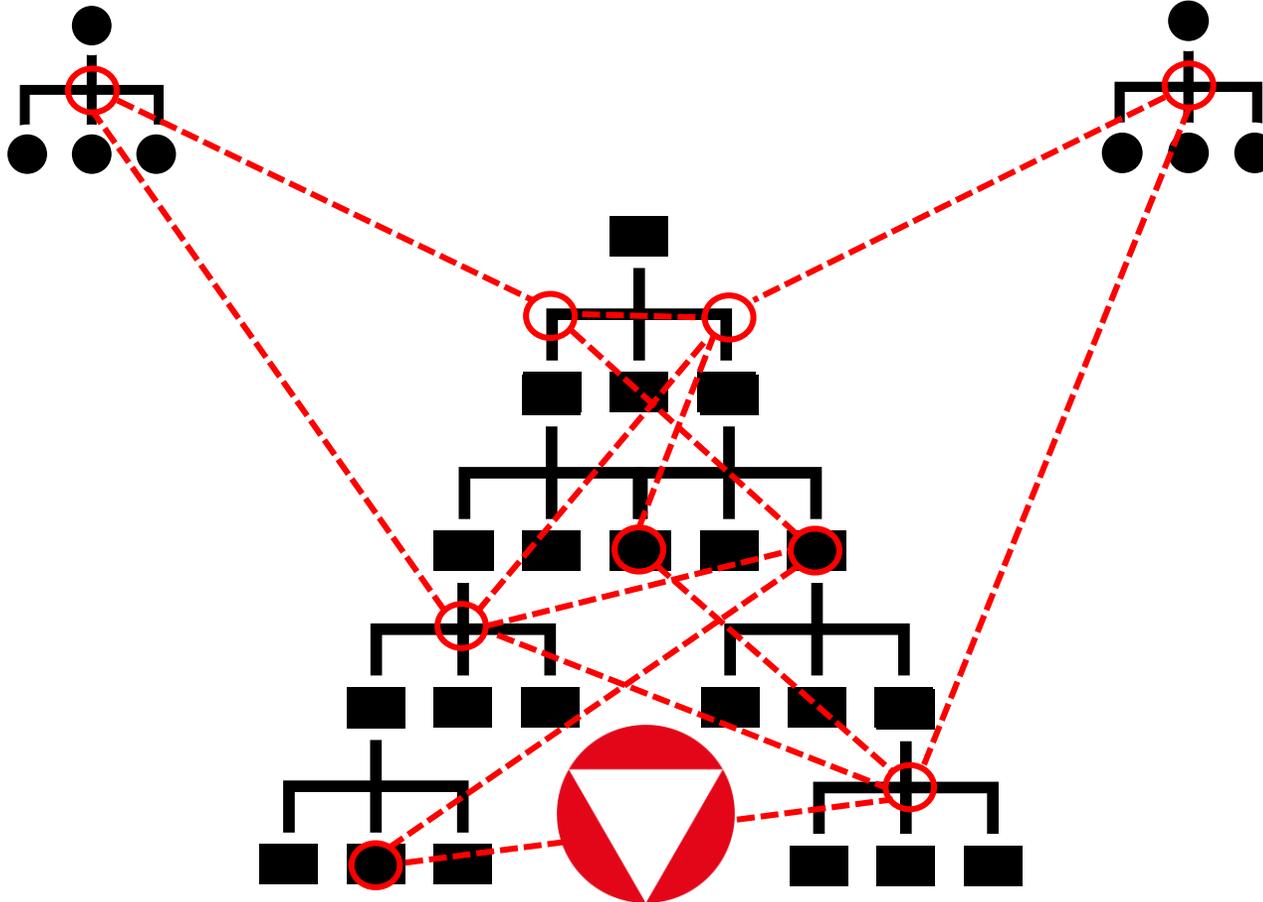




Hierarchie vs. Netzwerk



Vernetze deine Teams

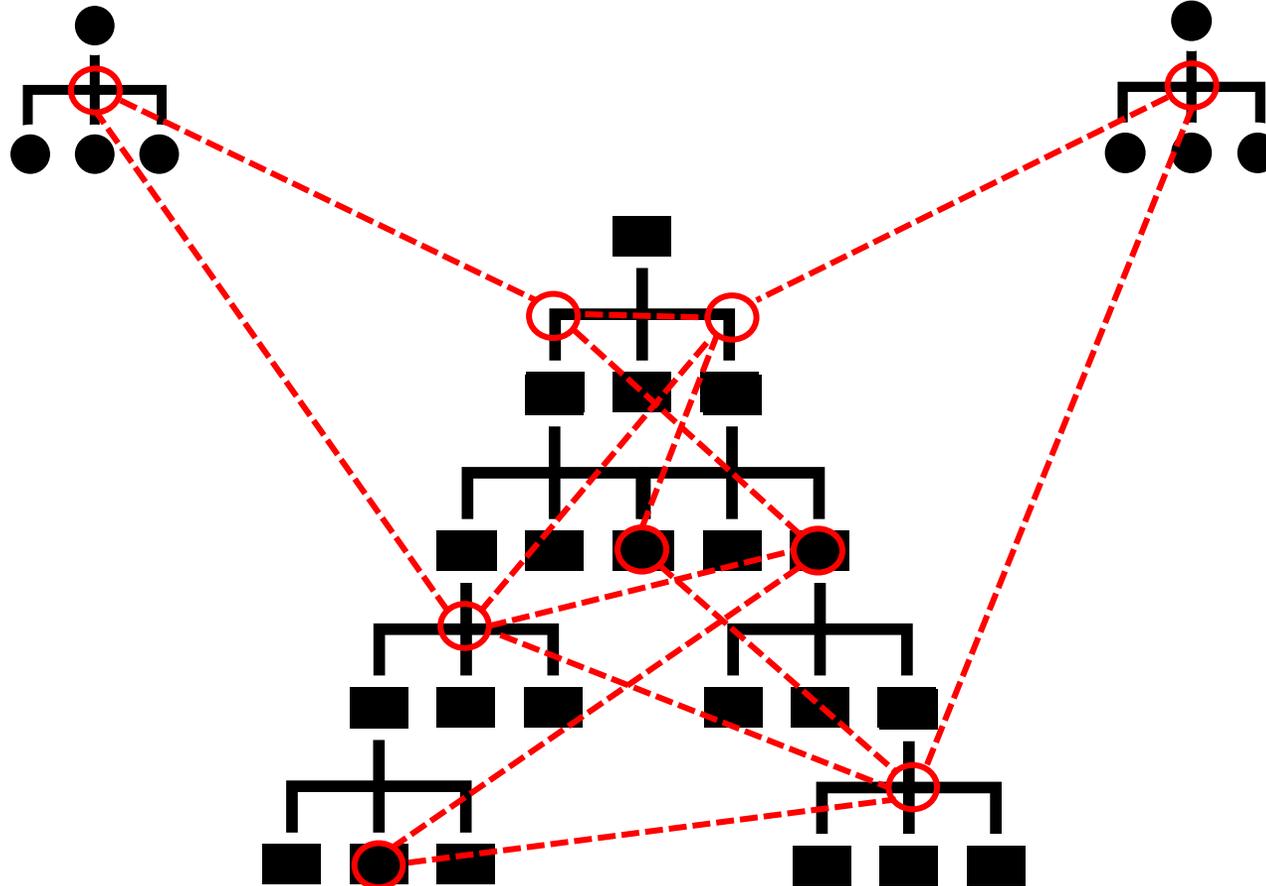


- Austausch
- Integration
- Botschafter
- POCs

Vernetze deine Organisation durch Aufbau von gegenseitigem Vertrauen und stärken von Beziehungen



Vernetze deine Teams

**ELEVATOR** LAB[®]The FINTECH Partnership Program
powered by

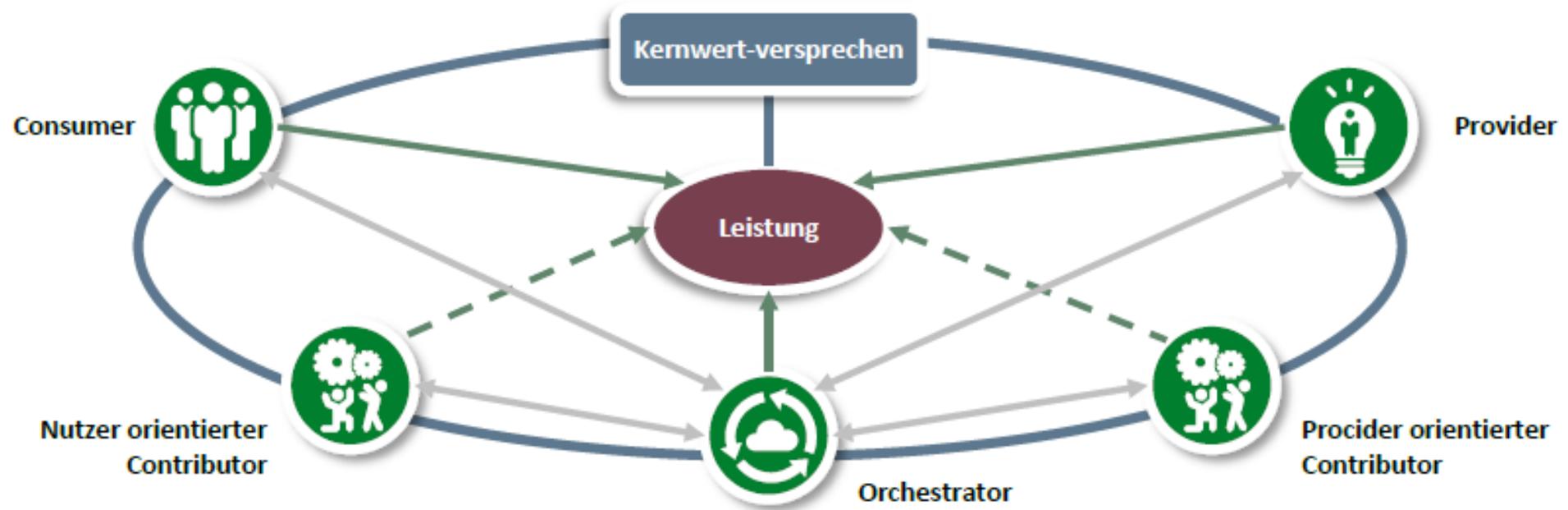
- Austausch
- Integration
- Botschafter
- POCs

**Raiffeisen Bank
International**

Member of RBI Group



Vernetzung - Ökosysteme





Ist eure Organisation intern vernetzt? Potential?

Kooperation & Partnerschaften? Potential?

Interoperabilität?

Ökosystemstrategie?



Wie wird Information in eurem Bereich geteilt? (Analog & digital)

Wird ausreichend synchronisiert?



Vernetze deine Information

Information



Management

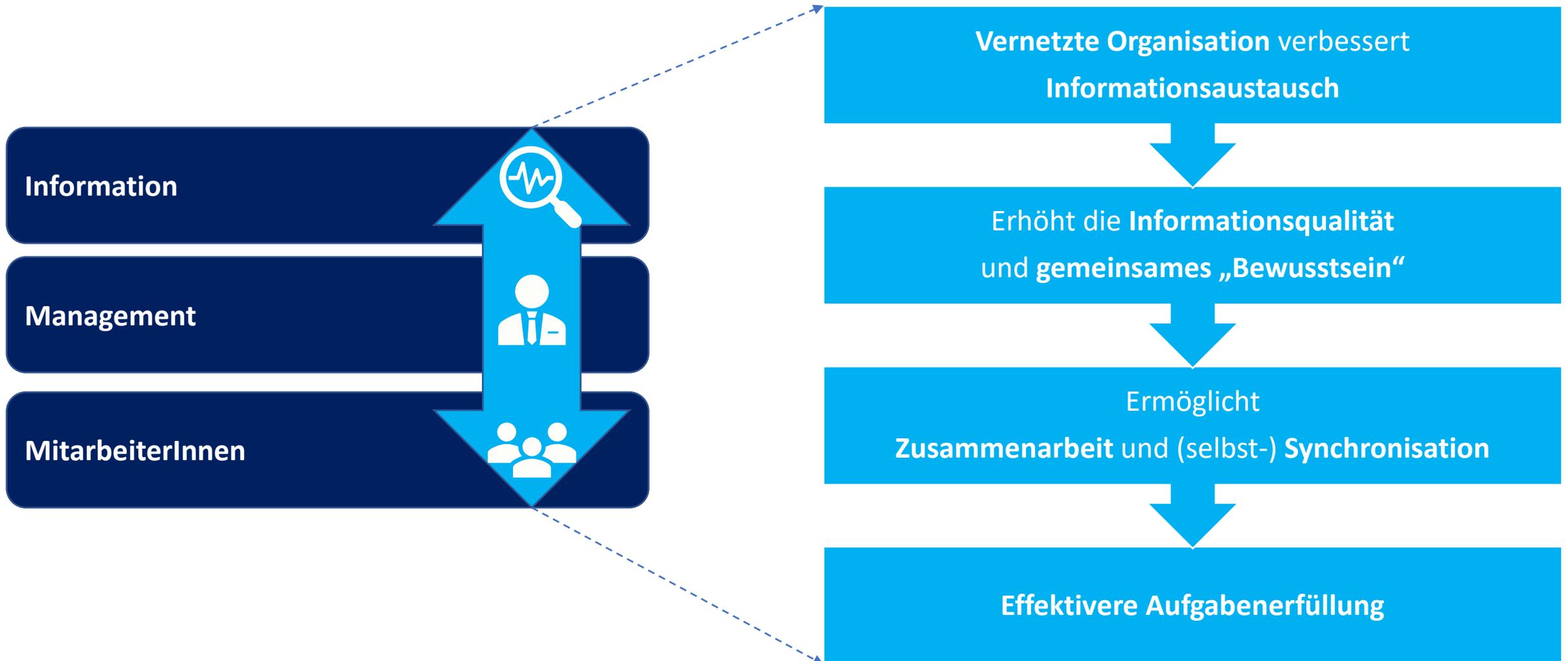


MitarbeiterInnen



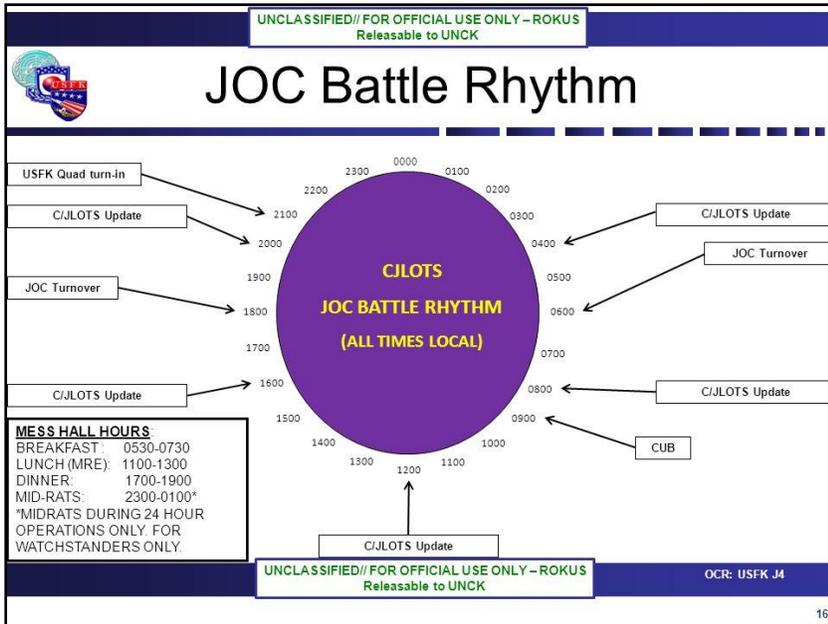


Vernetze deine Information





Vernetze deine Information – Austausch & Synchronisation



Quelle



Quelle



Quelle





Wie würdet ihr eure Information teilen?

Wie würdet ihr sie synchronisieren?



Vernetzung – Beispiel Meetingstruktur

Agenda:

Stimmungsbarometer und Trendcheck

Head of Team:

Information von außerhalb der Abteilung und generelle Themen (**max. 10 min**)

Streams/Projekte/Initiativen: (**max. 20 min zusammen**)

Jeder Stream/Projekt/Initiativen Lead präsentiert folgende Punkte:

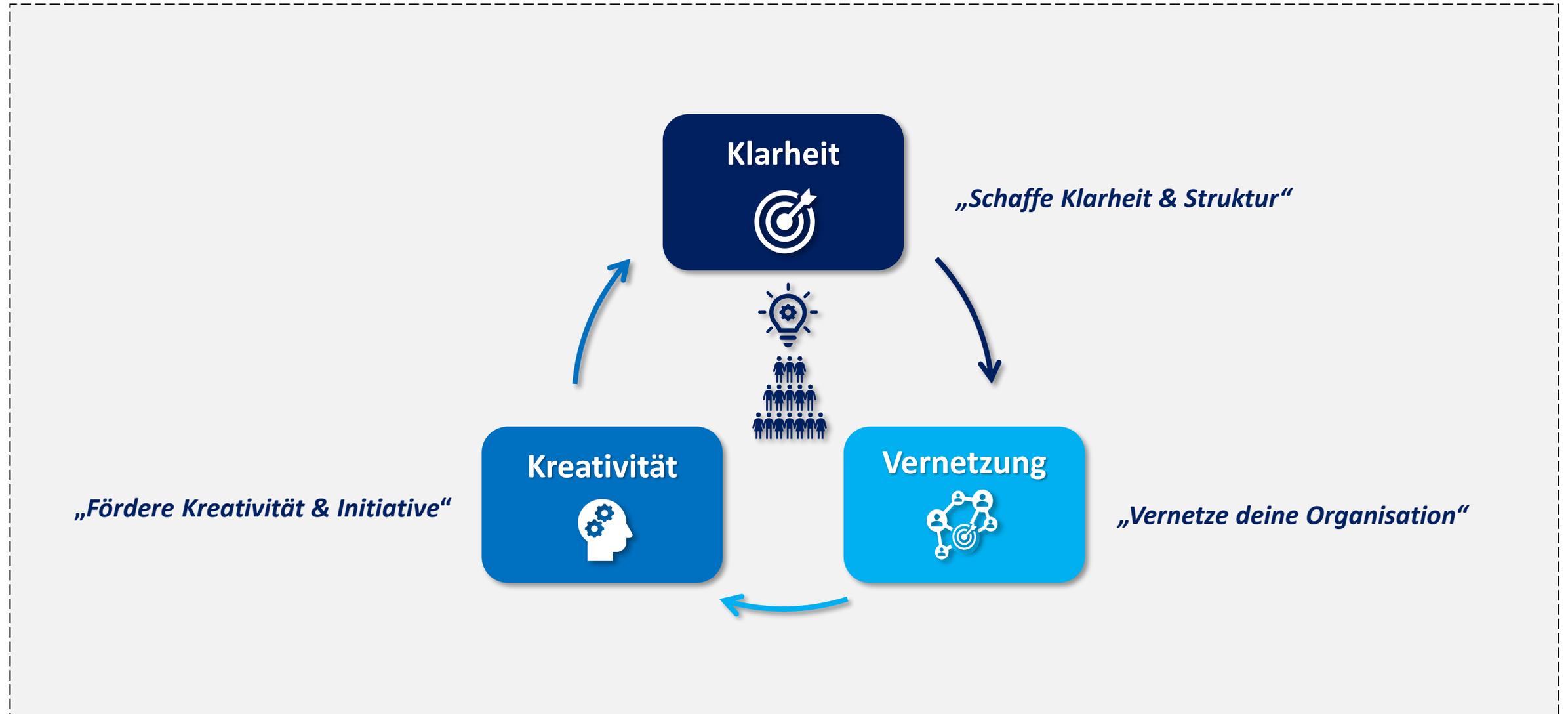
- Status quo (wenn sinnvoll: letzte Woche-diese Woche-nächste Woche)
- Learnings die ihr mit der gesamten Gruppe teilen wollt
- Benötigte Ressourcen(z.B. Personen, Material,...)
- Herausforderung & benötigte Entscheidungen
- Notwendige Absprachen mit anderen Teammitgliedern nach dem Meeting

Andere relevante Themen: (**max. 15 min**)

- Ausfüllen des Protokolls vor dem Meeting um Priorisieren zu können

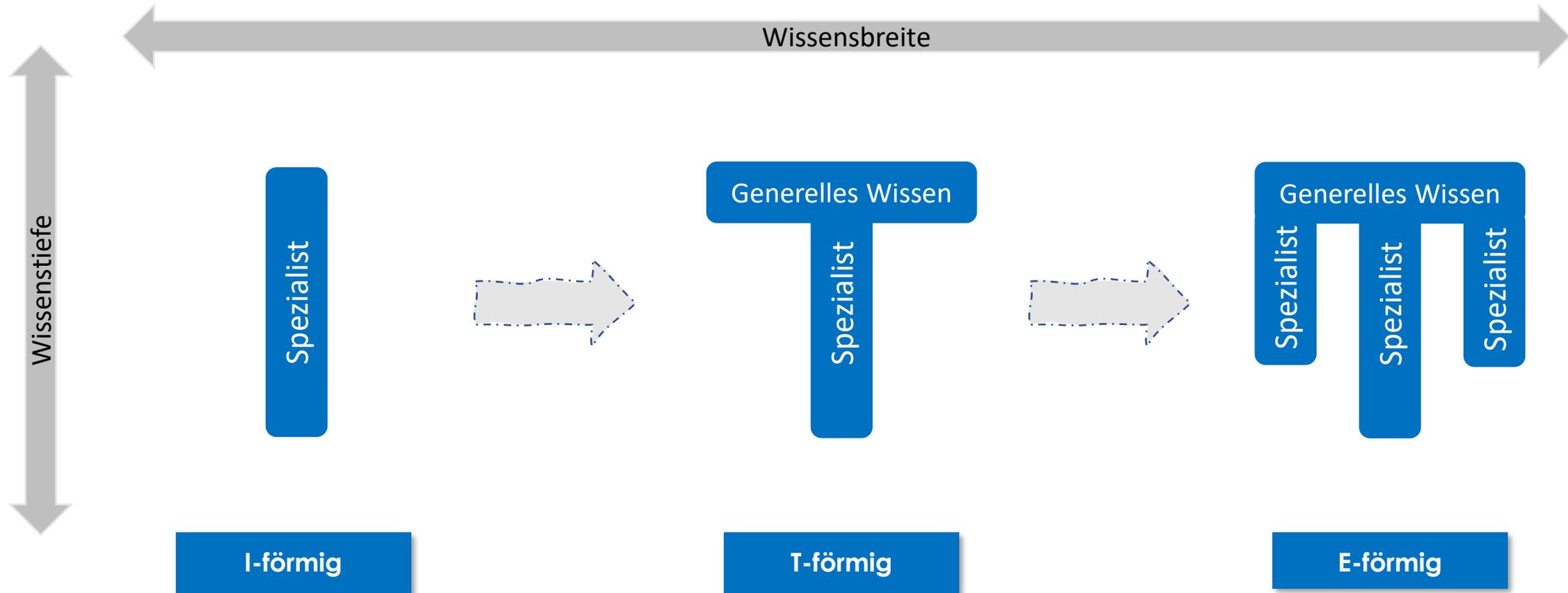
Zeit für Absprachen innerhalb der Abteilung (**min. 15 min geblockt**)

Führung in einer adaptiven Organisation





Investiere in deine MitarbeiterInnen

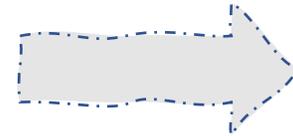




Von Leader-Follower zu Leader-Leader



[Quelle](#)



[Quelle](#)

EVERYONE
IS A
LEADER!

[Quelle](#)



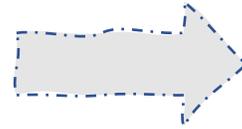
Wie wird Learning & Development in eurem Bereich gelebt?

Leader – Leader oder Leader – Follower?



Ermögliche cross-funktionale Teams & E-2-E Verantwortung

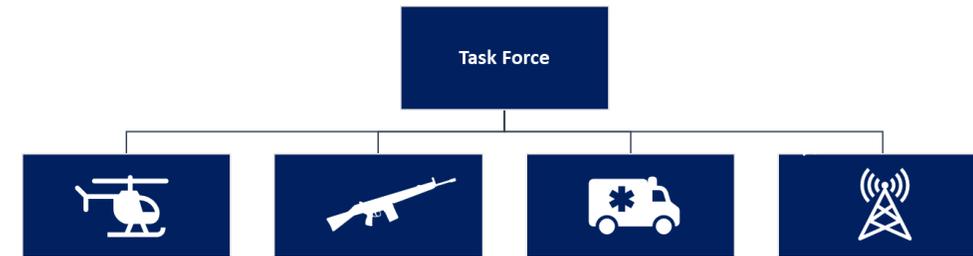
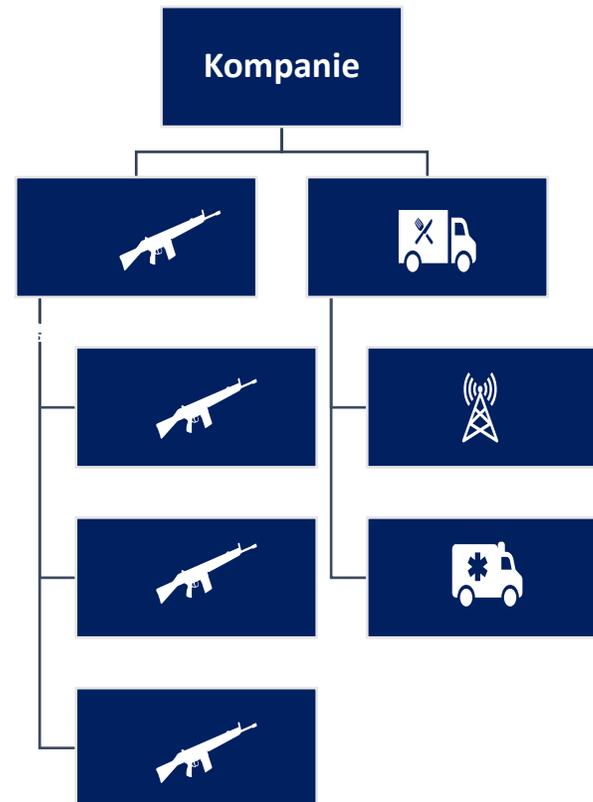
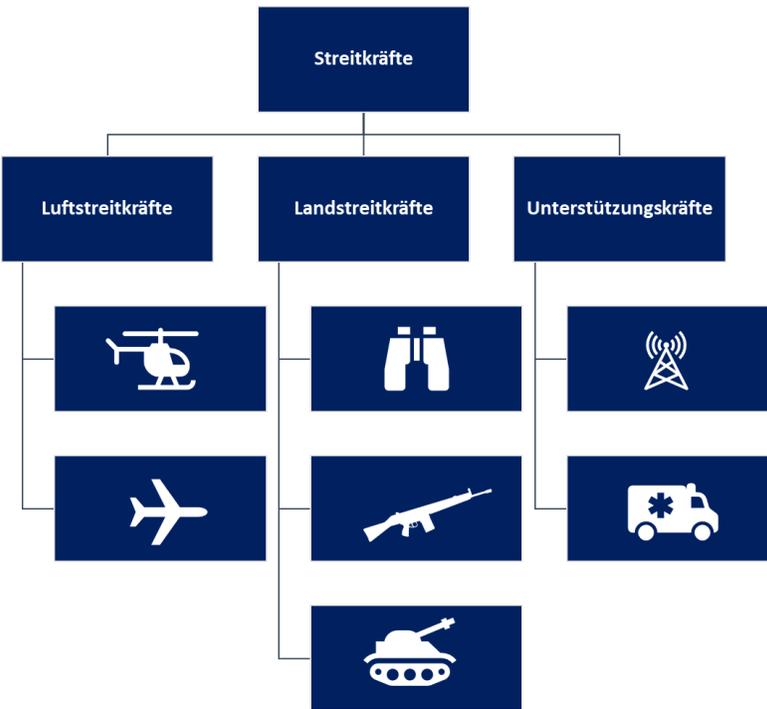
Funktional



Cross-funktional



E-2-E Verantwortung



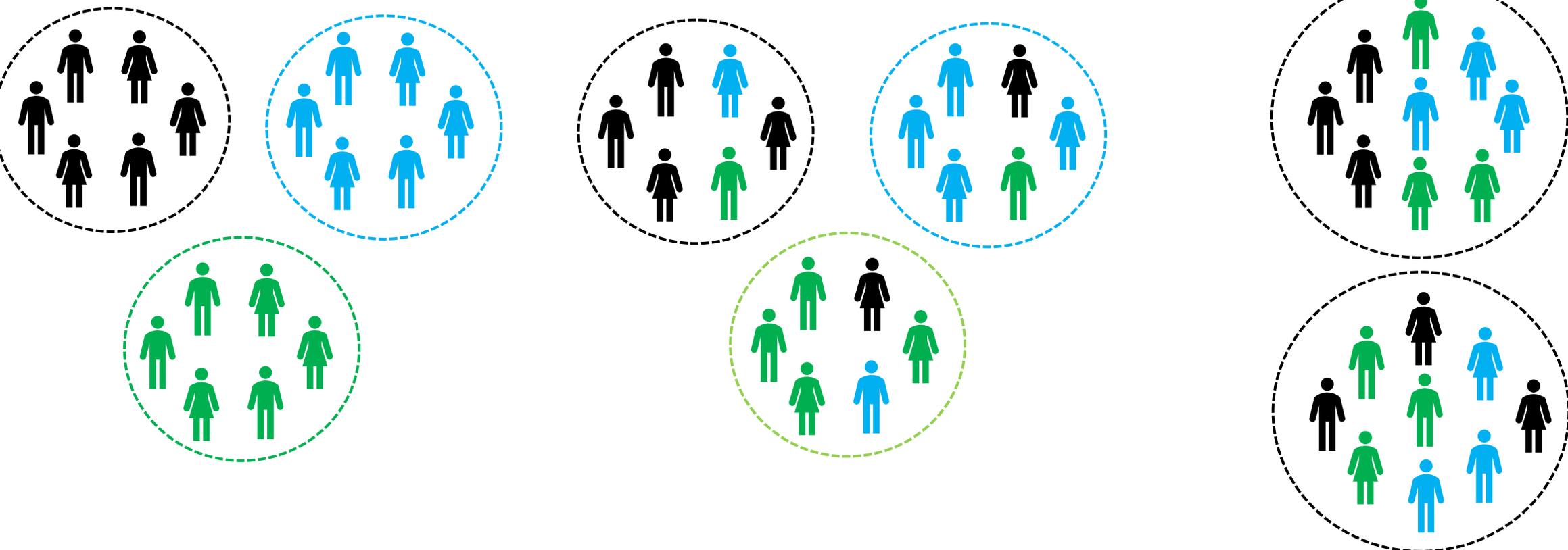
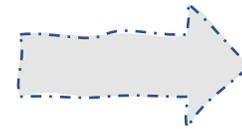
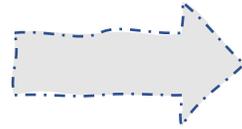


Ermögliche cross-funktionale Teams & E-2-E Verantwortung

Funktional

Cross-funktional

E-2-E Verantwortung



Produktion Verkauf Logistik



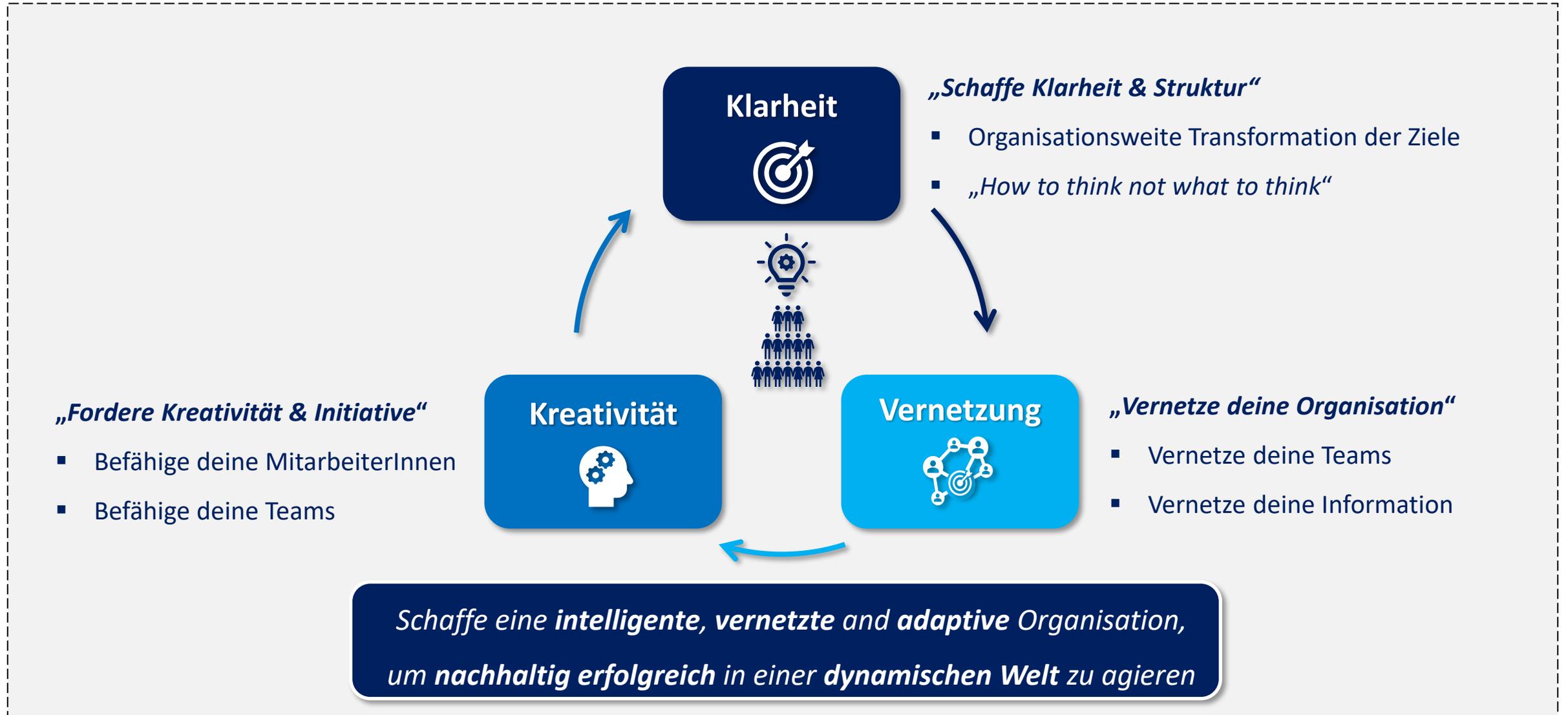
Habt ihr cross-funktionale Teams?

Gibt es End-to-End Verantwortung?

SUMMARY

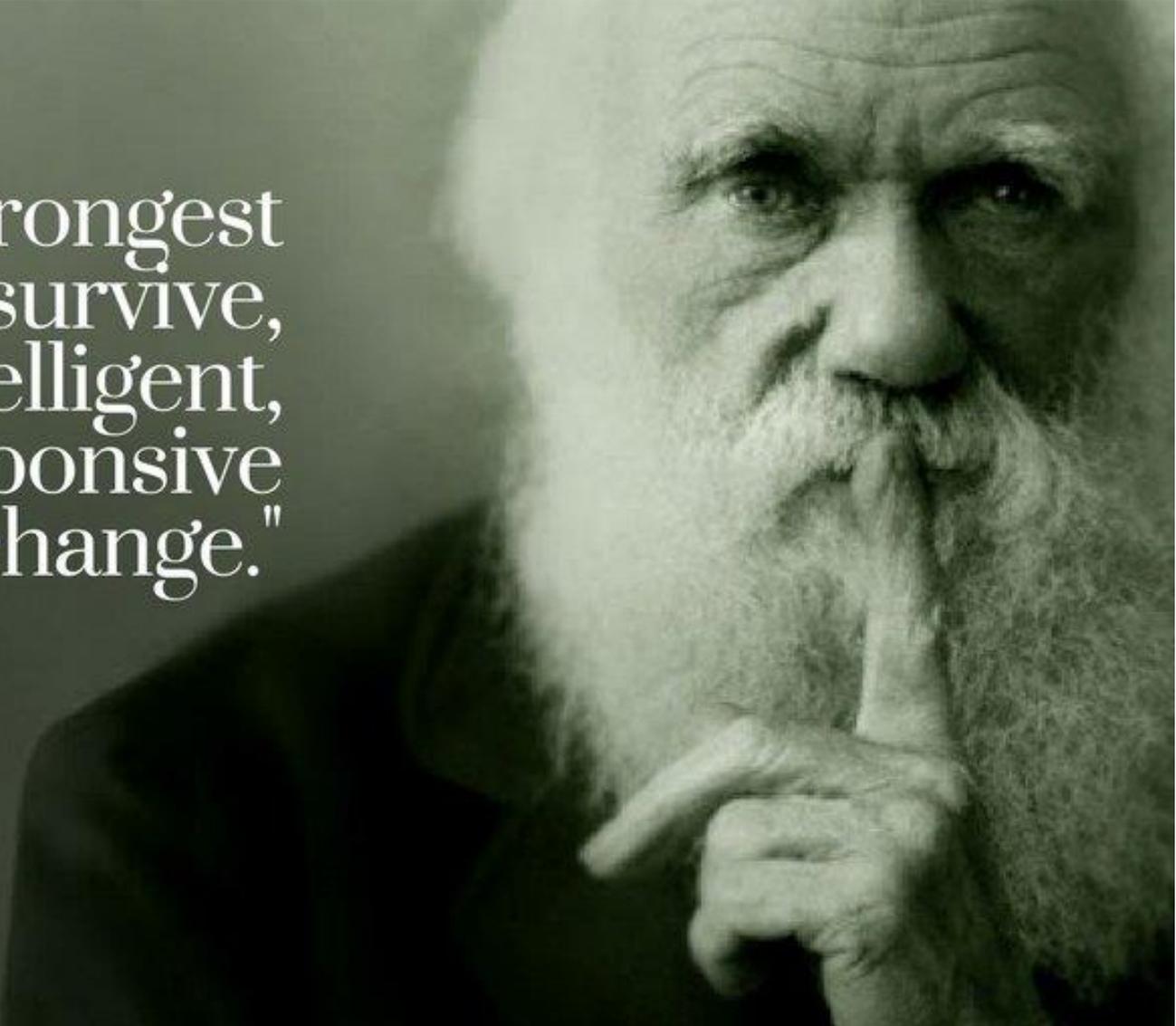


Führung in einer adaptiven Organisation



„Die Strategie ist die **Fortbildung**
des ursprünglich **leitenden Gedankens**,
entsprechend den stets sich **ändernden Verhältnissen**.“





"It is not the strongest
species that survive,
nor the most intelligent,
but the most responsive
to change."

- CHARLES DARWIN



Was werde ich am Montag umsetzen?

Adaptive Organisations Canvas

Schaffe eine *intelligente, vernetzte und adaptive* Organisation, um *nachhaltig erfolgreich* in einer *dynamischen Welt* zu agieren



Grundlagen

„Zutaten“

- Habt ihr eine Vertrauenskultur in eurer Organisation?
- Wird Feedback geschätzt und Fehler als Lernchance(n) wahrgenommen?
- Wird Verantwortung übertragen und eingefordert?
- Wird Weiterentwicklung aktiv und zielgerichtet gefördert und gefordert?



Klarheit

„Schaffe Klarheit & Struktur“

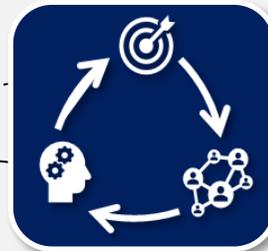
- Was ist die Vision/Mission/Strategie eurer Organisation?
- Leisten eure Teamziele einen klaren Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele?
- Wie werden Ziele in der Organisation transformiert?
- Sind die Ziele der Organisation und Teilbereiche transparent und ermöglichen Selbstorganisation?



Kreativität

„Fördere Kreativität & Initiative“

- Kennt mein Team die Intention der 2 übergeordneten Führungsebenen?
- Kennt mein Team das „Wozu“ und „Was“ aber kann das „Wie“ selbst definieren?
- Sind die Grenzen des „Wie“ klar definiert und kennt mein Team sie?
- Übernimmt mein Team aktiv die Verantwortung für die übertragene Aufgabe?
- Hat das Team E-2-E Verantwortung und die notwendigen Ressourcen um das Ziel zu erreichen?



Vernetzung

„Vernetze deine Organisation“

- Mit welchen „Bereichen“ haben wir regelmäßig Interaktion und/oder Missverständnisse?
- Welche Fähigkeiten könnten wir anbieten oder benötigen wir?
- Welche Informationen benötigen wir oder andere regelmäßig?
- Sind wir ausreichend synchronisiert?
- Sind unsere Systeme und Prozesse interoperabel (intern & extern)?



Questions



Comments



Feedback



Weiterführende Links

- [THE NEXT:LAND OF ORGANIZING](#)
- [Objective Key Results](#)
- [Simple Rules Summary](#)
- [Agiles Manifest](#)
- [Leader-Leader](#) (Turn the ship around)
- [Auftragstaktik](#) (The art of action)
- [One Mission](#)

Kontakt



moser_christoph@gmx.at



[LinkedIn](#)

