Ausschreibung für das
Train-the-Trainer Programm
„Agile Transformation“

In vielen Unternehmen stehen aktuell Entscheidungen zu Digitalisierung, neuen Technologien, exponentiellen Geschäftsmodellen oder der Nutzung agiler Methoden an. Diese Themen sind vielfältig miteinander verwoben und erzeugen eine Komplexität, die Entscheidungen zu nächsten Schritte anspruchsvoll macht. Die Leitfrage ist: Wie kann der nächste Schritt für unser Unternehmen aussehen?
Die Nutzung agiler Methoden ist die Chance, aktuelle Herausforderungen schnell, risikoreduziert und wirksam zu bearbeiten. Sie erfordert nur den Mut, einen ersten Schritt zu gehen sowie qualifizierte Mitarbeiter die agiles Arbeiten beherrschen und die Konsequenzen für die Organisation professionell bearbeiten können.
Die Qualifizierung „Agile Transformation“ bereitet cross-funktionale Teams, mit Hilfe agiler Methodik und der Arbeit an konkreten Modernisierungsthemen des Unternehmens auf die nächsten Schritte vor. Wie zeigt das vorliegende Konzept.

1. Konzept und Nutzen

„Wir wissen, dass wir uns auf agiles Arbeiten vorbereiten müssen. Wir wissen aber nicht wie, da wir keine Erfahrung besitzen.“ Top-Manager, mittelständisches Produktionsunternehmen

Agile Methoden verbessern die Leistungsfähigkeit und Flexibilität von Unternehmen und sichern damit Wettbewerbsfähigkeit und Innovation. Die flächendeckende Einführung agilen Arbeitens in Unternehmen wird somit in den kommenden Jahren eine wesentliche Aufgabe für Führungskräfte, Personaler und Projektteams sein. Dafür werden vielfältige Kompetenzen und Erfahrungen benötigt, die nur in Einzelfällen umfassend vorhanden sind.

Im Train-the-Trainer-Programm „Agile Transformation“ (TtT) bereiten sich cross-funktional besetzte Teams aus Führungskräften, agil-erfahrenen Fachexperten und Verantwortlichen in Stabsstellen (HR, Internal Consulting, Finance etc.) auf eine verantwortliche Rolle in der agilen Transformation ihres Unternehmens vor. Die Teilnehmer arbeiten an eigenen Projekten und erleben in selbstorganisierten Projektteams die Potenziale agilen Arbeitens. So wird ihr individuelles Kompetenzspektrum erweitert und eine persönliche Toolbox für agile Transformationen aufgebaut.

2. Zielgruppe und Ziele

Das Train-the-Trainer-Programm „Agile Transformation“ richtet sich primär an Führungskräfte, Projektmanager, Personalmanager und bereits agil arbeitende Experten, die in ihren Organisationen für die Einführung oder Weiterentwicklung des agilen Arbeitens und die agile Transformation verantwortlich sind oder in entsprechenden Transformationsteams mitarbeiten (werden).

Konkrete Zielstellungen sind:

- Wirkungsweise und Grundprinzipien von agilen Methoden kennenlernen und praktische Erfahrung mit der Nutzung agiler Methoden sammeln bzw. ausbauen
- Aufbau eines umfassenden Kompetenzspektrums, das zu einer erfolgreichen Umsetzung agiler Transformationen befähigt.
- Die Situation in der eigenen Organisation und Funktion zur Grundlage der praktischen Arbeit machen. Im Idealfall bildet ein anstehender oder gestarteter agiler/digitaler Transformationsprozess die Grundlage für die Projektarbeit im Programm.

3. Grundannahmen und –werte

Das Design des Train-the-Trainer Programms zielt auf den Kompetenzaufbau durch praktisches Handeln, kollegiale Kooperation und konsequente Anwendung agiler Methoden. Dies wird dadurch erreicht, dass die agile Zukunft, die in den Unternehmen eingeführt werden soll, simuliert wird.

Das Programm wird so weit als möglich die Gegebenheiten und Vorgehensweise in einer agilen Transformation simulieren. Dies bedeutet:

- ✓ Agile Methoden und der agile Mindset werden konsequent eingesetzt (SCRUM, Kanban, Design Thinking etc.)

- ✓ Die Teilnehmergruppe setzt sich aus Führungskräften und Fachexperten (IT, Engineering usw.) und Personalexperten (oder Finance, Corporate Consulting usw.) zusammen und spiegelt so die diverse Zusammensetzung agiler Transformationsteams in den Unternehmen.

- ✓ Es wird eigenverantwortlich und selbstorganisiert an realen oder realitätsnahen Projekten gearbeitet. Der TtT kann somit wie ein ausgelagertes „Agiles Lab“ eingesetzt werden, in dem Methoden ausprobiert und Lösungen entwickelt werden.

- ✓ Selbstorganisierte, kooperative Arbeits- und Lernszenarien stehen im Vordergrund. Eine elektronische Lern- und Kommunikationsplattform und die Lehrtrainer stehen zur Verfügung, bieten aber „nur“ den Rahmen sowie individuelle Unterstützung und Begleitung (Ermöglichungsdidaktik).

- ✓ Jeder Teilnehmer ist Lernender mit einem selbstdefinierten, individuellen Entwicklungsplan. Gleichzeitig ist er Lehrender, d.h. bringt seine Fachkompetenz und Erfahrung in die Gruppe ein (kollegiale Beratung).

Aufbau und Inhalte gehen von drei Annahmen zu agilen Transformationen aus:

1. Eine Transformation ist vor allem ein Lernprozess, der zu neuen bzw. veränderten Verhaltensweisen führt. Die drei Ebenen der Transformation sind:
    - *Individuum* – Das individuelle Verhalten bestimmt die Leistung und ist der Gradmesser für jede Transformation
    - *Team* – Soziale Unterstützung und Kontrolle bestimmt menschliches Verhalten
    - *Organisation* – Rahmenbedingungen und Prozesses beeinflussen Verhalten und sind entsprechend zu gestalten

2. Ein Transformationsprozess umfasst drei Phasen: *Initiierung, Skalierung, Verstetigung*. Dabei ist die Verstetigung, d.h. die Sicherstellung des angestrebten Zustandes der zentrale Fokus. Die Skalierung, d.h. Roll-Out und Implementierung der Veränderung in der gesamten Organisation, stellt jedoch die wirkliche Herausforderung jeder Transformation dar.

3. Die agile Transformation eines Unternehmens ist ein interner Prozess, denn es gilt individuell passende Lösungen und Strukturen zu entwickeln.

4. Aufbau, Methoden und Inhalte

Das Programm umfasst primär die Elemente: Workshops, Projektarbeit und Selbststudium.

4. 1. Die Workshops

Das Programm ist mit fünf Workshops mit einer Dauer von je drei Tagen konzipiert. Insgesamt ergeben sich 30 halbtägige Module, die wie folgt eingeplant sind:

- 2 organisatorische Module
- 10 Themenmodule
- 10 Module für agile Projektarbeit
- 4 Module Review
- 4 Module Sprint Planning

	Module					
WS1	Rules & Roles	Agiles Arbeiten	Requirement Eng.	Projektstart	PA	SP
WS2	Review	Design Thinking	Organisations-design	PA	PA	SP
WS3	Review	Führung 1	Agile KPI´s	PA	PA	SP
WS4	Review	Scaling Agile	Führung 2	PA	PA	SP
WS5	Review	Agile Transform.	Moderation	PA	PA	Abschluss

PA: Projektarbeit, SP: Sprint Planning

4.1.1. Organisatorische Module

Modul 1: Rules & Roles

- Selbstorganisation des Teilnehmerteams – Wie wollen wir arbeiten und welche Rollen benötigen wir dazu?
- Definition eines persönlichen Entwicklungsplans
- Auswahl und Initiierung der Praxisprojekte
- Entscheidung der Regeln, die im Programm gelten sollen

Modul 30: Abschluss

- Abschluss der Projektarbeit und Dokumentation
- Review des eigenen Lernprozesses
- Definition eines persönlichen Aktionsplanes

4.1.2. Themenmodule

Die Inhalte der Themenmodule werden, genau wie die Praxisprojekte, durch die Teilnehmer selbst definiert, um eine möglichst passende Unterstützung der Projektarbeit und individueller Lernziele zu erreichen. Als vordefinierte Grundlagenmodule sind „agile Methoden“ (2 Module), „agile Führung und Teammanagement“ (2 Module), „agile Organisation“ und „Requirement Engineering“ vorgesehen.

Modul „Agile Methoden“

- Grundlagen agilen Arbeitens – Wie funktioniert agil?
- Simulationen agiler Methoden (Scrum, Kanban, etc.) – Agil erleben
- Anwendung agiler Methoden im Unternehmen – Vorteile und Grenzen

Module „Agile Führung und Teammanagement“

- Führung in agilen und teil-agilen Organisationen

- Leadership Dimensions
- Rollen und Positionen definieren und verändern
- Selbstorganisation von Teams fördern und entwickeln
- Strategische Kommunikation

Module „Agile Organisation und Agile Transformation“

- Aufbau und Charakteristika agiler Organisationen
- Organisationsdesign und -management
- Unternehmenskultur und Kulturprofile
- Definition von KPI´s für Projekte, Organisation und agiles Arbeiten
- Schnittstellen zu nicht-agilen Organisationseinheiten, Kunden und anderen Stakeholdern
- Agile Transformationsprozesse gestalten

Modul „Requirement Engineering“

- Requirement Engineering im agilen Umfeld
- Ansätze aus dem Test Driven Development
- Criteria of Ready
- Kleine Liefereinheiten

Modul „Design Thinking“

- Die Methode Design Thinking
- Simulation eines Design Thinking Prozesses
- Anwendung auf Fälle der Teilnehmerpraxis

Modul „Moderation & Kommunikation“

- Moderation von Gruppenprozessen und Retrospektiven
- Prinzipien der Kommunikation in digitalen und schnell veränderlichen Umgebungen

4.1.3. Module Review

Die Arbeit an den Praxisprojekten erfolgt teilweise in den Workshops und zu einem guten Teil in den Zwischenphasen der Workshops. Damit gehört das Arbeiten in verteilten Teams zur Projektarbeit hinzu. In den Review-Modulen werden die Fortschritte der Projektarbeit in den Projekten aufgearbeitet und die damit verbundenen Erfahrungen gesichert.

Bilden die Teilnehmer Fach-Communities (z.B. Personalmanagement), sind die dort gewonnenen Erkenntnisse und gesammelten Erfahrungen ebenfalls zu dokumentieren und mit den anderen Teilnehmern zu teilen. Auch hierzu werden die Reviews genutzt.

4.1.4. Module Sprint Planning

Die Module für das Sprint Planning dienen der Vorbereitung der Projektarbeit zwischen den Workshops, die Review-Module dienen der Reflexion und Aufarbeitung in den Zwischenphasen. Diese Vorgehensweise entspricht den Elementen „Daily Stand-up“ und „Retrospektive“ in SCRUM und dient den gleichen Zwecken.

4.2 Die Projektarbeit

Zentraler Bestandteil des Programms sind Praxisprojekte, in denen die Nutzung agiler Methoden praktisch angewandt wird. Projektideen werden von den Teilnehmern in der Vorbereitungsphase eingebracht und diskutiert. Die Teilnehmer entscheiden dann im ersten Modul gemeinsam, welche der eingebrachten Themen als Praxisprojekte umgesetzt werden. Im Idealfall handelt es sich dabei um real umsetzbare Projekte, die mit der agilen Transformation im Unternehmen verbunden sind.

4.3. Selbststudium und eLearning-Plattform

Eine eLearning- und Kollaborations-Plattform bietet den Teilnehmern vielfältige Möglichkeiten für die individuelle fachliche Vorbereitung und Zusammenarbeit. Zu allen Fachmodulen werden umfangreiche Materialien zum Selbststudium bereitgestellt. Die Plattform wird darüber hinaus von den einzelnen Projektteams für die Zusammenarbeit in den Zwischenphasen zwischen den Workshops genutzt.

In der Vorbereitungsphase zum Programm wird die Plattform genutzt, die individuellen Initiativen für Praxisprojekte vorzustellen und zu diskutieren. Die späteren Teilnehmer können so bereits eine Vorauswahl treffen und die eigenen Lernziele mit den Projektvorschlägen abgleichen.

5. Rollen im Programm

5.1. Die Rolle der Teilnehmer:

Die Teilnehmer sind die Treiber des Programms und bringen ihre Bedürfnisse (persönlicher Entwicklungsplan), Kompetenzen (Peer-Consultaning) und Arbeitskraft ein. Sie organisieren das Programm selbständig, wählen die relevanten Inhalte und Instrumente aus und setzen ihr Konzept um. So simulieren sie die angestrebte Rolle als agiler Transformationscoach in der geschützten Umgebung des TtT-Programms, analog eines Transformation Lab.

5.2. Die Rolle der Lehrtrainer:

In der agilen Welt verändert sich auch die Rolle von Trainern. Analog zur Veränderung der Führungsrolle liegt der Schwerpunkt dieser Rolle in der Befähigung zu selbst-bestimmtem und –organisierten Lernen und der Begleitung individueller Kompetenzerweiterung (Ermöglichungsdidaktik).

Als erfahrene Organisationsentwickler, Führungskräfte und Agile Coaches stellen wir für das Programm einen organisatorischen und inhaltlichen Rahmen zur Verfügung, der alle wesentlichen Erfahrungen, Methoden und Tools agilen Arbeitens und agiler Transformationsprozesse umfasst. Was davon in welcher Form zum Einsatz kommt, entscheiden die Teilnehmer in ihren Projektteams. Wir begleiten sie als Berater, Mentoren, Moderatoren und manchmal als Hofnarren. Ab und zu könnte auch die klassische Trainerrolle passend sein.

6. Zugangsvoraussetzungen und Bewerbungsverfahren

In der agilen Welt beruht die Leistungserbringung auf der selbstorganisierten Kooperation in den Teams. Das Train-the-Trainer-Programm wird die agile Realität dann effektiv simulieren, wenn hoch motivierte Teilnehmer in fachlich diversen Projektteams und hochqualifizierten Fach-Communities kollaborativ und selbstorganisiert agieren. Daher wird die Gruppe der Teilnehmer durch die Lehrtrainer kuratiert.

6.1. Zugangsvoraussetzungen:

Damit Sie den maximalen Nutzen aus der Teilnahme ziehen können, werden nur Teilnehmer zugelassen, die folgende Kriterien erfüllen:

- → Lust und Motivation, sich intensiv und kollaborativ mit agilem Arbeiten und agiler Transformation auseinanderzusetzen.
- → Studium oder vergleichbare Ausbildungsleistung, sehr gute Englischkenntnisse (teilweise wird englischsprachiges Material genutzt, in der globalen/digital/agilen Wirtschaft ist Englisch die Leitsprache)
- → mindestens fünf Jahre Berufserfahrung und bei den Führungskräften mindestens zwei Jahre Führungs- oder Projektleitungserfahrung
- → Tätigkeit in einem Unternehmen, das sich aktiv mit der Digitalisierung bzw. agilem Arbeiten befasst und durch eine agile Transition / Transformation gehen wird. Eigene Erfahrung mit agilem Arbeiten ist nicht zwingend erforderlich.

Gleichzeitig verpflichten sich die Teilnehmer zu aktiver Mitarbeit, d.h. unter anderem:

- → alle Informationen, die über andere Personen und deren Unternehmen ausgetauscht werden, absolut vertraulich zu handhaben (Vertraulichkeitserklärung nötig)
- → eigene Kompetenzen und Erfahrungen als Peer-Consultant einzubringen (in Lerntandems und Fach-Communities),
- → die Diskussion auf der bereitgestellten elektronischen Plattform im offenen Bereich und den Projektbereichen mitzuführen
- → im Vorfeld die bereitgestellte Wissensgrundlage zu erarbeiten

In begründeten Ausnahmefällen können Bewerber mit anderen Voraussetzungen zugelassen werden. Die Anzahl wird eine Person pro Projektgruppe nicht übersteigen.

6.2. Bewerbungsverfahren:

Mit allen Interessenten führen wir zunächst ein telefonisches Informations- und Beratungsgespräch, in dem die Ziele und Erwartungen mit dem Konzept und den Erwartungen der Organisatoren abgeglichen werden.

Wenn wir gemeinsam feststellen, dass eine Teilnahme sinnvoll ist, bitten wir im Anschluss um folgende Unterlagen:

- → Motivationsschreiben, inkl. Angaben zum persönlichen Bezug zu agilem Arbeiten und den persönlichen Zielen für die Teilnahme
- → Aufstellung der Kompetenzen und Erfahrungen, die aktiv in die Gruppe eingebracht werden können und derjenigen Kompetenzen, die (weiter)entwickelt werden sollen.
- → Ideenskizze für ein Praxisprojekt, das im TtT bearbeitet werden kann. Das Projekt sollte idealerweise im eigenen Unternehmen realisierbar sein!
- → Link zum eigenen Werdegang (auch als Profil: LinkedIn, Xing,…)

Die Lehrtrainer kuratieren anhand der Vorgespräche und Unterlagen eine Teilnehmergruppe, die eine möglichst effektive und effiziente Zusammenarbeit erwarten lässt. Nach der Teilnahmebestätigung und verbindlicher Anmeldung stellt jeder Teilnehmer die oben genannten Informationen für alle Teilnehmer auf der Plattform zur Verfügung. So kann bereits vor dem ersten Workshop ein erstes Kennenlernen erfolgen.

Die verbindliche Anmeldung zur Teilnahme am Programm muss bis zum 05. Januar 2017 erfolgt sein. Der Veranstalter behält sich das Recht vor, das Programm bis zum 09. Januar 2017 abzusagen, sofern die erforderliche Teilnehmerzahl nicht erreicht wird.

7. Rahmendaten

7.1. Anzahl der Teilnehmer

Für die Durchführung des Programms sind mindestens 14 (2 Projektteams) und maximal 21 (3 Projektteams) Teilnehmer vorgesehen. Die Anzahl der Lehrtrainer in den Workshops liegt bei 2-3, je nach Gruppengröße.

7.2. Termine

Das Programm besteht aus folgenden Elementen:

- Vorbereitungsphase: Einarbeiten in die Grundlagen und individuelle Vorbereitung auf das Programm. Die Vorbereitungsphase startet am 09. Januar 2017 und nutzt die vorkonfigurierte eLearning- und Kollaborations-Plattform.
- 5 Workshops mit je 3 Tagen:
    - WS 1: 08.02 - 10.02.2017
    - WS 2: 08.03 - 10.03.2017
    - WS 3: 05.04 - 07.04.2017
    - WS 4: 10.05. - 12.05.2017
    - WS 5: 21.06. - 23.06.2017

7.3. Ort

Die Workshops werden an fünf unterschiedlichen Orten in Deutschland stattfinden. Wir starten im DI Lab der HSBA Hamburg. Wir planen weitere Workshops in Wiesbaden, Berlin und München durchzuführen.

7.4. Kosten und Leistung

Die Investition beläuft sich auf 13.800,00 € zzgl. USt. pro Teilnehmer. Hierin sind enthalten:

- ✓ Teilnahme an den Workshops (15 Tage) mit mind. 2 Lehrtrainern im Workshop
- ✓ Zugriff auf die Kollaborations- und Lernplattform für 1 Jahr, Kuratierung und Moderation der Plattform durch die Lehrtrainer über den gesamten Programmzeitraum
- ✓ Raummiete und Tagungsverpflegung
- ✓ Umfangreiche Lehrmaterialien (elektronisch auf der Plattform plus Bücher)

Kosten für Reisen und Unterkunft tragen die Teilnehmer selbst.

Die Teilnahmegebühr muss spätestens 14 Tage vor Beginn des 1. Workshops bei der Mentus GmbH eingegangen sein.

Rücktrittregelung: Bis zur Zusendung der Zugangsdaten zur Plattform bzw. vier Wochen vor dem ersten Workshop (Günstigkeitsprinzip) ist ein Rücktritt kostenfrei möglich. Danach werden 30% der Teilnahmegebühr fällig. Ein Rücktritt ist ebenfalls möglich, wenn die Selbstorganisation der Teilnehmergruppe im ersten Workshop zu Ergebnissen führt, die ein Teilnehmer nicht mittragen will. Dann werden nur die anteiligen Kosten (1/15 nach Tag 1 bis, 3/15 nach Tag 3 des 1. Workshops) berechnet. Ein späterer Rücktritt ist nicht möglich.

8. Beirat

Die Entwicklung und Durchführung dieses Programms werden von einem kompetenten Beirat begleitet. Die Mitglieder dieses Beirates sind (alphabetisch):

- Nils Kaupe, Fachbereichsleiter Identity Management & Compliance, Automobilindustrie
- Heiko Mosig, Bereichsdirektor Personal, Finanzwirtschaft
- Harald Schirmer, Manager Digital Transformation and Change, Automobilindustrie

9. Kontakt

Dr. Frank Edelkraut
Mentus GmbH
Pralleweg 1, 22359 Hamburg

Tel.: +49 – (0)171 – 6806893
Mail: fe@mentus.de
Web: www.mentus.de

10. Das Trainer-Team

Dr. Frank Edelkraut

Dr. rer.nat. Technische Chemie

Mentus GmbH - Geschäftsführender Gesellschafter

Consulting - Training - Interimsmanagement

Lehrtrainer und Ansprechpartner

Kurzprofil:

Dr. Frank Edelkraut ist ein langjährig erfahrener Personalexperte, Organisations- und Führungskräfteentwickler. Nach mehreren Jahren als Projektmanager in Organisationsprojekten und Trainer im Projektmanagement arbeitete er als Personalleiter und Führungs-kräftetrainer. Bis heute verbindet er Mandate als Interimsmanager in unterschiedlichen Branchen mit der Rolle des Organisations- und Führungskräftetrainers. In seiner Arbeitsweise zeigen sich strukturiertes Denken, hohe Arbeitseffizienz und eine ausgeprägte Ergebnisorientierung.

Seit einigen Jahren befasst sich Dr. Edelkraut intensiv mit agilen Methoden und den Konsequenzen auf Organisation und Personalmanagement und engagiert sich in der Fachgruppe Agiles Management der Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement. Diverse Publikationen und Vorträge, u.a. auf der Manage Agile 2014 und 2015, runden das Bild ab.

Tätigkeitsschwerpunkte:	
Consulting	➢ Strategisches Personalmanagement und Talent Management ➢ Organisationsentwicklung und Einführung / Anwendung agiler Methoden
Training	➢ Führungskräfteentwicklung und Projektmanagement ➢ Inspirierende Kommunikation (TED Talks), Kommunikationsdesign ➢ Workshopleitung und Moderation
Interimsmanagement	➢ Diverse Mandate als Personalleiter, HR Business Partner und Projektleiter in Organisations- und Entwicklungsprojekten

Projekterfahrung (Auszug):

Organisations- entwicklung	Projekt: Reorganisation Geschäftsbereich Projekthintergrund: Bei einem Global Player für Ingenieurdienstleistungen war der größte Geschäftsbereich durch Marktveränderungen in Schieflage geraten. Als HR Business Partner waren neue Geschäftsprozesse und der zugehörige Personalstamm neu zu organisieren. Die Veränderungen wurden mit dem Betriebsrat verhandelt und erfolgreich umgesetzt.
Projektleitung	Projekt: Projektleitung in der Entwicklung eines neuen Flügeltyps für Windkraftanlagen Projekthintergrund: Bei einem führenden Anbieter von Windkraftanlagen wird ein neuer Flügeltyp entwickelt und als Prototyp produziert. Im Projektteam, das aus allen beteiligten Organisationseinheiten und einem wichtigen Zulieferer gebildet wird, kommt es zu Ineffizienzen. Als Interim-Projektleiter reorganisiert Frank Edelkraut die Projektabläufe (CCPM-Orientierung, agile Entwicklung), qualifiziert Mitarbeiter und führt das Projektteam zur eigenverantwortlichen Realisierung von drei Prototypen.
Führungskräfteentwicklung	Projekt: Umsetzung eines internationalen Führungskräfteentwicklung-Programms mit Anteilen der Organisationsentwicklung. Projekthintergrund: Für einen Hersteller von Industriepumpen und –anlagen wurde ein Führungskräfteentwicklung-Programm konzipiert und umgesetzt. Zwei Gruppen (Executive Development und Talent Development) aus allen europäischen Einheiten wurden über ein Jahr qualifiziert. Als eine Grundlage wurden mehrere Systeme der Organisation und des Personalmanagements implementiert. Sprache: Englisch

Publikationen (Auszug):

Mentoring	Graf, N. und Edelkraut, F. (2014) Mentoring; Berlin: Springer Gabler Edelkraut, F. und Graf, N. (2011) Der Mentor - Rolle, Erwartungen, Realität; Lengerich: Pabst
Inspirierende Kommunikation	Edelkraut, F. und Balzer S. (2016) Inspiring! Kommunizieren im TED-Stil; Berlin: Springer Gabler
Agile Organisation	Eickmann, M. und Edelkraut F. (2015) Agiles Management – Jetzt wird es ernst! in Wirtschaftsinformatik & Management, Heft 1/2015 S.54ff.

Irmgard Barth

Diplom Wirtschaftsingenieur

Consulting - Training - Coaching

Mentus GmbH - Senior Beraterin

Kurzprofil:

Irmgard Barth ist spezialisiert auf die Einführung von Lean Management und agilen Methoden in Organisationen. Hier geht es ihr darum, die positiven Effekte dieser Methoden wirklich zur Geltung zu bringen, messbar und spürbar. Dazu braucht es in umfassendes Verständnis der Wirkmechanismen auf allen Ebenen der Organisation, ein Umdenken und Mitdenken.

Als Business Coach berät sie Organisationen, die sich ganzheitlich auf diese neuen Themen auszurichten und ihre Produktivität erhöhen wollen. Vom Strategieprozess, über das Führungsverständnis in einer agilen Organisation, bis hin zur Einführung von Methoden wie Scrum, Kanban oder Theory of Constraints.

Ihr Verständnis für Geschäftszusammenhänge und Mitarbeiterdynamik bringt Menschen und Projekte zielorientiert zusammen. Dabei kommen ihre 18 Jahre Erfahrung in unterschiedlichen Geschäftsbereichen in Firmen wie SAP und IDS Scheer zugute. Als Coach und Mediatorin kann sie auch schwierige Situationen lösungsorientiert meistern.

Tätigkeitsschwerpunkte:	
Consulting	➢ Projektleitung, klassisch, agil, SCRUM, KANBAN ➢ Lean Management und Lean Leadership ➢ Innovative und systemische Ansätze im Change Management (Theorie U, Emerging Change, etc.) ➢ Organisationsentwicklung und interkulturelle Kompetenz ➢ Strategieentwicklung und Strategieumsetzung
Training	➢ Führungskräfteentwicklung ➢ Projektmanagement ➢ Workshopleitung und Moderation
Coaching	➢ Führungskräfte Coaching ➢ Konfliktbegleitung und Mediation

Projekterfahrung (Auszug):

Organisations- entwicklung	Projekt: Flow Projekt, Automobilzulieferer, 1st-tier Grosskonzern Projekthintergrund: Zur Steigerung der Produktivität im Bereich Embedded Softwareentwicklung der Motorsteuerung wird ein abgestimmter Methodenmix aus Lean, Deep KANBAN und Theory of Constraints entwickelt. Nach der Pilotierung wird der Roll Out in weitere Teams begleitet mit Change Management; Training; Coaching
Führungskräfteentwicklung	Projekt: Entwicklung und Einführung des "Next Level Leadership Development" Programms für das Executive Team von SAP (Top 400) Projekthintergrund: Verbesserung der Führungskultur auf Executive Level, Stärkung des Entwicklungsfokus im Management Entwicklung eines 15-tägiges Intensiv Programms zu den Themen Strategie, Change, Personal Leadership, Kommunikation und Konflikt; Mehrfache Umsetzung und Begleitung des Programms als Trainer und Moderator; Coaching der Teilnehmer nach dem Training Methoden (eine Auswahl): Theorie U und Action Learning; Kommunikationsmodelle; Verschiedene Modelle zu Change, Resilienz; Systemische Strategieentwicklung: Moderation für Führungskräfte, auch virtuell
Lean Management	Projekt: Die Führungskultur an die Anforderungen eine agilen Organisation anpassen; Unterstützung der Scrum Einführung in den Entwicklungsbereichen Projekthintergrund: Führungskräfteentwicklung im mittleren Management zur Etablierung einer Lean Leadership Kultur, Einzel- und Teambegleitung; Unterstützung der Scrum und Continous Improvement Implementierung; Durchführung von Trainings, Coaching, Shadowings und Workhshops; Konfliktklärung; Skalierung des Programms, Ausbildung der Coaches für die nächste Welle Methoden (eine Auswahl): Lean Management; Continous Improvement – Kaizen; Coaching; Mediation
Coaching und Mediation	• Senior Coach im Inhouse Coaching Programm der SAP SE • Führungscoaching, Supervision • Inhouse Mediatorin

Wolfgang Widder

Dipl.-Kaufmann, MBA (Henley)

Geschäftsführer dta international ltd., München

Consulting - Training - Coaching

Kurzprofil:

Wolfgang Widder ist ein langjährig erfahrener Experte in den Bereichen Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung, Konfliktmanagement und Train-the-Trainer. Er leitete mehrere großflächige Führungskräfteentwicklungsprojekte als Cheftrainer und Projektmanager und besitzt mehrjährige Erfahrung als Lehrtrainer (u.a. als Inhaber einer eigenen Akademie). 2010/2011 gewann er mit einem herausragenden Projekt in der Windenergiebranche den Deutschen Trainingspreis in Silber. Als Geschäftsführer zweier Trainings- und Beratungsfirmen ist er selbst unternehmerisch und als Führungskraft tätig.

Tätigkeitsschwerpunkte:	
Consulting	➢ Einführung von Personalentwicklungsmaßnahmen ➢ Organisationsentwicklungsprojekte ➢ Beratung und Mediation in komplexen Problemsituationen
Training	➢ Führungskräfteentwicklung ➢ Teamentwicklung ➢ Strategisches Management ➢ Change Management
Coaching	➢ Coaching von Führungskräften zur Steigerung der Führungskompetenz ➢ Onboarding-Coaching

Projekterfahrung (Auszug):

Organisations-entwicklung	Projekt: Entwicklung von Maßnahmen aus einer Mitarbeiterbefragung Projekthintergrund: Bei einem Fertigungsstandort eines Global Players war eine Mitarbeiterbefragung deutlich unter dem Durchschnitt der Werke ausgefallen. Die genauen Gründe konnten aus der schriftlichen Befragung nicht identifiziert werden. Im Projekt wurden sie durch Einzel- und Gruppeninterviews herauskristallisiert. In der Folge wurde in mehreren Workshops unter Einbeziehung des Betriebsrats und der Mitarbeiter ein Bündel an passgenauen Maßnahmen zur Verbesserung der Situation erarbeitet und umgesetzt.
Projektmanagement	Projekt: Einführung von Projektmanagement für den Vertriebsbereich eines führenden Pharmakonzerns Projekthintergrund: Bei einem führenden Pharmahersteller wurde ein Strategic Account Management System eingeführt, in dessen Folge sich die Arbeitsweise und Rolle des Außendienstes änderte. Durch ein Change Management Projekt und die Durchführung von spezifischen Projektmanagement-Trainings für den Außendienst wurde diese Transformation entscheidend unterstützt.
Führungskräfteent-wicklung	Projekt: Umsetzung des größten Führungskräfteentwicklungsprojekts im deutschen Gesundheitswesen. Projekthintergrund: Bei einem Anbieter von Psychiatrieleistungen mit über 100 Einrichtungen entstand nach einer Mitarbeiterbefragung die Notwendigkeit von Trainingsmaßnahmen für alle 600 Führungskräfte. Das Projekt wurde erfolgreich umgesetzt und führte zu signifikanten Verbesserungen, die durch eine begleitende wissenschaftliche Evaluierung und eine weitere Mitarbeiterbefragung bewiesen wurden. Das Projekt wurde anschließend durch Organisationsentwicklungsmaßnahmen (und zweitägige Korridormaßnahmen zur Bearbeitung strategisch relevanter Themen ergänzt.

Publikationen (Auszug):

Konflikt-management	Thiel, S. und, Widder W.. (2003) Konflikte konstruktiv lösen; Neuwied: Luchterhand 2003
Teammediation	Thiel, S. und, Widder W. (2003) Teammediation. In Management & Training, Heft 4/2003
Teamentwicklung	Ebertzeder, A. und Widder W. (2012) Teamentwicklung: Schlüsselfaktor für erfolgreiche Change Projekte. In Change Prozesse erfolgreich gestalten; Freiburg: Haufe 2012

Q&A zum Train-the-Trainer-Programm „Agile Transformation"

Neuartige Themen und Konzepte werfen einige Fragen auf, die in der Konzeptbeschreibung selbst nur eingeschränkt beantwortet werden können. Daher möchten wir Ihnen- in Ergänzung zur Ausschreibung LINK - im folgenden Q&A-Papier zusätzliche Informationen und Erläuterungen anbieten und hoffen, Ihre Fragen damit zu beantworten.

Falls nein, sprechen Sie gerne Dr. Frank Edelkraut an, der Ihnen für alle Fragen zur Verfügung steht. Die Kontaktdaten finden Sie am Ende dieses Dokumentes.

Q: **Was ist der Train-the-Trainer „Agile Transformation"?**
A: Es handelt sich um ein Qualifizierungsprogramm, in dem Personen, die in Agilen Transformationen eine verantwortliche Rolle spielen (werden) sich eigenverantwortlich und in cross-funktionalen Team selbstorganisiert auf diese Rolle vorbereiten. Das Programm ist wie eine Art Lab zu sehen, in dem neue Erkenntnisse und Erfahrungen gesammelt und in konkreten Projekten sofort eingesetzt werden. Wir simulieren somit wesentliche Elemente der agilen Welt und der agilen Transformation.

Q: **Welche Ziele werden mit dem Konzept verfolgt?**
A: Der Zielkatalog ist vielfältig und an dieser Stelle nicht komplett darstellbar. Vor allem wollen wir folgendes erreichen:

- den agilen Mindset und die Grundlagen agiler Arbeit erlebbar machen → Agile Methoden und agile Projektarbeit
- eigenverantwortliches Lernen und selbstorganisierte Arbeit kombinieren → Ermöglichungsdidaktik
- die Komplexität eines Transformationsprozesses simulieren → cross-funktionale Projektteams und Communities
- die drei Phasen (Initiierung, Skalierung, Verstetigung) und die drei Ebenen (Individuum, Team, Organisation) einer Transformation werden bearbeitet → Agiles Design und Toolbox für eine Transformation

Q: **An wen richtet sich das Programm?**
A: An Personen, die als Führungskraft, agiler Experte oder Personaler (bzw. andere Stabsstellen) mit der agilen Transformation im eigenen Unternehmen betraut wird. Wir wollen über diese cross-funktional zusammengesetzte Gruppe die Situation in einem Unternehmen simulieren, das sich zu einer Agilen Transformation entschlossen hat.

Q: **Was sollten die Teilnehmer an dem Programm mitbringen?**
A: Zunächst einmal sollte ein Bezug zu einer Agilen Transformation bestehen, d.h. die Teilnehmer kommen aus einem Unternehmen, in dem bereits agil gearbeitet wird oder dies zumindest entschieden ist. Fast wichtiger sind allerdings echte Lust auf dieses komplexe aber spannende Thema und eine hohe Motivation, sich sehr intensiv damit auseinanderzusetzen. Dann gehört auch Mut dazu, denn sowohl das Konzept selbst, als auch die Art wie das Lernen erfolgt, sind rein individuell definiert und werden selbstgesteuert umgesetzt. Das ist eine neue Art zu lernen, die sich die meisten Teilnehmer erst erarbeiten müssen. Dann gehört Vertrauen dazu. Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und die Bereitschaft aller Teilnehmer, sich aktiv und gegenseitig unterstützend einzubringen.

Q: **Wie ist die Idee zum Programm entstanden?**
A: In der Rückschau ist dies nicht so einfach zu sagen. Es handelt sich um einen längeren Erkenntnis-

und Umsetzungsprozess. Hintergrund ist die eigene Erfahrung mit agilem Arbeiten und dem reifen der Erkenntnis, dass die übliche Art, wie Personalentwicklung gedacht und organisiert ist, nicht den Erfordernissen der VUCA-Welt (s. LINK) entspricht. In der Fachcommunity der Personalentwickler wird zwar schon eine Weile diskutiert, dass die Belehrungsdidaktik nicht funktioniert und durch eine Ermöglichungsdidaktik ersetzt werden soll aber selbst gestandenen Führungskräften wird noch immer vorgeschrieben, was sie wann und wie zu lernen haben. Kompetenzmodelle und standardisierte Entwicklungsprogramme mit 12 Monaten Laufzeit passen aber nicht mehr in die moderne Welt. Wir wollen unbedingt selbstverantwortetes Lernen in individuell gestaltbaren Settings und cross-funktionalen Communities ermöglichen. Das haben wir hier versucht zu realisieren.

Q: **Was ist neu bzw. anders an diesem Programm?**
A: Hauptsächlich ist es die Konsequenz in der Umsetzung agilen Mindsets und agilen Arbeitens in ein Format der Personalentwicklung. Wir setzen konsequent darauf, möglichst alle zentralen Prinzipien der agilen Arbeit anzuwenden und so erlebbar zu machen. Die bezieht sich sowohl auf die Eigenverantwortung und Selbstorganisation bei Teilnehmern und Projektteams, als auch der konsequenten Nutzung agiler Instrumente und Standards. Mir ist kein anderes Qualifizierungsprogramm bekannt, in dem jeder Teilnehmer einen individuellen Entwicklungsplan selber definiert, das Lernprogramm von den Teilnehmern selber zusammenstellt wird und das soziale Lernen n den cross-funktionalen Projektteams, Communities und in Lerntandems so prominent sind. Das Trainerteam, die Plattform und alles weitere ist nur dazu da, die Teilnehmer in ihrem Lernprozess und der Zusammenarbeit zu befähigen und zu unterstützen. Wir setzen sehr konsequent auf Ermöglichungsdidaktik.

Q: **Ist Train-the-Trainer eigentlich eine passende Bezeichnung?**
A: Eigentlich nicht, denn Training bedeutet Vermittlung von Bekanntem. Die Vorbereitung auf eine Agile Transformation ist die Vorbereitung auf einen sehr individuell zu konzipierenden, nicht durchgängig planbaren und sich iterativ entwickelnden Prozess. Dazu benötigen die Verantwortlichen eine Befähigung, kein Training. Wir sind aber bei dem Namen geblieben, da er üblich ist und wir einen Anknüpfungspunkt für die Kommunikation und Gespräche benötigen.

Q: **Für die Workshops sind 15 Tage vorgesehen. Ist das nicht sehr viel?**
A: Das hängt sehr vom Blickwinkel ab. Insgesamt versuchen die Unternehmen ja, die Abwesenheitszeiten für Weiterbildung zu minimieren. Da sind 15 Tage sehr viel Zeit. Aus Sicht der komplexen Thematik dagegen sind 15 Tage sehr wenig Zeit, zumal in den Workshops auch an den Projekten gearbeitet wird. Daher wird noch einige Zeit in die eigenständige Arbeit an den Lehrmaterialien und in den Peer-Groups sinnvoll sein. Der dreifache Zeitaufwand , also 45 Tage, ist wohl realistischer.

Q: **Was verstehen Sie unter einer Agilen Transformation?**
A: Von einer Agilen Transformation sprechen wir, wenn die Anwendung agiler Methoden in einem Unternehmen einen Umfang erreicht, der eine nachhaltige Veränderung von Arbeitsprinzipien, der Organisation und ggf. des Geschäftsprinzips nach sich zieht. Es geht also nicht nur um die Nutzung von Methoden, sondern um eine grundlegende Veränderung im Unternehmen, wie sie etwa auch in der prinzipiell ähnlichen Digitalen Transformation erfolgt. Die reine Einführung agiler Methoden oder agilen Projektmanagements zieht nicht zwingend derartige Veränderungen nach sich. Hier sprechen wir von einer Agilen Transition.

Q: **Wie werden die Teilnehmer ausgewählt? Kann ich mich einfach anmelden?**
A: Zunächst einmal werden wir mit jedem Interessenten ein ausführliches Beratungsgespräch führen, um die Intention, den jeweiligen Kontext und die Erwartungshaltung abzuklären. Danach werden Trainerteam und Beirat entscheiden, wer an dem Programm teilnehmen kann und wer hier nicht die notwendigen Rahmenbedingungen findet. Wir werden vor allem darauf achten, dass die Herausforderungen in den jeweiligen Unternehmen ähnlich sind, die Entwicklungsziele erreichbar sind und die Grundhaltung zu den definierten Werten und dem Bedarf der anderen Teilnehmer passen. Wir wollen sicherstellen, dass eine sehr aktive und kollaborative Teilnehmergruppe entsteht.

Q: **Welche Rolle spielt die Vorbereitungsphase auf das Programm und wie sollte diese aussehen?**
A: Die Teilnehmer werden zumeist praxiserfahrene Experten in einem der drei Kernfelder Führung, Agiles Arbeiten oder Organisation (hier HR, Finance, Einkauf etc.) sein, in den beiden anderen Feldern aber weniger Erfahrung mitbringen. Dies bedeutet, dass ich als Teilnehmer zwei Lernfelder besitze und meine Expertise in einem Feld an die anderen Teilnehmer weitergebe. Damit die Unterschiede zwischen den Teilnehmern nicht zu groß sind und eine Festlegung der eigenen Lernziele sinnvoll möglich ist, empfehlen wir, die Vorbereitungszeit zu nutzen und das von uns bereitgestellte Material zu allen drei Themen durchzuarbeiten. Weiterhin würden wir uns freuen, wenn die Teilnehmer bereits vorab in den persönlichen Austausch gehen und sich und die jeweilige Situation kennenlernen. Nicht zuletzt werden die Teilnehmer im ersten Workshop entscheiden müssen, an welchen Projektthemen sie arbeiten wollen. Da alle ein Thema vorschlagen ist ein Entscheidungsprozess nötig, der durch eine Vorabdiskussion und Schärfung der Fragestellungen effizienter gestaltet werden kann.

Q: **Wie ist die Projektarbeit konzipiert und welche Rolle spielen die Projekte im Programm?**
A: Wie bereits angesprochen werden die Teilnehmer als Team entscheiden, welche Themen in welcher Form als Praxisprojekt bearbeitet werden sollen. Wir vermuten, dass es um die zentralen Fragen jedes Transformationsprozesses geht, also Initiierung, Organisation des Projektes, Kommunikation und Konflikte usw. Aber wie gesagt, das entscheiden die Teilnehmer selbst. Wir werden darauf hinarbeiten, dass Themen bearbeitet werden die in der jeweiligen Praxis anwendbar sind, im Sinne einer Blaupause für die Transformation im eigenen Unternehmen. Hier ist ein offenes Konzept leider nicht so effektiv, wie eine unternehmensinterne Durchführung, in der das real vorliegende Transformationsprojekt bearbeitet werden könnte. Wir versuchen dies aber so ähnlich wie möglich zu gestalten.

Q: Wie werden die Teilnehmer die elektronische Plattform nutzen?
A: Das hängt natürlich von den Entscheidungen der Gruppe ab. Von unserer Seite vorgesehen und bereits vorbereitet sind:

- Wissensvermittlung über den von uns kuratierten Inhalt und Beiträge der Teilnehmer
- Arbeitsbereiche für die Projektarbeit, die insbesondere in den Phasen zwischen den Workshops durch die dann virtuell arbeitenden Projektteams genutzt wird
- Austauschbereiche für (Fach)Communities, wo etwa die Führungskräfte oder Personaler die für ihre Funktion spezifischen Aspekte diskutieren
- Dokumentation von Lernergebnissen, wenn etwa die Projektteams oder Communities Material zu ihren Themen erarbeiten, die für alle Teilnehmer interessant sein können
- Toolbox: Wir haben bereits viele Instrumente und Konzepte zu den drei Themenfeldern bereitgestellt. Die Teilnehmer können diese im Programm und auch später im eigenen Haus nutzen.

Wenn andere Anforderungen formuliert werden die auf der Plattform abgebildet werden können, werden wir dies umsetzen.

Q: **Welche Rolle spielt die Plattform im Lernkonzept?**
A: In der Masse der im Internet verfügbaren Angebote findet ein Lernen heutzutage alles, was er benötigt, oft in unterschiedlichen Formaten. Das Problem ist nicht mehr die Verfügbarkeit von Information, sondern die gerade relevante Information schnell zu finden. Mit der Plattform versuchen wir eine User-centric-experience-map zu liefern, d.h. heißt eine kuratierte Reise durch die Themen, die für eine Agile Transformation von besonderer Bedeutung sind. Der Nutzer findet somit schnell die für seinen individuellen Lernprozess ihn relevante Information. Da auch die anderen Nutzer Informationen und Erfahrungen zur Verfügung stellen, steigt die Relevanz des Angebotes weiter und die Gruppe nutzt die Vorteile des Collective Learning.

Q: **Welche Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren sehen Sie für das Programm?**
A: Bei einem derart komplexen Format sind dies sehr viele. Die größten Erfolgsfaktoren sehen wir

auf Seiten der Teilnehmer. Wenn diese sich auf das Format einlassen und mit Mut, Engagement, Disziplin und Zusammenarbeit daran gehen, kann nichts schief gehen. Da sind wir sehr zuversichtlich, dass dieses Konzept die Teilnehmer als Lerner Ernst und als Experte in die Verantwortung nimmt. Eine Konsumhaltung wäre für dieses Konzept tödlich. Der größte Misserfolgsfaktor ist natürlich fehlender Mut bei Entscheidern, die zu einer zu geringen Teilnehmerzahl führt. Damit müssen wir leider rechnen, denn es geht um ein Investment, zu dem kein Versprechen eines definierten Erfolges abgegeben werden kann. Man muss an das Konzept und die eigenen Kollegen glauben. Wir sprechen hier eindeutig die Innovatoren im Top-Management und in den Personalabteilungen an und davon gibt es bekannter Weise nicht so viele.

Q: **So wie Sie die Rolle der Lehrtrainer beschrieben haben, scheint dies in diesem Konzept ein relativ lauer Job zu sein. Schließlich sollen die Teilnehmer alles selber entscheiden und organisieren.**
A: Schön wär´s. Leider zeigt bereits die Vorbereitung, dass genau das Gegenteil zutrifft. Da es kein festes Programm ist, müssen wir alle denkbaren Themen und Instrumente vorhalten und entsprechend aufbereiten. Das hat uns schon einige Wochen intensiver Vorbereitung gekostet. Weiterhin ist das Trainerteam ebenso cross-funktional zusammengestellt, wie es bei den Teilnehmern vorgesehen ist. So hat zwar jede Gruppe einen praxiserfahrenen Ansprechpartner, die Abstimmung im Trainerteam ist allerdings aufwändiger, als in den klassischen Programmen. Last but not least bedeutet die Arbeit in diesem Konzept, dass wir stets für jeden einzelnen Teilnehmer, jedes Projektteam und jede Community als Berater, Coach, Mentor usw. verfügbar sein müssen. Und ganz zum Schluss müssen wir die Plattform administrieren, die Einhaltung der Regeln beobachten und die mühsame Dokumentation aller Lernerfahrungen nachverfolgen. Die gute Nachricht ist wiederum, dass wir hier die neue Art der Führung in agilen Welten simulieren. Wir sind auf die Erkenntnisse selber sehr gespannt und werden selber bestimmt einiges lernen.

Q: **Viele Unternehmen sind aktuell mit der digitalen Transformation beschäftigt, nicht mit der agilen Transformation. Lassen sich diese beiden Themen eigentlich verbinden?**
A: Bei genauem Hinsehen, sind es nicht zwei Prozesse, sondern einer. Digital und Agil gehören beide zu den Veränderungen, die in die VUA-Welt einfließen und zu den entsprechenden Veränderungen, vor allem Anpassungen im Organisationsdesign, führen. Digitale Entwicklungen sind eher technisch getrieben, die agile Welt eher methodisch. Weiterhin erfordern beide die Berücksichtigung sozialer Veränderungen die hiermit verbunden sind, also Grundhaltung, Werte, Verhaltensweisen, Erwartungen usw. Hier unterscheiden sich die beiden Themen kaum, ergänzen sich eher. Im Idealfall wird ein Transformationsprozess aufgesetzt, der alle mit VUCA zusammenhängenden Themen bearbeitet.

Q: **Neue Konzepte setzen sich nicht von alleine durch. Warum glauben Sie trotzdem an den Erfolg?**
A: Wir denken, dass es allerhöchste Zeit ist, die bisherigen Lernstandards über Bord zu werfen und etwas Neues zu versuchen. Das die gängigen Formate nicht funktionieren wissen wir schon einige Jahre, bisher scheint aber nur wenig Bereitschaft vorhanden zu sein, das Neue zu wagen. Hier erwarten wir, zumindest für die Kontakte in den Personalabteilungen, die größten Widerstände. Wenn Qualifizierungsformate diskutiert werden, verlangen sehr viele Personaler bewährte Standards, wissenschaftliche Studien usw. Den Mut, neue Wege zu gehen erleben wir eher selten. Wir glauben trotzdem an den Erfolg, da die schnelle Verbreitung des agilen und digitalen Arbeitens zwingend zu schnellen Veränderungen im Organisationsdesign und auch bei Lernformaten führen muss. Menschen, die agiles Arbeiten gewohnt sind, akzeptieren vordefinierte, standardisierte Formate zunehmend weniger. Sie widerspreche der Logik agilen Arbeitens und den neuen Gewohnheiten, auch im interaktiven Lernen in den agilen Teams. Aus Sicht der Unternehmen ist das Programm eher ein Katalysator für die Transformation als eine Qualifizierung.

Q: **Wäre dieses Programm nicht sinnvoller nutzbar, wenn es ausschließlich mit Mitarbeitern eines Unternehmens besetzt wäre?**
A: Definitiv! Für Unternehmen, die ausreichend groß sind und mehrere Führungskräfte und Mitar-

beiter mit der Agilen Transformation betrauen wollen, kann das Programm der Nukleus eben dieses Transformationsprozesses sein oder als Lab für einen laufenden Prozess organisiert werden. Mit der realen Transformation im Fokus liefern die Mitarbeiter einen echten Mehrwert, während sie sich gleichzeitig qualifizieren. In diesem Fall kann die Transformation sofort begonnen werden, was einen weiteren Vorteil im Wettbewerb bedeutet.

Ihre Fragen sind nicht vollständig beantwortet? Gerne stehe ich Ihnen zur Verfügung und freue mich auf Ihren Anruf:

Dr. Frank Edelkraut
Mentus GmbH
Bellevue 23, 22301 Hamburg, Germany
Tel.: +49 – (0)171 – 6806893
Mail: fe@mentus.de
Web: www.mentus.de