



Teilvorhaben INPUT Consulting

Aufbau des Steuerungsteams

Input: Schwarm & Agilität

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Zusammen.
Zukunft.
Gestalten.



Fahrplan

1. Warum sind wir hier? Ziele des Workshops
2. Ziele des Steuerungsteams
3. Schwarmorganisation: Was ist das überhaupt?
4. Worin unterscheiden sich Schwarm- und Projektorganisation?
5. Wie sieht unser Schwarm aus?
6. Was brauchen wir, damit die Idee funktioniert?

Warum sind wir heute hier?

Ziele dieses Workshops.

1. Wir sind hier um das Steuerungsteam aufzubauen...
2. Schwarmorganisation kennenzulernen...
3. ... und den Prototypen eines „AKTIV-Schwarms“ zu bauen, den wir ausprobieren können.

Warum brauchen wir ein Steuerungsteam?

- Umsetzung innovativer Arbeitsmodelle vorbereiten, durchführen, (nach-)steuern, begleiten
- Strukturelle Lösung für den Austausch zwischen den Abteilungen:
 - Gegenseitige Unterstützung + Kollegiale Begleitung
 - Voneinander lernen
 - Informations- und Wissensflüsse stärken
 - Reduzierung von Abteilungssilos
 - Breitenwirkung und Verankerung im Unternehmen erzielen

Mit welchem Ziel wird das Steuerungsteam eingesetzt?

STEUERUNGSTEAM ALS „STRATEGISCHER ÜBERBAU“

- Formelles Netzwerk mit operativem Thema: Umsetzung innovativer Arbeitsmodelle
- Im Kleinen ausprobieren – im Großen denken: Sichtbarkeit des Projektes AKTIV auf administrativer Ebene und im Arbeitsalltag nachhalten
- AKTIV als Spaltöffner: Kompetenzaufbau
Schwarmorganisation und Agiles Management

**DEZENTRAL-ZENTRALES ARBEITEN: STEUERUNGSTEAM
SOLL ALS SCHWARM ORGANISIERT WERDEN**

Grundprinzipien der Schwarmorganisation

- **Kompetenznetzwerk:** Ausschwärmen (in die Abteilungen) und wieder als Einheit zusammenfinden
- **Selbstorganisation und Selbststeuerung** des Teams → Schwarm agiert ohne zentrales Kommando (Hierarchielosigkeit)
- Alle relevanten Personen/Rollen sind vertreten, wodurch **Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit sowie direkte Kommunikation** zw. allen Stakeholdern möglich sind
- **Kommunikationsoffenheit und Gestaltungswille:** Koordination der Aktivitäten in den einzelnen Abteilungen durch Interaktion
- Zentrale Bedeutung es **gemeinsamen Ziels**
- Handlungen werden an **anstehenden Aufgaben** ausgerichtet
- Auswahl der Hilfsmittel/ Themen erfolgt **eigenverantwortlich**
- **Teilen als zentraler Wert:** Wissen, Informationen, Erfahrungen → Permanenter Verbesserungs-/Weiterentwicklungsprozess

Logik des Schwarms

- Schwarm als **(sekundäre) Wissens- und Austauschstruktur**
- Entscheidungsstruktur in Form hierarchischer Linien bleibt bestehen.
- **LOGIK DES SCHWARMS:** In der Wissens- und Austauschstruktur entstehen Ideen, die dann von den entsprechenden Verantwortlichen in die Linienstruktur getragen werden.

Schwarm: Mehr als ein Buzzword?

- Kaum wissenschaftliche Literatur zum Thema
- V.a. Unternehmensberater-Catchword
- Funktionsweise nicht (gut) erforscht
- Trotzdem in aller Munde

Wie gehen wir damit um?

- Schwarm erfahrbar machen → Neues Arbeitsmodell in der Dimension „Arbeitsorganisation“ ausprobieren
- Steuerungsteam als „Prototyp“ eines Schwarms
- Schwarmorganisation ist nichts komplett Neues! → Agiles Projektmanagement (agile Methoden und agile Organisation)

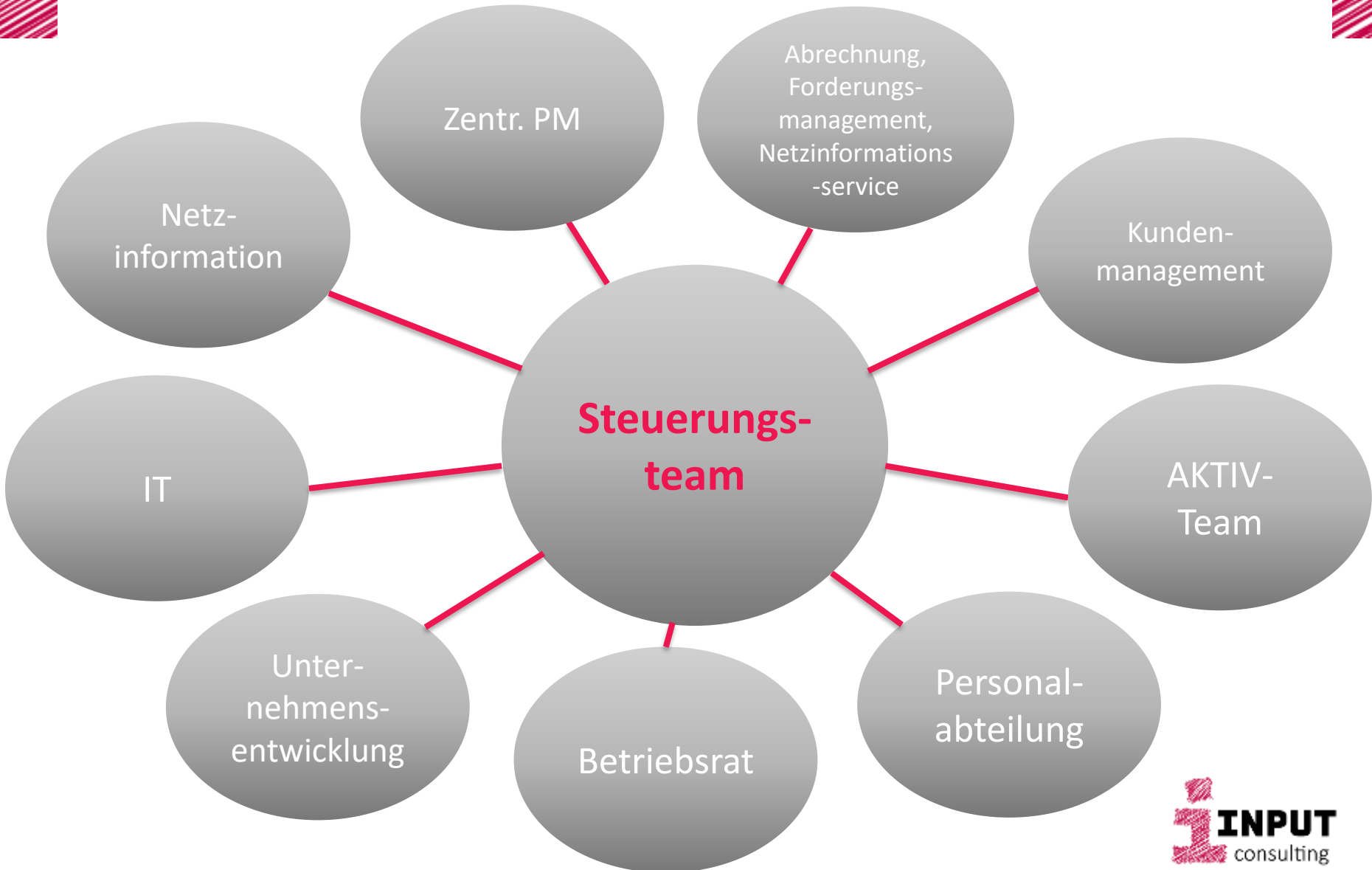
Projektteam vs. Schwarm: Was ist der Unterschied?

Projektteam	Schwarmorganisation
Anforderungen und konkrete Aufgaben bekannt	Anforderungen/ Aufgaben unscharf
Änderungen an Anforderungen während Projekt schwierig	Änderungen an Anforderungen eingeplant
Form besteht dauerhaft von Projektbeginn bis -ende	Formwandlung der Struktur zur bestmöglichen Anpassung an Aufgabenerfüllung als Kernkompetenz
Sequentieller Entwicklungsprozess (Kick-Off, Meilensteine, ...)	Iterativ-dynamischer Entwicklungsprozess („Fahren auf Sicht“)
Starres Projektmanagement; Klare Hierarchie	Selbstorganisiertes Team; hierarchielos
Viel Kommunikation über Dokumente und lange Meetings	Viel informelle Kommunikation und Standup-Meetings
Aufwandsschätzung und -steuerung durch Projektleitung	Aufwandsschätzung und -steuerung gemeinsam im Team
Viele Spezialisten	Viel gemeinsame Verantwortung

Klassischer Schwarm vs. „unser“ Schwarm

- **KLASSISCHER SCHWARM:** Schwarmmitglieder sind *keiner* Abteilung zugeordnet, sondern werden flexibel für Projekte eingesetzt → Verknüpfung mit von Personen mit Themen statt Abteilungen
- **UNSER SCHWARM:** Verknüpfung durch Themen, aber kein „klassischer“ Schwarm (jeder bleibt seiner Abteilung zugeordnet)
- Idee: Arbeitsmodelle sind keine Angelegenheit einzelner Abteilungen, sondern des Unternehmens (und teilweise mitbestimmungspflichtig)
- Entwicklung und Umsetzung innovativer Arbeitsmodelle = Kulturwandel
← Verantwortung übernehmen alle gemeinsam

Wie sieht unser Schwarm aus?



Zielorientierung

Ziele insgesamt:

- Umsetzung innovativer Arbeitsmodelle
- Kompetenzaufbau
- Wissenstransfer und Mitarbeit an Evaluation

Ziele heruntergebrochen auf die einzelnen Schwarmmitglieder:

- AKTIV-Team: Wissen sammeln und weitergeben
- Abteilungen: Umsetzung ermöglichen; Austausch
- Betriebsrat: Mitbestimmung
- Unternehmensentwicklung: Praktische Erfahrung mit agiler Organisation
- ...

Welche Aufgaben hat unser Schwarm?

- **Koordination** der Umsetzung
- **Kommunikation** innerhalb des Unternehmens sicherstellen und Breitenwirkung erzielen
- Sich gegenseitig **Sicherheit im Tun** geben
- **Mindset des Designers** erhalten
- Kompetenzaufbau: „**Lessons learned**“ sammeln und weitergeben
- Kommunikation mit INPUT Consulting und **Mitarbeit an Evaluation**
- **Selbststeuerung und Selbstorganisation**

Was bedeuten Selbststeuerung und Selbstorganisation?

Es bedeutet insbesondere, dass...

- ... das Team entscheidet, welche Arbeitslast zu bewältigen ist
- ... das Team bzw. seine Mitglieder entscheiden, welche Arbeitsschritte als nächstes sinnvoll sind
- ... die Mitglieder sich gegenseitig nach eigenem Ermessen unterstützen
- ... Organisation und Planung der Treffen vom Team (bzw. in rotierender Reihenfolge von Einzelnen) übernommen wird.

Worauf kommt es an?

- Verlieren Sie das **gemeinsame Ziel** nicht aus den Augen.
- Betrachten Sie den **Schwarm als Prototypen**, der getestet wird.
- Unterstützen und nutzen Sie die **psychologische Sicherheit im Team**.
- Bauen Sie auf den Ideen und Erfahrungen Ihrer **Kollegen und Kolleginnen** auf.
- Unterstützen Sie den **persönlichen Austausch**.
- Seien Sie **offen für Ideen und Menschen**.
- Leben Sie Ihre **Diversität**.
- **Denken Sie in Möglichkeiten**, nicht in Problemen.

„Ja, aber...“

„Ja, und...!“

Ausgewählte Literatur

- Bryan, L.L. et al. (2007). Harnessing the power of informal employee networks. McKinsey Quarterly, 4, 44.
- Picot, Arnold; Dietl, Helmut; Franck, Egon; Fiedler, Marina; Royer, Susanne (2015): Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht. 7. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Preußig, Jörg (2015): Agiles Projektmanagement. Scrum, User Stories, Timeboxing & Co. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Redmann, Britta (2017): Agiles Arbeiten im Unternehmen. Rechtliche Rahmenbedingungen und gesetzliche Anforderungen. München: Haufe Lexware.
- Schmidt, Silvester (o.D.): Orientierung. Online verfügbar unter <https://www.schwarmorganisation.de/augenoeffner/#orientierung>, zuletzt geprüft am 23.04.2018.
- Schmidt, Silvester (2017a): Die agile Organisation 'in a nutshell'. Online verfügbar unter www.schwarmorganisation.de/2017/08/21/die-agile-organisation-in-a-nutshell/, zuletzt aktualisiert am 21.08.2017, zuletzt geprüft am 01.03.2018.
- Schmidt, Silvester (2017b): Produktentstehung in der Schwarmorganisation - der Schwarm. Online verfügbar unter <https://www.schwarmorganisation.de/2017/12/01/produktentstehung-in-der-schwarmorganisation-der-schwarm/>, zuletzt aktualisiert am 01.12.2017, zuletzt geprüft am 02.03.2018.
- Unternehmen von morgen. Nach dem Netzwerk kommt der Schwarm. Online verfügbar unter www.perspektive-blau.de/artikel/0704a/0704a.htm, zuletzt geprüft am 27.02.2018.
- Welp, I. M. et al. (2018). Digital Work Design. Frankfurt/ New York: Campus Verlag.

Förderhinweis

Das Vorhaben „Arbeitsgestaltung für kommunale Unternehmen in digitalen Innovations- und Veränderungsprozessen“ (AKTIV kommunal) (Teilprojekt „Entwicklung der Grundlagen neuer digitaler Arbeitsmodelle in der Kommunalwirtschaft“, Förderkennzeichen 02L15A103 und Teilprojekt „Betriebliche Lösungen zur Transformation von Führung und Arbeitsmodellen, Förderkennzeichen 02L15A101) wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds gefördert.

Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten. Der Europäische Sozialfonds (ESF) verbessert die Beschäftigungschancen, unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei.

Mehr zum ESF unter: www.esf.de


Dieses Dokument ist Teil der AKTIV-kommunal Toolbox zu innovativen Arbeitsmodellen: www.arbeit-innovativ-gestalten.de



Input Consulting gGmbH

Theodor-Heuss-Straße 2


70174 Stuttgart

 (0711) 262 40 80

 fregin@input-consulting.de

 roth@input-consulting.de

 zanker@input-consulting.de

 www.input-consulting.de