MindShift – **Shared LeaderShift©** – Organisational Shift

Barbara Wietasch
Eva-Maria Danzer
September 2019
www.sharedleadershift.com

FUTURE of WORK – Ein revolutionärer Wandel steht an…

INHALTSVERZEICHNIS

Management Summary 3
Veränderungen kommen mit Siebenmeilenstiefeln 5
Gute Gründe für einen Shift 6
- Mitarbeiterengagement: Gallup rüttelt wach 6
- Millennials und Generation Y: Sinn und Wirksamkeit sind gefordert 6
- Führungskräfte: Fördern und Fordern offenbaren ein Dilemma 6
- VUKA: Die Welt im Wandel Organisationen im Wandel 6
- Und wie spiegelt sich das in der Führung? 6

Abhilfen der letzten Jahre: Was haben wir nicht schon alles probiert? 7
Wie sich Führung neu aufstellt: Das Shared LeaderShift© Modell 8
Wie genau funktioniert Shared LeaderShift©? 9
Ein Blick auf die Rollen des Shared LeaderShift© Modells 10
- Der Customer & Value Leader 10
- Der Team & Performance Leader 10
- Der People & Culture Leader 10

Welchen Mehrwert bringt das Triumvirat? Und natürlich welche Kosten? 11
- Mehrwert für die Organisation 11

Der nachhaltige Vierte im Bunde: der Purpose & Strategy Leader 12
Bleibt noch, wie das Triumvirat zusammenarbeitet 13
Und was ist der Shift bei diesem Ansatz? 13
Diese Wege führen zur „Halle der Helden" 14
1. Das Triumvirat als Experiment: eine neue Welt in alten Strukturen 14
2. Das Triumvirat+ in der „Lernenden Organisation" 15
3. Das Triumvirat+ als Teil des strategischen Redesigns 15

Vom Purpose zum Nordstern 16
Wie die Implementierung gelingt 17
- Bei den Personen 17
- Bei der Rollenbesetzung 17
- Bei der Prozessbegleitung 17

Sources 18
Glossar 18
Die Autorinnen 19

Management Summary

1. Inhalt & Hintergrund: worum geht es?

Was ist Shared LeaderShift©? Ein neuer Führungs- und Organisationsentwicklungs-Ansatz, der Teile aus Scrum, OKR´s, Mindset und New Work auf organisatorischer Ebene und der des einzelnen Mitarbeiters vereint und weiterführt - entwickelt von Barbara Wietasch und Eva-Maria Danzer; zwei erfahrenen Managerinnen und Beraterinnen mit eigenen Unternehmen. Innovativ dabei: Führungsverantwortung wird nicht bei einer Person oder der Hierarchieebene des Topmanagements verortet, sondern auf mehrere, interaktive „Knotenpunkte" im Unternehmensnetz flexibel und rollierend verteilt. Die Autorinnen sprechen von einem Triumvirat, bzw. mit einer 4. Rolle erweitert von dem Triumvirat+.

Herausforderung:

Keines der agilen Work-Formate oder Management-Modelle (KANBan, Scrum, OKR´s) der letzten Jahre war in der Lage, die Herausforderungen unserer Zeit im außen (Digitalisierung, Globalisierung, AI, IoT, wachsende Kundenansprüche, etc.) und um innen (Hierarchisch vs. flache Organisationsstrukturen / Wasserfall versus Netzwerk, New Work, Work-Life-Balance, Recruiting-Anforderungen der Generation Y and Z, war of talents, Fachkräftemangel, hohe Fluktuation und Krankheitsraten) nachhaltig zu lösen. Kaum einer will mehr Manager werden, weil die Aufgaben in mehrfacher Hinsicht überfordern und nicht mehr zu vereinen sind.).

2. Ziele und Rahmenbedingungen

Shared LeaderShift© tritt den diversen Herausforderungen der VUCA-Welt mit leicht zu adaptierenden Einheiten entgegen mit dem Ziel, Unternehmen zum Wohle der Menschen und der Organisation nachhaltig zukunftsfit und agil zu gestalten.

3. Inhalt des Modells

„Shared" bedeutet in diesem Fall die Führung in Rollen zu trennen und auf verschiedene Schultern zu verteilen. „Shift" meint dabei, dass neben einem Mindshift - eine veränderte Haltung - ein LeaderShift benötigt wird - ein positives Menschenbild in der Führung, Entschiedenheit zu vertrauen, Zusammenarbeit aller Player auf Augenhöhe. Und die Möglichkeit die Führungsrollen rollierend - auch aus dem Team heraus - zu besetzten.

Dabei werden drei Rollen im Triumvirat unterschieden. Sie teilen sich die primäre operative Führung und werden um eine vierte Rolle, des **„Purpose & Strategy Leaders",** ergänzt, die eher strategisch angelegt ist und sich auf die Unternehmenskultur sowie die Gestaltung der Wertschöpfung fokussiert. Alle zusammen agieren im Triumvirat +.

Als **„Team & Performance Leader"** wird die Rolle bezeichnet, die primär die Teamleistung im Auge hat und dafür sorgt, dass das Team die angestrebten Ergebnisse im gesetzten Zeit- und Qualitätsrahmen erreicht. Die zweite Rolle ist der **„Customer & Culture Leader".** Sie ist dafür da, dass der einzelne Mitarbeiter seine individuellen Entwicklungs- und Karrierewünsche adressieren kann und eine persönliche Förderung durch einen Experten erfährt. Und der **„Customer & Value Leader"** bringt die Anliegen des Kunden in die Führung und bewertet das Ergebnis.

Customer &Value Leader	Team & Performance Leader	People & Culture Leader	Purpose & Strategy Leader
Benennung & Vertretung aller Kundenwünsche und -anliegen	Fokussierung des Auftrags für das Team	Individuelle Betreuung von einzelnen Mitarbeitern	Koordination der Gestaltung des Purpose und der Governance
Festlegen des „Lastenhefts", Vereinbarung der Gütekriterien, erwartete Leistung	Sicherung der Leistungs-erbringung in „time and quality"	Coaching und Enabling	Information der Organisation über die Purpose, Governance und Unternehmenskulturrahmen
Sicherung der erforderlichen Ressourcen	Unterstützung bei der Ausformulierung der Sprints innerhalb eines Leistungszeitraums	Mediation und Konfliktmanagement	Sicherung der Einhaltung und Umsetzung dieses Frames
Begleitung der „Produktentwicklung" als Sparring- und Iterationspartner	Das fördern und herausfordern des Teams	Gestaltung von Feelgood- und Happinessmaßnahmen	Befähigung der Menschen und der Organisation, zur Bewältigung der Kultur und des agilen Workflows
Bewertung der Leistung & Abnahme	Die Sicherung des Teamspirits	Gestaltung von Kultur, Lernen und Socializing	Mitwirken bei der Definition des Nordsterns
Feedback an die Leistungserbringer	Fokus auf Erfolge und positive Team-Ergebnisse	Sicherstellen des richtigen Human-Kapitals für die Zukunft	Ableiten von OKRs und Definition von Sprints der Organisation bzw. einzelner Bereiche

4. Vorteile / Mehrwert

- Kein „Vorbei-entwickeln" an den wachsenden Kundenwünschen: Die Sicht des Kunden (Customer Centricity) hat einen festen Platz in der Organisationsstruktur
- Mitarbeiter sind zufriedener und engagierter, da Verwirrungen, wie sie aktuell noch durch die Doppelfunktion des Förderns und Forderns der Führungsrolle als Manager und Förderer/Leader auftreten, vermieden werden.
- Führung kann von Kompetenzträgern mit unterschiedlichen Stärkenprofilen deutlich differenzierter wahrgenommen werden.
- Verantwortung zu teilen, entlastet die einzelne Führungskraft und schafft Raum, das Team aktiver einzubinden – vor allem, wenn man das Modell weiterdenkt und die Rollen Team & Performance Leader und Customer & Value Leader kann verstärkt mit Teammitgliedern besetzt werden. Das erleichtert den Übergang in die „neue Arbeit" und hin zur Selbstorganisation. Es entwickelt sich eine wahre FührungsKRAFT.

5. Umsetzung und nächste Schritte

Dieses Modell ist anwendbar sowohl für Einsteiger und traditionell aufgestellte Unternehmen als auch für Unternehmen, die schon seit Jahren mit fortschrittlichen Modellen an ihren Change Prozessen arbeiten; vom Start-up bis zum internationalen Konzern.

Shared LeaderShift© kann seine volle Wirksamkeit nachhaltig entfalten, wenn Kompetenzträger und Mitarbeiter gut begleitet und qualifiziert werden – gleich auf welcher Ebene das Modell eingeführt wird. Ein maßgeschneidertes Konzept gibt es auf Anfrage unter www.sharedleadershift.com oder info@leadershift.com.

Shared LeaderShift© im Triumvirat: Ein Unternehmensentwicklungs-Modell mit Zukunft

Was ist Shared LeaderShift©? Ein Führungs- und Organisationsentwicklungs-Ansatz, der Teile aus Scrum, OKR´s, Mindset und New Work auf organisatorischer Ebene und der des einzelnen Mitarbeiters vereint und weiterführt. Führungsverantwortung wird nicht nur bei einer Person und im Topmanagement verortet, sondern ruht auf den Schultern, im Kern eines Dreigespanns, das wir als Triumvirat begreifen. Das Besondere: Auch die wachsenden Kundenansprüche (Customer Centricity) und die immer schnelleren Einflüsse von außen – siehe VUKA – bezieht dieses Modell mit ein.

Veränderungen kommen mit Siebenmeilenstiefeln

2030 wird Asien an der Spitze des Weltmarkts stehen. Globalisierung, Digitalisierung, technologisch-wissenschaftliche Fortschritte, demografischer Wandel, künstliche Intelligenz und Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine gehen einher mit neuen Produktivitätstreibern: Big Data, Diversität, Robotik und künstliche Intelligenz, Sharing Economy und das Internet der Dinge. Routineaufgaben werden nicht mehr von Menschen übernommen, es entstehen in den nächsten zehn Jahren 65 Prozent der Jobs neu.

Warum müssen wir Führung neu denken? Was funktioniert denn heute nicht mehr?

Die Arbeitswelt wird sich in der nächsten Zukunft also massiv und nachhaltig wandeln. Es kann erwartet werden, dass kaum ein Stein auf dem anderen bleibt. Davon ist der Einzelne ebenso betroffen wie Teams oder ganze Organisationen. Das wird Auswirkungen auf Strukturen und Abläufe, aber auch auf die Ausrichtung und die Kultur einer Organisation haben.

Top-Down Ansätze, Organigramme, lange Entscheidungswege, Überforderungen und eine steigende Zahl an Mitarbeitern, die in der inneren Kündigung verharren: So können Organisationen auf dem Weg der VUKA-Welt nicht mithalten. Sie sind keine „Unternehmen mit Zukunft".

Shared heißt, Führung …

- teilen sich mehrere Rollen.
- ist ein Resultat verschiedener Perspektiven.
- entsteht aus der Kollaboration der Stärken Einzelner.

Shift bedeutet, Führung …

- wird von allen verantwortet und rollierend gestaltet.
- ist durch ein organisations-spezifisches Framework getragen.
- hebelt den organisatorischen Wandel hin zur Selbstorganisation.

Gute Gründe für einen Shift

Warum ist es jetzt Zeit für einen nachhaltigen Wandel? Was funktioniert heute nicht mehr? Von den vielen „Störungen", sind hier einige wesentliche herausgegriffen:

Mitarbeiterengagement: Gallup rüttelt wach

In der Arbeitswelt geht es rund. Arbeitsformen, Strukturen, Prozesse, die Kultur des Miteinanders – alles wird hinterfragt. Von Theoretikern und den Menschen in den Organisationen. Bei den meisten Unternehmen herrschen dabei noch strikt feudale Hierarchien. Dem Mitarbeiterengagement tut das nicht gut. Die Zahl der engagierten Mitarbeiter stagniert bei 15 Prozent, während die Masse der „aktiv nicht engagierten Mitarbeiter" sogar auf 17 Prozent stieg. So die aktuelle Gallup Studie. Und dieser Trend hält seit Jahren an.

Millennials und Generation Y: Sinn und Wirksamkeit sind gefordert

Hinzu kommt ein neues Denken. Junge Generationen fragen nach dem Sinn, wollen mitgestalten, suchen „Life-Life-Balance" und einen würdevollen und inspirierenden Arbeitsplatz. Hochglanzbroschüren mit „Vision & Mission"-Proklamationen werden als „Schein statt Sein" abgetan. Die Trennung zwischen Privatleben und Arbeitswelt verschwimmt. Gestandene Führungskräfte fragen sich, warum die bisherigen Methoden bei dieser Generation nicht greifen. Über Mitarbeiter-Jahresgespräche, langfristige Projekt-Planungen, Top-down-Ansagen und Denken in Silos und Hierarchien lächeln Millennials nur noch. Heute wird eher gefragt: „Wozu sollte ich das tun, was habe ich davon, welchen Mehrwert bringt das insgesamt?" Für die Organisation ist dies eine große Herausforderung. Bisher hatten die Baby-Boomer und Generation X-ler gedacht: Arbeit ist Arbeit und Freizeit ist ein anderes Leben. Doch Millennials denken komplett anders. Dies wird offen in den sozialen Medien geteilt. Nicht nur Kununu und Glassdoor sind dabei öffentliche Spiegel.

Führungskräfte: Fördern und Fordern offenbaren ein Dilemma

Kann ein Vorgesetzter gleichzeitig fordern und fördern? Das Team und den Einzelnen zu Höchstleistung motivieren, steuern und beste Ergebnisse anstreben. Und auf der anderen Seite Förderer, Mentor und Coach sein. Ein Spagat, bei dem die Glaubwürdigkeit oft auf der Strecke bleibt. Das wird dann heute irgendwie „hin-manipuliert". „Friendly Leadership". Echt ist das oft nicht. Das spüren Menschen natürlich, sind enttäuscht und frustriert. Mit entsprechender Auswirkung auf die Leistung und damit die Wertschöpfung im Unternehmen. Ein Teufelskreis. Kein Wunder, dass Führungskräfte bei Mitarbeiterbefragungen häufig schlecht wegkommen.

VUKA: Die Welt im Wandel Organisationen im Wandel

Wofür steht die Abkürzung VUKA? Für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität. Unsere Welt wird immer schneller, unsicherer, komplexer. Die Rahmenbedingungen für Unternehmen ändern sich ständig. Innovationen, Disruptionen und stark verkürzte Produktlebenszyklen sind nötig, um am Markt dabei zu sein. Dadurch sind Organisationen heute mehr denn je gefordert, sich neu auszurichten.

Und wie spiegelt sich das in der Führung?

Fast jedes zweite Großunternehmen bezweifelt laut einer Erhebung von Korn Ferry die Zukunftstauglichkeit des deutschen Managements. Woran liegt das?

Nun, die einzelne Führungskraft hängt heute zwischen Baum und Borke. Zwischen Manager und Leader. Zwischen Mitarbeiter und Wertschöpfung. Zwischen Tradition und Innovation. Zwischen alter und neuer Welt. Und bereits mitten in VUKA. Sie wird von allen Seiten gefordert und angeklagt. Sie kann es nicht recht machen. Welcher Seite sie sich auch zuwendet, vernachlässigt sie eine andere. Und geht damit selbst in eine Überforderung. So haben wir es mit einer wachsenden Zahl von Burn Outs zu tun. Oder, und das ist die andere Seite, die Attraktivität in Führung zu gehen, nimmt immer weiter ab.

Kein Wunder, denn die Veränderung schreitet immer schneller voran, die Ansprüche werden zunehmend umfassender, die Welt immer vielfältiger. Und damit hochkomplex für einen Einzelnen.

Hier ist ein Shift gefordert, in Richtung geteilte Führung – ein **Shared LeaderShift©!**

Abhilfen der letzten Jahre: Was haben wir nicht schon alles probiert?

Nicht, dass die Herausforderung neu wäre. Nein, wir haben schon mit einer ganzen Reihe „Abhilfen" experimentiert. Mit mehr oder weniger Erfolg. Und auf manche dieser Ansätze baut auch das Shared LeaderShift© Modell auf.

Da wären die **Agilen Arbeitsformate**, z. B. Scrum, Kanban, Design Thinking, u.a. Sie haben ihre Wirksamkeit bewiesen und sind inzwischen in vielen Unternehmen etabliert. Ihnen verdanken wir das Denken in Iterationen und Sprints und dass der **Kunde seinen festen Platz** erhält. Und doch zeigen die Engagement-Werte der Mitarbeiter in Organisationen, die agile Formate nutzen, keinen signifikanten Unterschied zu jenen mit klassischen Strukturen. Kein Wunder. Vielerorts existieren heute einfach Parallelwelten.

Auch **neue Organisationsformate**, wie z.B. das **HR Business-Partner** Modell von Dave Ulrich, haben nicht den Siegeszug angetreten, der erwartet war. Nach wie vor positioniert sich HR mehr in einer unterstützenden und administrativen, denn in einer strategischen Rolle. Dabei war die Idee, dem **Menschen im System einen strategischen Platz** zu geben wirklich revolutionär.
Oder z.B. die **Holokratie**, wo sich alles um den Sinn und Zweck dreht und die Selbstorganisation im Fokus steht. Die Holocraty Constitution bietet als eine Art **Governance** eine wirksame Grundstruktur, doch allzu häufig fallen Organisationen, gerade wenn Krisen auftreten, wieder in klassisch hierarchische Strukturen zurück.

Beachtenswert sind auch all die **neuen Ansätze im Leadership** der letzten Jahre. Immer wieder neue Konzepte und „Manifeste" eroberten den Markt, vom „Transformalen" über das „Servant", hin zum „Human" oder „Mindful" Leadership. Es gibt unzählige Ideen, wie die einzelne Führungskraft sich, ihre Haltung und ihr Verhalten verändern sollte, um den Anforderungen gerecht zu werden. Und dem nicht genug. Dann kamen die Feelgood- und Happiness Verantwortlichen (übrigens oft „Manager" genannt) um es zu richten. Natürlich sind das alles wertvolle Ansätze, gerade jene, die die **Selbstführung und Haltung** adressieren, nachhaltig verändert haben sie nicht. Mitarbeiter fühlen sich nach wie vor wenig wertgeschätzt und ein Mindshift tritt zu langsam ein.

Gerade in jüngerer Vergangenheit sind die innovativen und selbstgesteuerten **Kollaborationsformate**, wie die Theory U mit ihren U-Labs, Working Out Loud und das Community- oder Peer-Learning in aller Munde und finden viele Anhänger. Ein Zeichen, dass die **Selbstverantwortung und Selbstwirksamkeit** so langsam Fahrt aufnimmt. Hier werden bereits Fakten der neuen Welt geschaffen.

Eine ganze Reihe von **verschiedenen Ansätzen**, die gemeinsame Arbeit zu einem sinnvollen, zufriedenstellenden und produktiven Erlebnis machen wollen.

Die gewünschten Ergebnisse lassen seit Jahren zu wünschen übrig.

Zeit für ein neues Verständnis? Ja, ganz dringend sogar.

Die Zeit der machtorientierten und personifizierten Ein-Mann/Frau-Führung geht ihrem Ende zu. Verantwortung will und muss geteilt werden. Viele werden morgen gemeinsam Führungs**KRAFT** erbringen.

Wie sich Führung neu aufstellt: Das Shared LeaderShift© Modell

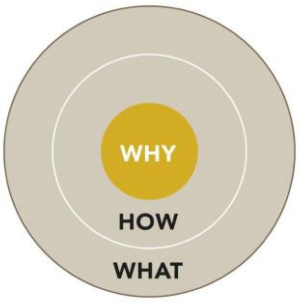
Ist das schon wieder eine neue Sau im Dorf? Nein, eine Herzensangelegenheit! Und ein holistischer Ansatz, der die Essenz der vielen guten Ideen der letzten Jahre aufgreift und weiterführt.

Wir sind uns sicher: Neue Helden braucht das Land – und einen echten Wandel in der Führung und den Unternehmen. Warum? Weil Komplexität, Vielfältigkeit und Dynamik künftig nicht mehr hierarchisch, sondern in flexiblen Strukturen und nicht mehr von der einen Person, sondern von geteilter FührungsKRAFT bewältigt werden wird.

Unsere Antwort darauf ist das Shared LeaderShift© Modell, das den anstehenden Organisationswandel über eine neue Führungsstruktur bewerkstelligt.

Gönnen wir uns zunächst das ganze **„Big Picture“**. 2025 oder 2030, vielleicht aber auch schon 2022: Wie könnte der Zeitgeist sein? Organisationen agieren weitestgehend selbstorganisiert. Sie haben ihren **„Purpose“**, d. h. ihren Sinn und Zweck definiert, ein gemeinsames, unternehmensweites Kulturverständnis vereinbart und ihren „Frame“, ihre Leitlinien in Form der **„Governance“**, eines einheitliches Steuerungs- und Regelsystem, definiert. Ein Kulturrahmen sozusagen, der formale Orientierung gibt und den Weg weist, wie der „Purpose“, der Sinn und Zweck, innerhalb einer Organisation sowie auch nach außen gelebt wird.

Folgt man **Simon Sinek**, dann könnte man die **Governance** als das **„How“ der Führung** bezeichnen, („Wie wollen wir zusammenarbeiten?“), während der **Purpose** das **„Why“** („Warum gibt es uns?“)



definieren würde. Die Menschen der Organisation bewegen sich innerhalb dieses Kulturrahmens und erbringen gemeinsam Wertschöpfung. An einem kraftvollen Purpose und Nordstern ausgerichtet.

Und Führung?
Wird es weiterhin geben. Jedoch in ganz anderer Form. Einen wesentlichen Rahmen für Führung wird die **Governance** bilden. Sie wird die Orientierung schaffen, wie Zusammenarbeit im Unternehmen gelingt, wie Entscheidungen in der Community getroffen, wie Störungen behoben werden. Das Praktizieren von **Selbstführung** wird dabei zum Erfolgstreiber.

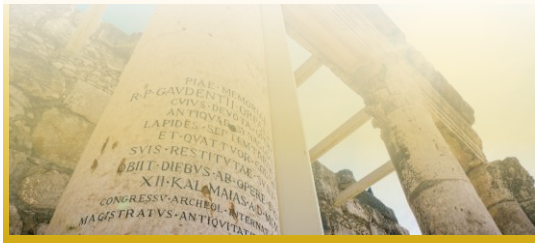
Bleibt die Führung, wie wir sie heute verstehen. Also die Mitarbeiter- und Team- sowie die Unternehmensführung.

Nun, die sehen wir in Rollen organisiert und auf mehrere Köpfe verteilt und kollaborativ. Jeweils zu dritt. Nicht als Job-Sharing sondern als **Shared LeaderShift©** und zwar im **Triumvirat.**

Wie genau funktioniert Shared LeaderShift©? Und was ist ein Triumvirat?

Die konsequente Teilung von Führung auf drei verschiedene Köpfe, die ihrerseits in Kollaboration FührungsKRAFT stellen, ist eine Revolution. Outside the box.

Entstanden aus der Frage, wie kann ein Führungsmodell langfristig so anlegt sein, dass es den anstehenden Wandel von Hierarchie und Silo hin zu Netzwerken und Zellen nachhaltig begleitet?



Woher kommt der Begriff **„Triumvirat"**?

Aus der römischen Antike. Dort sollte durch eine Dreier-Kommission ein mögliches politisches Tohuwabohu verhindert werden.

Hier kommt das **Triumvirat** als neue Organisationsstruktur ins Spiel. Es bedeutet: zu führen, indem Verantwortung auf Funktionen und Personen aufteilt wird, die ihrerseits eine jeweils klare Rolle verkörpern und als Individuen, Teams und Gesamtorganisation kooperativ agieren. Die beteiligten Führungsrollen **Customer & Value Leader**, **Team & Performance Leader**, **People & Culture Leader**, können verschieden besetzt werden: durch „klassische" Führungskräfte der Fachbereiche, durch Kompetenzträger eines crossfunktionalen bzw. End-to-End-Teams bzw. einer Zelle und auch rollierend. Letzteres ist der *eigentliche Shift*.

Mit dem Triumvirat ist sichergestellt, dass alles, was den Erfolg einer Organisation von Führungsseite her beeinflusst, umfänglich repräsentiert ist. Gleichzeitig werden Widersprüche vermieden, die entstehen, wenn eine Person mehrere Rollen besetzt, wie z. B. die des Forderns und Förderns.

Scrum stand übrigens bei der Entwicklung Pate. Da haben wir den Wert schätzen gelernt, der in der konsequenten Trennung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten liegt.

Das Shared LeaderShift© Modell hat mit Scrum manches gemeinsam, wie z. B. die konsequente Ausrichtung des Triumvirats an einem „Manifest", wir würden es „Governance des Triumvirats" nennen oder das Verständnis für die Kraft des Teams. Und es geht gleichzeitig deutlich über Scrum hinaus.

Ein Blick auf die Rollen des Shared LeaderShift© Modells

Der Customer & Value Leader

Sehen wir uns gleich den ersten Helden an, die Rolle des **Customer & Value Leaders**. Sie ist neu und trägt die Idee des Product Owners aus dem Scrum in sich. Jedoch wird sie erweitert verstanden. Diese Führungsfunktion definiert die Wünsche und Anliegen sowie die Nutzenanforderungen aus Kundensicht. Andererseits bewertet sie die vom Team erbrachte Leistung, stellt Anforderungen an Iterationen und nimmt das „Gewerk" ab. Gemeinsam mit der Rolle des Team & Performance Leaders legt der Customer & Value Leader das „Lastenheft", die „Messgrößen" und das Budget für die Leistungserbringung fest. Er steht als Sparringspartner für Klärungsbedarf und Iterationen zur Verfügung und sichert die Ressourcen. Dabei repräsentiert er den Kunden vollumfänglich und hält die Schnittstelle zu internen/externen „Kunden".

Customer & Value Leader

kann diese Führungsaufgabe parallel für mehrere Leistungspakete wahrnehmen und mit verschiedenen Teams und damit auch mit mehreren Triumviraten arbeiten.

Der Team & Performance Leader

Werfen wir einen Blick auf Held Nummer zwei, den Team & Performance Leader. Diese Rolle hat ihre Wurzeln im Master des Scrum, geht jedoch darüber hinaus. Man könnte sie als eine Kombination aus Scrum Master und Agile Coach bezeichnen. Der **Team & Performance Leader** bildet die Schnittstelle zwischen dem Customer & Value Leader, der die Kundenperspektive vertritt, und dem Team. Es liegt in seiner Hand, mit dem Team Ziele und Ressourcen abzustimmen und idealerweise in Sprints Leistungen in „time and quality" zu sichern. Dabei spornt der Team & Performance Leader sein Team immer wieder zu Höchstleistungen an und fördert es fachlich. Er unterstützt bei der Bereitstellung von Ressourcen und Katalysatoren. Er hat den Teamspirit im Auge und sichert die Einhaltung der Governance. Idealerweise koordiniert er die Teamzusammensetzung. Er bildet aber auch die Schnittstelle zum People & Culture Leader und trägt dazu bei, dass Individuen eine persönliche Förderung erfahren.

Team & Perfomance Leader

betreut in der Regel ein Team, mit 5-7 Personen. Je nach Reifegrad und Erfahrung in Selbstorganisation können mehrere Teams begleitet

Der People & Culture Leader

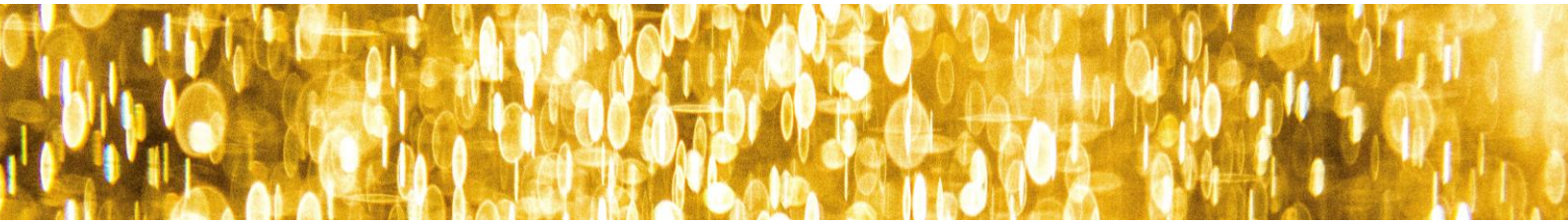
Diese Rolle suchen wir im Scrum oder anderen agilen Ansätzen vergebens. Sie ist mehr inspiriert vom „Leadership", um genauer zu sein vom „Servant Leadership". Bei dem benannten **People & Culture Leader** handelt es sich jedoch um eine ganz neue Rolle. Sie ist so angelegt, dass sie die Interessen, die persönlichen Situation und Entwicklung eines jeden einzelnen Mitglieds einer Organisation, d. h. eines Mitarbeiters auf allen Ebenen individuell begleitet. Ebenso gestaltet sie die „People & Culture"-Strategie. Diese Interessen sollten im Sinne einer nachhaltigen Bindung der Mitarbeiter im Fokus stehen und eben nicht operative, unternehmerische Interessen wie bei den beiden anderen Rollen. Diese Rolle sollte völlig frei von einer Bewertung des Einzelnen sein und sich nur auf dessen Förderung fokussieren. Persönliches Coaching, Unterstützung beim individuellen Wachstum, die Optimierung individueller Bedingungen im Rahmen von Arbeit sind Aufgaben dieser Rolle. Gleichzeitig wacht sie auf operativer Ebene über die Kultur und sorgt für deren Hygiene im zwischenmenschlichen Bereich.

People & Culture Leader

betreut team-übergreifend einzelne Menschen des Unternehmens. Er arbeitet deshalb gleichzeitig mit mehreren Triumviraten zusammen.

Hier haben wir eine klare Meinung. Diese Rolle sehen wir bei HR. Bei einer möglicherweise ganz neuen HR. Einer HR, die den strategischen Lead für die Unternehmenskultur und den Menschen in der Organisation übernimmt und die künftig das größte Gut der Unternehmen betreut: die Menschen, das Humankapital.

Welchen Mehrwert bringt das Triumvirat? Und natürlich welche Kosten?



Die Dreiteilung der Führungsrolle im Triumvirat erlaubt, den unterschiedlichen Aspekten von Führung genauer Rechnung zu tragen. Leistungsanforderungen und -überprüfungen werden von einer Funktion bzw. einem Repräsentanten der Kundensicht vertreten, ohne dass diese Rolle unmittelbar auf das Team oder den einzelnen Mitarbeiter Einfluss nimmt. Im Gegenteil tritt der **Customer & Value Leader** als Verhandlungspartner auf, mit dem das Team Rahmenbedingungen abstimmt und Verantwortung übernimmt, dass diese geschaffen werden. So ist diese Rolle ein Teil der Wertschöpfungskette. Sie darf sich auf das Ergebnis konzentrieren und Ansprüche formulieren. Gleichzeitig berücksichtigt der Triumvirats-Ansatz die Bedürfnisse eines jeden Mitarbeiters. Er kann über den **People & Culture Leader** individuelle Förderung und Support, z.B. auch bei Konflikten, abrufen. Seine persönliche Entwicklung und Karriere ist damit in festen Händen. Als Bindeglied zwischen den Anforderungen von außen und dem Team fungiert der **Team & Performance Leader**. Er kennt die fachlichen und methodischen Kompetenzen des Teams und dessen Leistungsfähigkeit und sorgt für einen guten Mix aus Spaß und Performance. Er darf das Team – und muss nicht den Einzelnen – im Auge haben.

Das Zusammenspiel aller drei Player auf Augenhöhe verhindert, dass es in dieser Konstellation zu Machtmissbrauch kommt. Mehr Fairness hält Einzug. Ein wahres Dreamteam also – unsere drei „Helden". Und wie in der Antike begeben sie sich auf unbekanntes Terrain. Da tut Begleitung zunächst gut.

Zudem ist man auf dem Weg zur Selbstorganisation – und zwar unabhängig davon, ob und wie sich die Organisationsstruktur ändert. Vorteile über Vorteile – vorausgesetzt, ein derartiges Triumvirat wird top-down implementiert und auf allen Ebenen repräsentiert. Alle Entscheidungen würden dann von verantwortlichen Dreierteams getroffen, in denen jeder Repräsentant die Aufgaben, die sich aus der Rolle heraus ergeben, nachhaltig vertritt.

Da die Rollen durch Mitarbeiter und Führungskräfte besetzt werden können, die Kompetenzen und Neugier mitbringen, die Organisation für die Zukunft mitzugestalten, ergeben sich **keine zusätzlichen Headcounts**. Kapazität wird einfach geshiftet.

Mehrwert für die Organisation

- **Leistungen werden stärker am Bedarf interner und externer Kunden ausgerichtet, da der Kunde eine „eigene Stimme" erhält.**
- **Einzelne Mitarbeiter sind zufriedener, da Störungen, wie sie aktuell noch durch die Doppelfunktion einer Führungskraft als Manager und Leader auftreten, vermieden werden. Damit sollte das Commitment und Engagement wieder steigen.**
- **Führung kann von Kompetenzträgern mit unterschiedlichen Stärkenprofilen deutlich differenzierter wahrgenommen werden. Es ist zu erwarten, dass damit höhere Zufriedenheit und Qualität erwirkt werden – zumal die Rollen nach individuellen persönlichen Stärken besetzt werden können.**
- **Verantwortung zu teilen, entlastet den Einzelnen und schafft Raum, das Team aktiver einzubinden – vor allem, wenn man das Modell weiterdenkt und die Rollen Team & Performance Leader und Customer & Value Leader verstärkt mit Teammitgliedern besetzt. Ein etwaiger Machtverlust von derzeit aktiven Führungskräften wird so „abgefedert" und der Übergang in die „neue Arbeit" und hin zur Selbst-organisation gleichzeitig erleichtert.**

Der nachhaltige Vierte im Bunde: der Purpose & Strategy Leader

Wechseln wir nun noch auf die Ebene der Organisation. Die Erarbeitung und kontinuierliche Reflexion der Governance und der Unternehmenskultur ist eine zentrale Aufgabe des Vierten im Bunde. Dieser „Vierte" ist keine Einzelperson, sondern eine Rolle, früher evtl. eine Stabsstelle, die durch ein interdisziplinäres Team repräsentiert wird. Seine Aufgaben sind eher strategischer Natur. Neben der genannten Kulturarbeit sollte diese Rolle bereits wesentlich dazu beitragen, den Purpose der Organisation mitzugestalten und sich gleichzeitig als Hüter dieser „Kultur" zu verstehen.

Diese Rolle kann gleichzeitig bei der Entwicklung des Nordsterns, wie die agile Welt die strategische Ausrichtung eines Unternehmens nennt, anstoßen und begleiten und daraus die agile Strategie ableiten. Und zu guter Letzt sehen wir beim **Purpose & Strategy Leader** die Operationalisierung der Strategie. Bei agilen Organisationen wird dann der Weg vom Purpose zum Nordstern in immer wieder neuen Sprints und unterstützt von OKRs gestaltet.

Wirken alle vier Rollen gemeinsam und erbringen damit die FührungsKRAFT der Organisation sprechen wir vom Triumvirat+

Der „Vierte im Bunde" sollte sich aus einem interdisziplinären Team von im Kern fünf bis sieben Personen zusammensetzen und zunächst im Topmanagement angesiedelt werden. Später kann und sollte sich auch diese Struktur in Richtung Netzorganisation bzw. Zelle bewegen. Im Grundsatz gelten auch für diese Rolle identische Bedingungen wie für das Triumvirat. D. h. ein Wechsel der Repräsentanten sollte regelmäßig erfolgen und kann zunehmend in Selbstorganisation übergehen. Es ist in diesem Fall jedoch angeraten, zunächst mittelfristig (zwei bis drei Jahre) mit einer stabilen Besetzung dieses Teams zu arbeiten, um so der Nachhaltigkeit dieser Rollen gerecht zu werden und einen stabilen Übergang zu gewährleisten.

Customer &Value Leader	Team & Performance Leader	People & Culture Leader	Purpose & Strategy Leader
Benennung & Vertretung aller Kundenwünsche und -anliegen	Fokussierung des Auftrags für das Team	Individuelle Betreuung von einzelnen Mitarbeitern	Koordination der Gestaltung des Purpose und der Governance
Festlegen des „Lastenhefts", Vereinbarung der Gütekriterien, erwartete Leistung	Sicherung der Leistungs-erbringung in „time and quality"	Coaching und Enabling	Information der Organisation über die Purpose, Governance und Unternehmenskulturrahmen
Sicherung der erforderlichen Ressourcen	Unterstützung bei der Ausformulierung der Sprints innerhalb eines Leistungszeitraums	Mediation und Konfliktmanagement	Sicherung der Einhaltung und Umsetzung dieses Frames
Begleitung der „Produktentwicklung" als Sparring- und Iterationspartner	Das fördern und herausfordern des Teams	Gestaltung von Feelgood- und Happinessmaßnahmen	Befähigung der Menschen und der Organisation, zur Bewältigung der Kultur und des agilen Workflows
Bewertung der Leistung & Abnahme	Die Sicherung des Teamspirits	Gestaltung von Kultur, Lernen und Socializing	Mitwirken bei der Definition des Nordsterns
Feedback an die Leistungserbringer	Fokus auf Erfolge und positive Team-Ergebnisse	Sicherstellen des richtigen Human-Kapitals für die Zukunft	Ableiten von OKRs und Definition von Sprints der Organisation bzw. einzelner Bereiche

Bleibt noch, wie das Triumvirat zusammenarbeitet

Damit die Dreiteilung der Führung zum Wohl der Organisation gelingt, ist eine gute Kollaboration unerlässlich. Und die Einhaltung einer Governance, die Werte und Spielregeln definiert. Sie regelt, wie der Austausch auf Augenhöhe erfolgt, wie Entscheidungen getroffen werden, und wie sichergestellt wird, dass das Triumvirat eine Sprache spricht.

Und gleichzeitig braucht es einen verbindlichen Strukturrahmen. Die drei Rollen sollten einmal wöchentlich in einem Weekly für maximal sechzig Minuten zusammenkommen, eine Mini-Retrospektive vornehmen und den Sprint für die Folgewoche abstimmen. Diese Regelroutine startet sobald ein Team neu zusammenkommt und endet nach dessen Auflösung. So lange Unternehmen noch in der Linienorganisation Wertschöpfung erbringen, können auch Zeitabschnitte definiert werden, während derer das zuständige Triumvirat stabil bleibt bzw. wann ein neues Triumvirat zusammengestellt wird. Ggf. dann bereits unter Einbindung qualifizierter Teammitglieder

Und was ist der Shift bei diesem Ansatz?

- Führung wird aus Sicht des Kunden, des Teams und der Wertschöpfung und des einzelnen Mitarbeiters bzw. Partners gestaltet.
- Führung ruht auf mehreren Schultern und erfolgt kooperativ sowie auf Augenhöhe.
- Führung wird über Rollen abgebildet und ist damit ent-PERSONifiziert und ent-MACHTet.
- Führung rolliert und wird damit im Wechsel verantwortet.
- Führung wird von allen Menschen im Unternehmen gemeinsam gelebt.
- Führung ist kraftvoller, da Rollen stärkenorientiert besetzt werden.
- Führung wird zum Hebel von Kollaboration und Selbstorganisation.

Praxisbeispiel Management Audit mit zwei Führungskräften:
Die eine legt Wert darauf, gemeinsam mit dem Team zum Best-Performer zu werden. In der Leistungs-Motivation des Teams liegt ihre ganze Stärke, weniger ausgeprägt ist jedoch die Förderung des einzelnen Teammitglieds.
Die andere ist mit Leib und Seele ein Kundenversteher. Passende Lösungen für ihn zu finden, eher klassisch, kreativ oder auch mit anderen. Ihr Blick ist dabei im Außen, beim Kunden – das motiviert – und nicht so sehr beim Team oder dem einzelnen.
Natürlich hat jede der beiden individuelle Stärken und wenn diese zum Einsatz kommen, entsteht Begeisterung, Engagement und Passion. Im **Shared LeaderShift©** können mittels Rollenverteilung weniger stark repräsentierte Teile von Personen übernommen werden, die diese durch ihre Stärken ergänzen. Das verstehen wir unter wahrer Führungs**KRAFT**.

Diese Wege führen zur „Halle der Helden“

Das Triumvirat als neues Führungsmodell kann auch in ausgeprägte Linien- oder Matrixstrukturen eingeführt werden. Es braucht ja tatsächlich **NUR ein neues Denken**, die Benennung von drei **Rollenrepräsentanten** bzw. auch die vierte Rolle sowie die Ausprägung einer **Governance** für diesen ersten Schritt.

Organisationen können sich mit Shared LeaderShift© also zügig auf den Weg in die Zukunft machen. Dafür stehen ihnen verschiedene Wege zur Verfügung:

1. **Das Experiment**
2. **Die Lernende Organisation**
3. **Das strategische Redesign**

1. Das Triumvirat als Experiment: eine neue Welt in alten Strukturen

Die Organisation führt das Triumvirat auf Zeit (z. B. zwölf Monate) in einer Pilot- bzw. Experimentiergruppe ein. Hier eignet sich ein Bereich, der gerade mit einem neuen Projekt beauftragt wurde, oder eine Einheit, die agiler handeln möchte bzw. den Kunden stärker in den Fokus nehmen will. Es eignet sich aber auch ein Team, das durch seine schlechten Bewertungen aufgefallen ist – oder auch ein Bereich im Umbruch, z. B. die IT-Abteilung, die agiler funktionieren soll.

Zum Erfolg trägt wesentlich bei, das Pilotteam von Beginn an aktiv in die Kommunikation einzubinden und den eingeschlagenen Weg mittragen zu lassen. Ist dies geschehen, muss man die Governance für das Triumvirat festlegen. Hierzu gehört, das Framework der Zusammenarbeit zu schaffen und bereits Konsequenzen für mögliche Problemfälle vorab zu besprechen. Ist alles vorbereitet, sind für den ersten Sprint vier Wochen empfohlen. Dann sollte eine Retrospektive erfolgen. Ziel ist, die Sprints auf zwei und dann drei Monate auszuweiten.

Nach Ablauf des vereinbarten Zeitrahmens endet das Experiment mit einer finalen Retrospektive. Auf dieser Basis kann man valide Aussagen für nächste Schritte treffen. Den Prozess des Experiments sollte ein erfahrener Guide begleiten, der auch gerüstet ist, durch Krisen zu navigieren und potenzielle Konflikte zu lösen.

2. Das Triumvirat+ in der „Lernenden Organisation“

Shared LeaderShift© im Rahmen der „Lernenden Organisation“ ein-zusetzen, empfiehlt sich für Unternehmen, die Agilität und Selbstorganisation im Unter-nehmen verankern wollen. Sie setzen in der Regel schon agile Formate wie Scrum oder Design Thinking ein. Gleichzeitig stellen sie fest, dass nachhaltiger Erfolg und Wandel bisher ausblieben. Mit der Einführung des Triumvirats werden bereits implementierte Strukturen aufgegriffen. Durch Nachschärfen der Rollen des Product Owners im Sinne eines Customer & Value Leaders und des Scrum Masters im Sinne des Team & Performance Leaders fokussiert sich das Handeln in den beiden Dimensionen. Der *People & Culture Leader* ergänzt eine bisher aus Sicht der Mitarbeiter und Kooperationspartner unterrepräsentierte Rolle.

Das Triumvirat+ als Führungsmodell einzuführen, setzt voraus, dass alle Beteiligten bereits ein einheitliches Verständnis dieses Führungsansatzes teilen. Nun muss man dafür ein neues Governance-Modell schaffen. Dies sollte in der Hand eines crossfunktionalen Teams liegen und mit allen Betroffenen gemeinsam erfolgen. Die Implementierung sollte in Iterationen geschehen und das Lernen der Organisation im Fokus haben. Von zentraler Bedeutung ist, wie die drei Rollen voneinander lernen und auf Augenhöhe zum Erfolg der Organisation beisteuern. Dieses Lernen sollte unterstützt werden – zunächst durch Coaches, später durch eigens qualifizierte interne Mentoren oder Agents.

3. Das Triumvirat+ als Teil des strategischen Redesigns

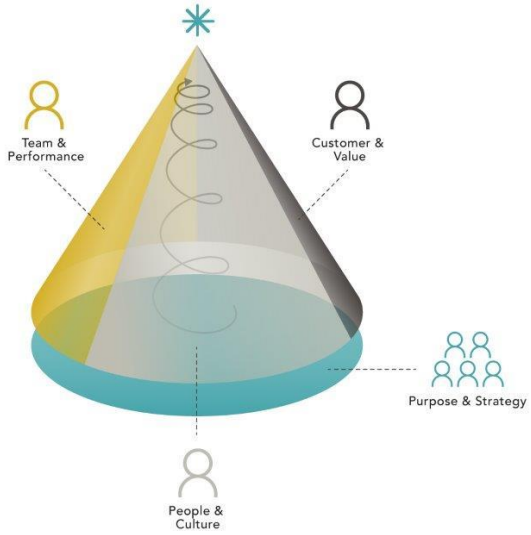
Unternehmen, die sich gänzlich für Transformationsprozesse öffnen wollen, werden einen mutigeren Weg einschlagen. Ihnen empfehlen wir, sich zunächst mit der Frage auseinanderzusetzen, welchem Purpose sie sich widmen wollen. Dieser junge Ansatz stellt die klassische Strategiearbeit auf den Kopf. Im Zentrum steht nicht mehr die Vision, aus der heraus die Strategie abgeleitet wird, sondern der Zweck, der Purpose, auf den sie aufbaut. Dieser Ansatz folgt den Überlegungen von Simon Sineks „Golden Circle“. Der Purpose steht dabei für das „Why“ und bildet die Grundlage für alle weiteren Schritte der Organisations-entwicklung. Der Purpose-Findungs-Prozess ist der erste Schritt im Rahmen des strategischen Redesigns und top-down verankert.

Wie auch die weiteren strategischen Aufgaben liegt dieser Prozess in der Hand einer besonderen Rolle, die das Triumvirat ergänzt: die des Purpose & Strategy Leaders. Diese Funktion wird in der Regel von einem eigenen Team wahr-genommen, idealerweise auch crossfunktional besetzt. Der nächste Schritt ist dann, das „How“, die Governance der Organisation, abzuleiten. Für diesen kultur-bildenden Prozessschritt sollte man ausreichende Ressourcen bereitstellen. Hier wird das Fundament gelegt, das Regelwerk des Unternehmens verfasst, hier werden Werte und Normen für das gemeinsame Handeln verankert. In einem weiteren Schritt ist dann in und mit dem Team Purpose & Strategy Leader der Nordstern zu definieren. Wohin soll die Reise gehen? Wohin zieht es den Zweck? Der Zielvorstellung einer agilen Organisation folgend, ersetzt man lineare Planungszyklen dabei durch Iterationen. Quantitative Ziele definiert man in diesem Format nicht detailliert im Vorfeld, sondern leitet sich aus der Strategie ab.

Vom Purpose zum Nordstern

Je faszinierender der Purpose, desto mehr Push wird er erzeugen; je heller der Nordstern, desto mehr Pull-Wirkung wird er ausüben. Doch starke Kräfte allein reichen nicht für eine kluge Navigation aus. Das Team **Purpose & Strategy** muss nicht nur den interaktiven Strategieprozess vom Purpose zum Nordstern betreuen und immer wieder neue OKRs mit und in der Organisation abstimmen. Es ist auch jenes Organ, das auf die Umsetzung der vereinbarten Governance achtet und Verantwortung für die „Gesundheit" der Unternehmenskultur übernimmt.

Gleichzeitig bildet sich hier die Schnittstelle zum Triumvirat ab. Mit der Definition von OKRs starten immer wieder neue Sprints. Hier geht Führung dann auf das Triumvirat über. Teams werden definiert, die drei Rollen des Triumvirats geeignet besetzt. Für diesen einen Sprint. Danach löst sich diese Struktur auf. Ein neuer Sprint beginnt. Mit einer neuen Struktur. Eines aber bleibt immer erhalten – der in der Governance definierte Rahmen. Gleichgültig wie das Triumvirat zusammengesetzt ist.



Wie bei allen strategischen Redesigns kann man von einem Umsetzungszeitraum von drei bis fünf Jahren ausgehen. Dieser Prozess startet im Topmanagement und entwickelt sich zügig in die Breite. Er muss zur Sicherung der Nachhaltigkeit begleitet werden.

In einem ersten Schritt scheint die externe Begleitung durch einen Impulsgeber, Wegweiser und Sparringspartner, einen „Journey Guide", unerlässlich. Diese Rolle sollte auch interne Multiplikatoren wie Mentoren, Agents oder Botschafter sowie Mentoren befähigen, Hilfe zur Selbsthilfe zu geben und den Prozess der Selbstorganisation des Unternehmens zu katalysieren.

Wie die Implementierung gelingt

Welcher Weg auch gewählt wird, einige begleitende Maßnahmen sind zur Sicherung des Erfolges des **Shared LeaderShift©** auf der personellen wie prozessualen Ebene unerlässlich.

Bei den Personen

Die handelnden Akteure, gleichgültig, ob beim Experiment oder bei einer etwaigen Transformation, sollten bei diesem „MindShift" trainiert werden, kollaborativ zu handeln und zu entscheiden sowie kontroverse Sichtweisen nutzbar zu machen. Learning Journeys eignen sich dazu hervorragend.

Bei der Rollenbesetzung

Die drei neu definierten Rollen unterscheiden sich deutlich in Inhalten und Kompetenzen. Bei den **People & Culture Leaders** sollte der Fokus klar auf dem Individuum und dessen Wünschen, Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten liegen. Hier ist eine Haltung gefordert, die auf persönliche Entwicklung schaut. Der methodische Ansatz ist hier im Coaching und der Mediation zu finden. Die Rolle des **Team & Performance Leaders** gleicht dem Scrum Master. Er sorgt für „Teamhygiene" und Teamgeist. Der methodische Ansatz ist hier das Teamcoaching und die Beratung. Die neue Führungsrolle des **Customer & Value Leaders** repräsentiert Kundenwünsche und -anliegen. Methodischer Ansatz ist die Konzeption und Evaluation. Bei Einführung des **Shared-LeaderShift©** Modells kann man gegebenenfalls auch auf Interimsmandate zurückgreifen. Für jede der Rollen sollte eine eigene Qualifizierung erfolgen, die Aufgaben, Kompetenzen und individuellen Handlungsrahmen genau untersucht.

Bei der Prozessbegleitung

Die Menschen im System sollten begleitet und bei der erforderlichen Anpassung unter-stützt werden. Im Fall des Experiments oder der Strukturveränderung durch Einführung lediglich des Triumvirats sollte dieser Change in Iterationen erfolgen und den Erfolgskomponenten wie Kommunikation und Reflexion der nötige Raum gegeben werden. Ohne Prozessbegleitung und ein strukturgebendes Format geht das nicht. Der Kulturrahmen wird dabei nicht einmalig definiert und für alle Zeiten in Stein gemeißelt, sondern stetig weiterentwickelt. Auch dieser Prozess erfordert kontinuierliche Begleitung. Sie kann vom Team **Purpose & Strategy Leader**, unterstützt durch die **People & Culture Leader**, erfolgen. Dieses Team soll das Kulturnetz pflegen, welches die Arbeit der gesamten Organisation umspannt und vom Triumvirat strukturell gestützt ist.

Gerne vertiefen wir in einem persönlichen Gespräch, wie der von uns entwickelte Ansatz bei der Implementierung in Ihrem Unternehmen gesichert und begleitet werden kann.

.

Klingt machbar, oder nicht?

Shared LeaderShift© kann seine volle Wirksamkeit nachhaltig entfalten, wenn Träger und Player gut begleitet und qualifiziert werden – gleichgültig auf welcher Ebene das Modell eingeführt wird.
Wie das für Sie bzw. Ihre Organisation individuell aussehen kann?
Sprechen Sie Barbara Wietasch und Eva-Maria Danzer an unter **www.sharedleadershift.com** oder info@leadershift.com

- **Sources**

- https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx
- https://futureofwork.bene.com/
- https://www.haufe.de/personal/hr-management/dave-ulrich-bilanz-zum-hr-business-partner-modell_80_420004.html
- https://www.holacracy.org/what-is-holacracy
- https://digitaleneuordnung.de/blog/agiles-manifest/
- https://www.youtube.com/watch?v=6wJaNKIALLw „Humble consulting" Edgar Schein
- https://simonsinek.com/commit/the-golden-circle
- https://www.reinventingorganizations.com/
- https://www.youtube.com/watch?v=d5cHhjNmD6E "Fit für die Arbeitswelt von morgen", Svenja Hofert
- https://www.johnmaxwell.com/blog/category/leadershift/
- https://www.managerseminare.de/ms_News/52,272751?utm_content=buffer8e111&utm_medium=social&utm_source=linkedin.com&utm_campaign=buffer Korn Ferry Erhebung
- https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/design-thinking-54120
- http://theory-u.eu/ Claus Otto Scharmer
- http://positivepsychologie.eu/
- https://workingoutloud.com/
- https://www.borisgloger.com/blog/2015/01/26/servant-leader-agile-fuehrungskraft-oder-ein-kleinstbeitrag-zu-einer-besseren-welt/
- https://karrierebibel.de/feelgood-management/
- https://www.toolshero.com/leadership/mcgregor-theory/

Glossar

Scrum ist ein agiles Modell des Projektmanagements. Seinen Ursprung hat dieses Modell in der Softwaretechnik. Es arbeitet mit Iterationen und Sprints (**https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum**).

OKR (Objectives and Key Results, ist eine Management-Methode. Erfunden von dem Intel-Mitgründer Andy Grove John Doerr , Google hat dieses Tool bereits 1999 eingeführt (**https://t3n.de/news/okr-google-wunderwaffe-valley-ziele-530092**/).

Sharing Economy (teilende Gemeinschaft) bezeichnet das systematische Ausleihen von Gegenständen und das gegenseitige Bereitstellen von Räumen und Flächen. Im Mittelpunkt steht der Gemeinschaftskonsum (**https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/sharing-economy-53876**).

Kununu und **Glassdoor** sind öffentliche, digitale Plattformen, auf denen Mitarbeiter die Unternehmen bewerten können, in denen sie gearbeitet haben.

Kanban (leitet sich aus dem japanischen Wort für Board ab) und ist eine Methode zur Optimierung und Steuerung des Produktionsprozesses. Lagerhaltung wird weitestgehend vermieden, da das Vorgehen sich ausschließlich am tatsächlichen Verbrauch von Materialien orientiert (**https://de.wikipedia.org/wiki/Kanban**).

Design Thinking ist ein Konzept zur kreativen Problemlösung von David Kelley, Terry Winograd und Larry Leifer von der Stanford University (**https://kreativitätstechniken.info/kreativitaetsframeworks/design-thinking/**).

Holokratie ist ein agiles Organisationskonzept, in dem sich die Mitarbeiter transparent und dezentral selbst organisieren. (**https://karrierebibel.de/holokratie/**).

Theorie U wurde von Otto c. Scharmer entwickelt. Sie ist eine theoretische und praktische Methode der Führung-, Personal– und Organisationsentwicklung. (**http://theory-u.eu/**).

Working Out Loud ist ein modernes Arbeitsformat, das Beziehungen zwischen Mitarbeitern aufbaut und ihnen so hilft ihre Ziele zu erreichen, eine Fähigkeit zu entwickeln oder ein neues Thema zu erkunden (**https://workingoutloud.com/**).

Headcounts meint die Anzahl der Mitarbeiter (**https://www.kraus-und-partner.de/wissen-und-co/wiki/head-count**).

Die Autorinnen

Eva-Maria Danzer

Diplom Betriebswirtin (FH), Coach, Faciliator und Consultant, seit mehr als 20 Jahren Spezialistin für Menschen und Organisationen im Wandel, Geschäftsführerin von "The Company Journey Guides" (TCJG) einer Gesellschaft für Unternehmensentwicklung in München, mit ca. 20 Personen. TCJG versteht sich als Entwicklungsbegleiter von Organisationen auf deren Company Journey, priorisiert in vier Hauptthemen: Mindset First, Leader-Shift, Hero Customer, Zeitgeist Learning & Organisational Development. Eva sieht ihre Passion darin Menschen und Organisationen auf deren Weg in die Autonomie und Zukunft zu begleiten.

Barbara Wietasch

Master in Personal- und Organisationsentwicklung (FH) und seit mehr als 20 Jahren Spezialistin für die Entwicklung und Begleitung von Menschen, Teams und Organisationen in Veränderungen. Mit Wurzeln im Vertrieb und im Marketing, der interkulturellen und internationalen Zusammenarbeit (Buchautorin) stehen für sie immer die Menschen, d. h. die internen und externen Kunden im Fokus. Sie versteht sich als Reisebegleiterin und Brückenbauerin zwischen der Old and New World. Eine neue Reise beginnt mit Shared LeaderShift© im Triumvirat!