

„CoP - Agile Organisationen“



-Protokoll

Selbstorganisation



Berlin, 7. Februar 2020

**mit Andreas Aulinger, Volker Naumann
und Heike Schröder**



Worum geht's ?



Was nutzt es Euch ?



Fall-
studien
CoP
7.2.20

Welches Problem soll gelöst werden ?



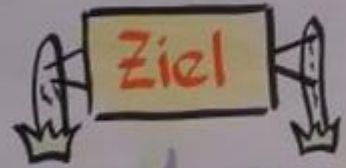
Rahmen / Wie gehen wir vor ?



Wie läuft es ab ?

17.00

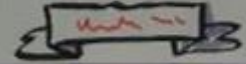
- Nächstes Cop-Treffen & abschließen



- Vernissage im Tandem



- Vergemeinschaften der Einsichten



- Design für Praxisfälle !



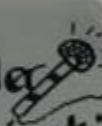
≈
12.45

- Einführen Tool Reifegrad Agilität & Selbstorga

- Vorstellen der Praxisfälle "1 + max. 6"



- Andreas : "Varianten der Selbstorganisation"



9.30



- Anwärmen & "Treuhand-Lernen"



Andreas gibt uns interessante Einsichten in die „Varianten der Selbstorganisation“:



"Was bewegt

DICH gerade
zum Thema

"Agilität"? Und

was möchtest Du heute
hier lernen / mitnehmen?"



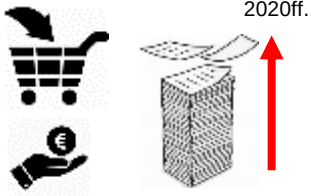
2x5 Min.



Volker führt in sein Projekt ein:

Worum geht es?

Mehr Finanzmittel, mehr Bauen,
aber Engpass Fachkräfte



> 1 Mio. Vorgänge

Mehr Administration

2020ff.

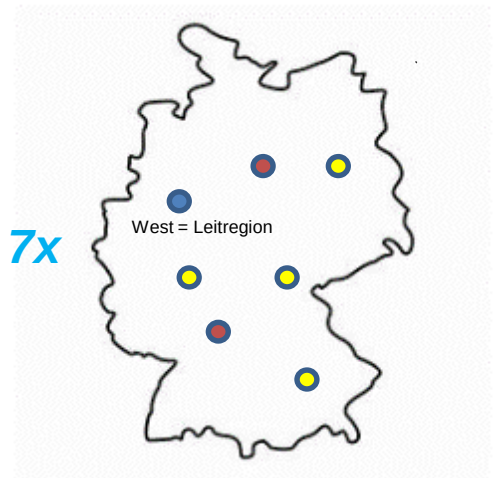
Regionale Shared Service
Center (SSC)



... soll operative
Fachkräfte vor Ort
entlasten

... und im Verbund
Lösungen für mehr
Kundennutzen und
mehr Effizienz
entwickeln

7x



West = Leitregion

- Leitregion (Prototyp)
- 1. Welle
- 2. Welle

Welche Herausforderung ist zu lösen?



*1. Teure und knappe Fachkräfte sind
noch nicht genügend entlastet*

ABER



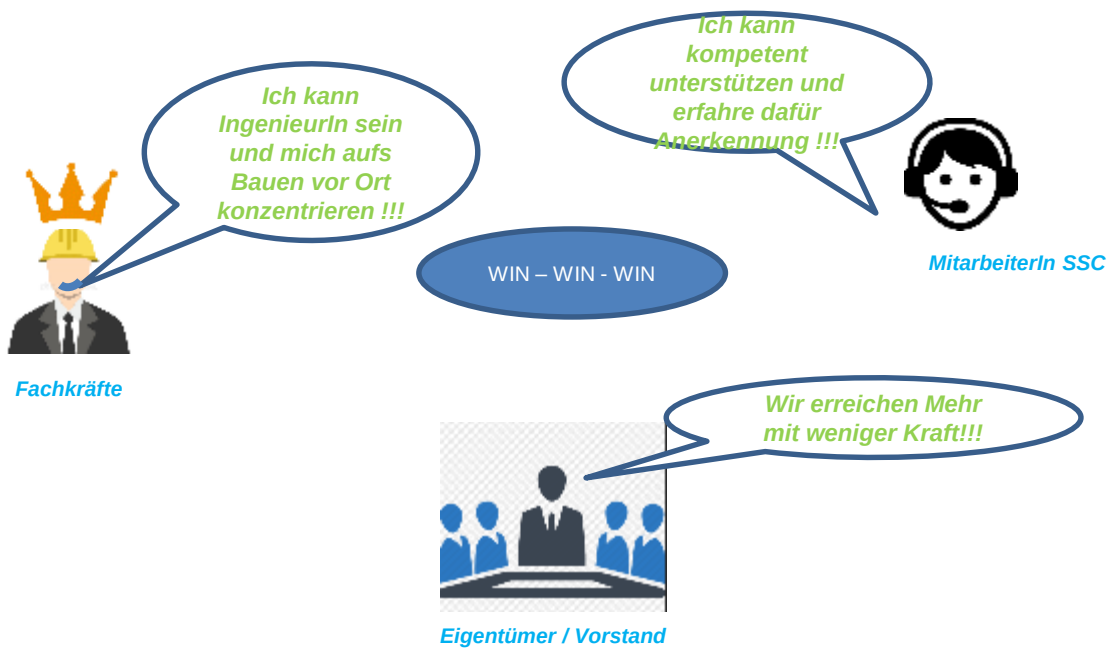
*Reifegrad kollektiver Selbstorganisation
der SSC reicht aktuell nicht aus, um
wesentlichen Beitrag zu leisten*



*2. Kostendruck im Unternehmen,
zu viel administrative
Verschwendung*



Wofür?



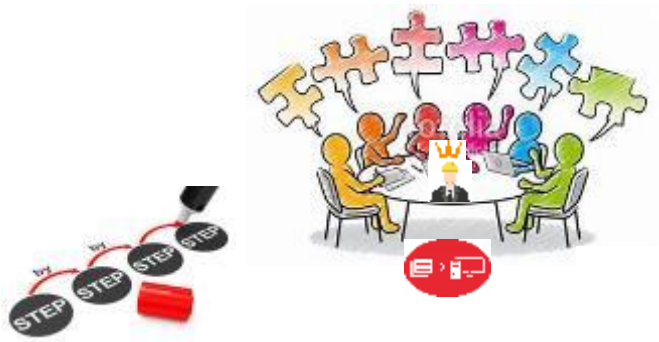
Wie?

Den Reifegrad der kollektiven Selbstorganisation ganzheitlich steigern, ...

	Innen (subjektiv, erlebbar)	Außen (objektiv, sichtbar)
Ich (individuell)	Haltung Denken Fühlen	Wissen Kompetenzen Verhalten
Wir (kollektiv)	Werte Kultur Beziehung	Strukturen Prozesse Produkte

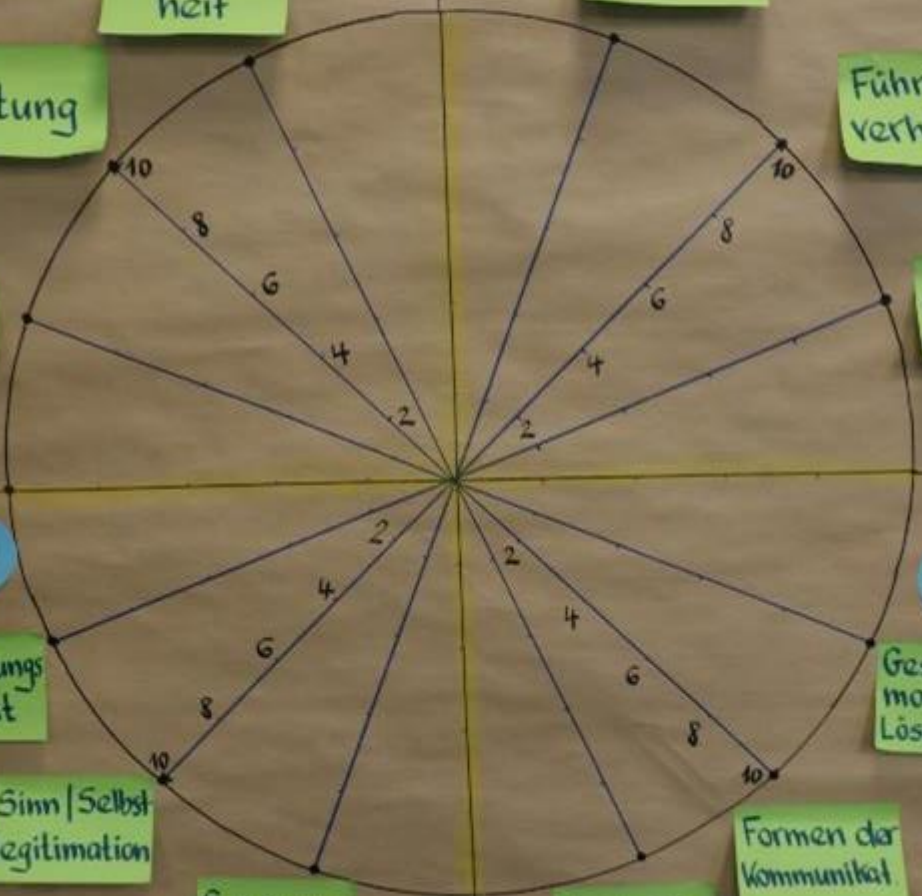
... wobei vier relevante Quadranten zusammenwirken^{*)}

^{*)} Quelle: 4-Quadranten-Modell von Ken Wilbers





Agilität und Selbstorganisation



[illegible]
$$f_{\text{max}} = \frac{1}{2\pi} \sqrt{\frac{1}{L(C_1 + C_2)}} \quad (1)$$

Reference	Study design and population	Follow-up (yr)	Incidence (%)
-----------	-----------------------------	----------------	---------------

[illegible]

State C = 0.5 x 1000 = 500, 0.5 x 1000 = 500

© 2004 Blackwell Publishing Ltd, *Journal of Clinical Pharmacy and Therapeutics*, 29, 115–120

Bitte schätzt für
Euren Praxisfall
für **zwei Dimensionen***
mit dem größten Potenzial
den jeweiligen IST-
Reifegrad ein!



12
Min.

* Basis für späteres Design v. Interventionen

"Was könnte/
müsste jetzt
weiter unter-



nommen werden, um
die Reife des Teams /
UN / Orga zu fördern mit
dem Ziel, die Zukunfts-
fähigkeit zu stärken?"



45 Min.



Was haben wir getan? (Auswahl von Interventionen)

(kollektive So
"light")

(kollektive So
"ganzheitlich")

Was?

Jahrestreffen
Kick off

Vermitteln des
Reifegrad-
Modells

Team-Konflikt-
Coaching

"Sinn/Legitim."
"Beziehungsqualität"

Jahrestreffen

Wer /
Wie?

MA/FK aus
3 SCC

World cafe

Trainieren agiler
Kommunikations-
formate

5/2019

Keine Ergebnisse
zw. SCC-Leitern

FK der
3 SCC

Selbst- und
Fremdeinschätzung

FK aus
3 SCC

Input zu
Konflikten

Anwendung der
Techniken zu
Fragen &worten

MA/FK aller
3 SCC

"Worauf werdet
Ihr stolz sein?"
→ Reise in die
Zukunft!

Rational &
als Theater

Team-
Mischung

Ergebnis?

erste Ideen zur
Verbesserung
der Qualität

Plan zum Um-
setzen; f. der
gemeins. Identität

Transparenz
Funktionierendes
& Potenziale

Spielregeln für
Zusammenarbeit

Kraftvolles Vision-
bild
"2024"

stärkeres "wir"
& Vorteile im
Verbund

Wann?

11/2018

5/2019

5/2019

9/2019



Worum geht's ?

- 1 Culture Change Team + ext. Berater
- 12 zusätzl. Ma, die sich im Projekt engagieren (neben eigentl. Job)
- Mandat vom Vorstandsrats. seit Nov. 2013

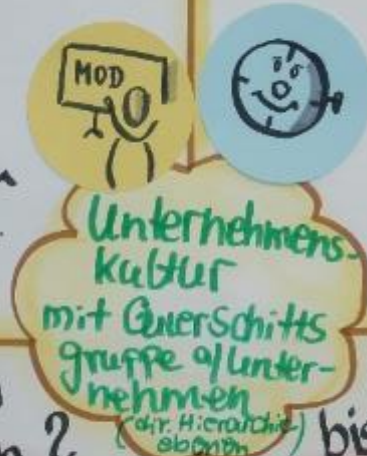
Vorerfahrung:
es entstehen nicht informelle leader im Change von allein...
(Change-Proj. 2016)

Welches Problem soll gelöst werden ?

- 12er-Team soll selbstorganisiert arbeiten und sich dabei auch im UN verhalten
- Ziel hinter Ziel:
Zukunftssicherung,
Arbeitgeberattraktivität

Welche Ziele / Nutzen ?

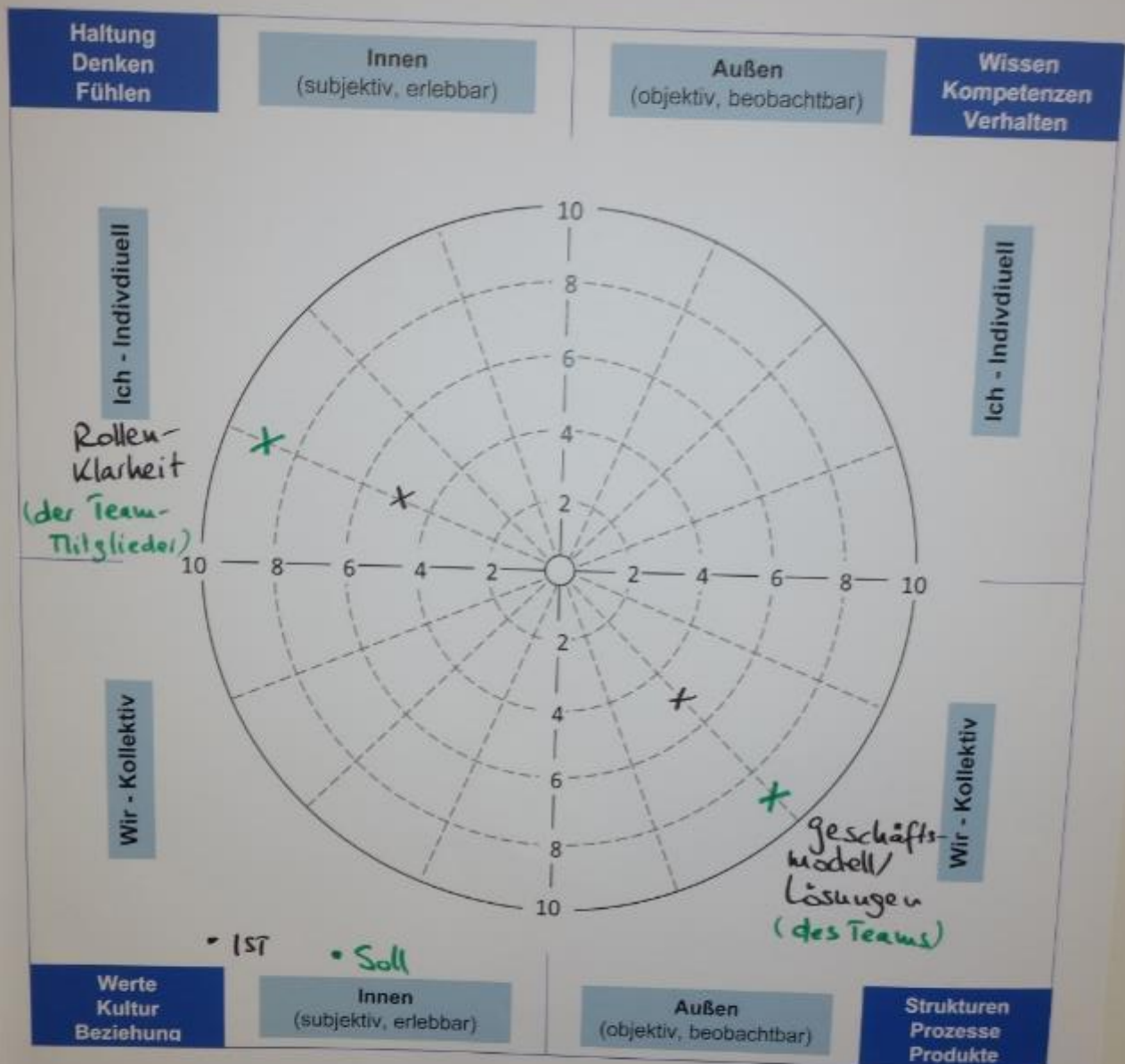
- Teammitglieder sind interessiert an neuen Formen des Zusammenar.
- Team identifiziert sich mit Ziel u. Ziel



Welcher Rahmen / bisheriges Vorgehen ?

- Erstellen einer Culture Map (Sagmeister)
- Erkenntnis: zu bürokratisch
- Gründung von Change-Team
- Grobentwurf Vorgehen
- parallel Arbeit an Vision
- Commitment Vorstand

Reifegradanalyse- und Entwicklungsmodell Agilität und Selbstorganisation



Rollen-
klarheit

Schritt
Nr. 2)

Wir sind das
Labor für die
Kultur der Zukunft!

Geschäfts-
modell

Schritt
Nr. 1)

Aufgaben-
klärung

Was?
ist zu
tun

Schnittstellen
nach außen
klären

Stakeholder-
Analyse

Definition der
Werte + Leitsätze
Veranker, agil, kreativ
für 12er Teams

• beobachtbare
Handlungen
festlegen (operation)



Form der Zu-
sammenarbeit
(Grad der Selbstorg)

Push/
Pull?
Monitoring?

• in der
Gruppe erproben
(iterativ, lessons 1)



Projekt-
Kommunikation
(innerhalb/nach außen)

Tools?
Kanban-
Trello

Wir
machen
das nicht zu
Selbstorg!

• Erfahrungen
teilen / teilhaben
lassen (Story 1)

• Canvas
erstellen



↓
Lücken finden





Worum geht's ?

Gruppe von Spezialisten
• 8 Pers., 2 offene Stellen

Rollen,
Kompetenzen,
Verantwortung

$\Leftrightarrow$

Grundsatzfragen
Spezialist
"Linienaufg."
(Kundenservice)

Welche Ziele / Nutzen ?

MA finden sich und
einen Platz im Unternehmen

Klare Aufgabenteilung (Abgrenzung
Linienteams & zentrale Einheiten)

richtiges Führungsmodell
finden

Team von
Spezialisten
neu organisieren
- Rollen, Struktur,
Leitung, Linie,...

Welches Problem soll gelöst werden ?

- Team-Zusammensetzung
 - ↳ Fachabt. (Spezialist)
 - ↳ Generalist
- In welcher Struktur ?

Welcher Rahmen/ bisheriges Vorgehen ?

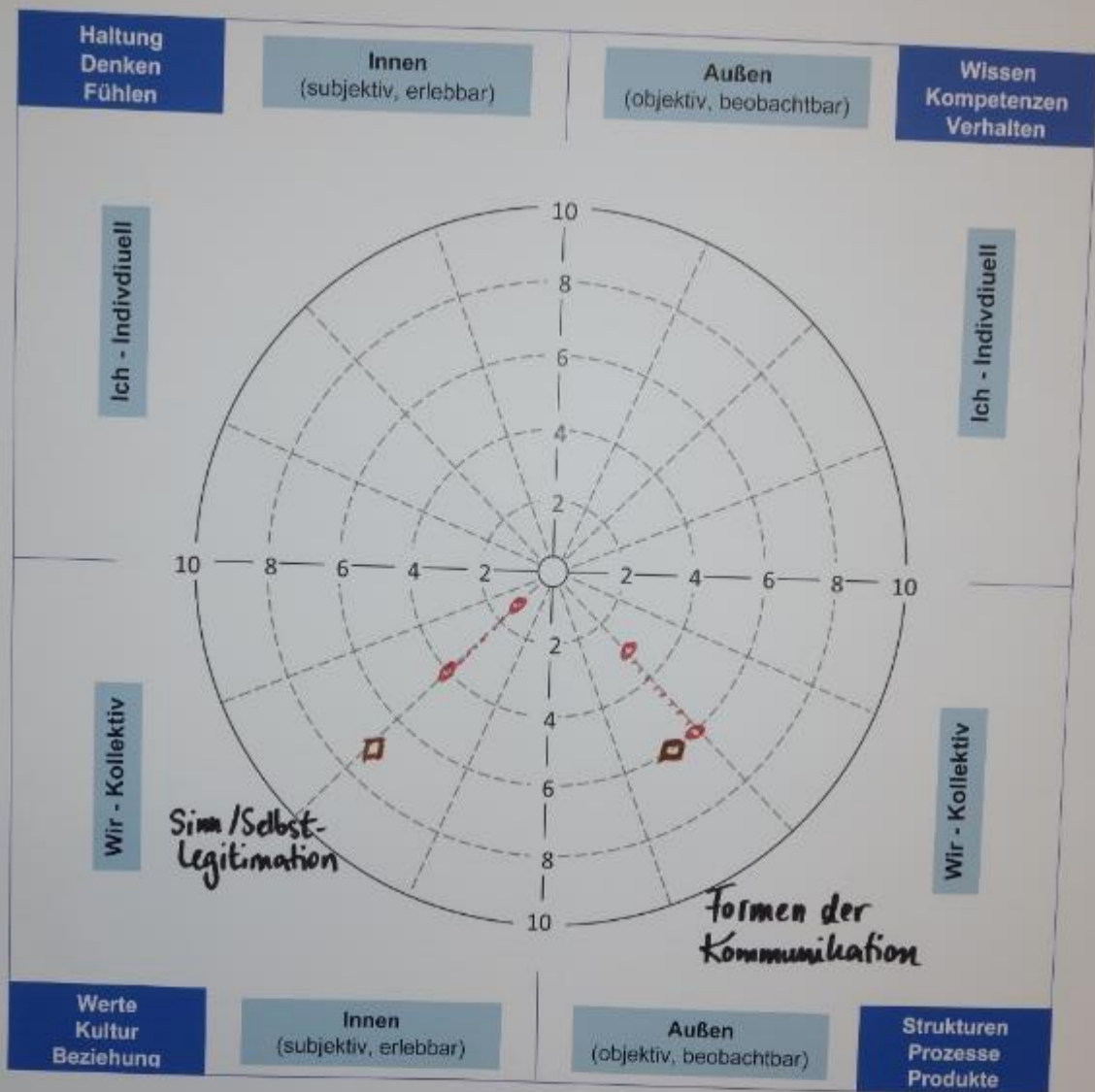
- Workshop (Di) mit Gruppe
 - ↳ wo siehst du dich ?
 - ↳ wo ist Ergebnisbeitrag
für Abl / Unt. ?
 - ↳ Ableitung von Lösungen
(mit MA arbeiten)

Extern: Berater

Intern: AL Kundenservice + AL Orga

- MA im Unt. haben

Reifegradanalyse- und Entwicklungsmodell Agilität und Selbstorganisation



○ Selbsteinschätzung
 □ Zielwert nach
 1. Phase Veränderung

Interventionen

- Ausgangspunkt: Analyse im Vorkurs 1
- Perspektive der (auch internen) Kunden

- a) - Stabilität von Output-Ergebnissen
- b) - Verbesserung von Requirements
- c) - Verbesserung Reaktionszeit bei Änderungen

- ↓ - Zielbild Kundenauforderungen „Fokus“
- d) - Prozesse überprüfen ($\Rightarrow$ KVP) $\rightarrow$ a) c)
 - e) - Methodik weiterentwickeln $\rightarrow$ b) c)
 - f) - Mind Set erweitern $\rightarrow$ b) c)

- Wie:
- Workshops, Sprints, Retrospektiven mit Kunden, Schnittstellen, Support $\rightarrow$ d) e) f)
 - Coaching einzeln und im Team, auch in „Lieferantengruppen“ ($\Rightarrow$ Kunde) $\rightarrow$ f)
 - Mentoring aus anderen Abteilungen (bspw. IT, Orga, Recht) $\rightarrow$ e) f)
 - Experimente organisieren für „Wie“ $\rightarrow$ f) (bspw. Kommunikationsformen intern) e)
 - Räume für Entwicklung bieten $\rightarrow$ f)





Worum geht's?

- 'Netzwerkteam' = Nw
- 18 Führungskräfte (seit 108.)
 - ↳ interdisziplinär / Querschnitt
 - ↳ jeder Bereich ist vertreten
 - ↳ wurden ernannt
 - ↳ Fluktuation 5 Neue
- Treffen 2wtt. / 2h
- Exl. Moderation seit 18 Mon.

→ Ziel: Schnittstellen

verbessern

→ Branche: Chemie
(Familienunternehmen)



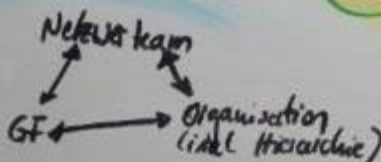
Welche Ziele / Nutzen?

- Kommunikation im Unternehmen verbessern
- Selbstverständnis als Team finden
- Was ist das Ziel, die Aufgabe des Teams?
 - Purpose -
- Andere Form der Zusammenarbeit



Welches Problem soll gelöst werden?

Spannungs-feld



- Selbstorganisation braucht Führung!

Wie wird das Netzwerk-Team zum Team?

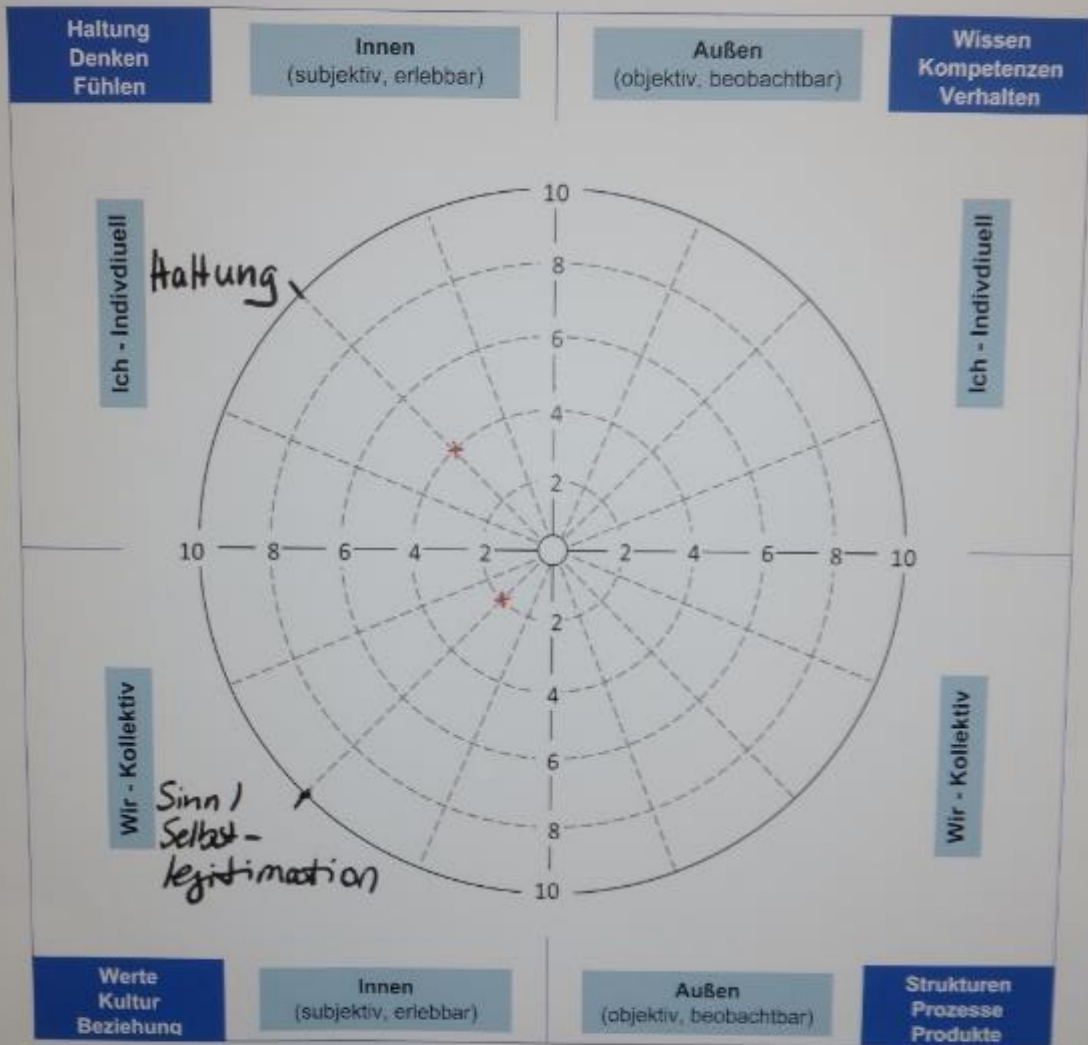
- ~~hat~~ Eigenverantwortung des Teams?

abteilungs-
übergreifendes
Netzwerkteam
extern moderieren
(konstruktive
Ambulanz)

Welcher Rahmen / bisheriges Vorgehen?

- Themen vorab
 - Info + Gruppenarbeit
- ↳ Zwischen Treffen passiert nichts
- GF kommt regelmäßig dazu
- Externe Unterstützung
- Sichtbar machen: Wir schaffen was

Reifegradanalyse- und Entwicklungsmodell Agilität und Selbstorganisation



„Sie wollen etwas haben und tun nichts dafür.“ = ^{Chancen} ^{im} ~~Wirtschafts~~ ^{Wirtschafts} ^{Team} [!]
→ Woran erkennt ihr den Nutzen?

Reflektion der bisherigen Arbeit

- Reflexebene -

Format in Frage stellen

Stakeholder
Wozu um geht es in MW?

Wozu erkennen Sie, dass es erfolgreich ist?

Relaunch
mit Freiwilligkeit

Wertschätzung der bisherigen Arbeit

Vlt. nicht nur Führungskräfte im Team

Teamfindung

Teambuilding
'nicht fachlich'

kurzfristige Interventionen

Vision des UNs
Vision des MWT abholen

als Tagesworkshop

Zielbindung/
Aufgaben / Schwerpunkte

Golden Circle
von Simon Sinek

Wer hat welche Erwartung an Arbeit? Engländer?

Maßgröße für Erfolg festlegen

nächster Termin mit der Gruppe

Feedback an Geschäftsführung
Feedback an Team

24 ProZent zu wenig!

Was passiert zwischen den Workshops?

Gruppe Verhalten / Wirkung Spiegel

gr. 2. Bedenken mit Reinholen

Realitätsanalyse

Was ist für den Erfolg relevant?

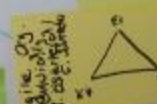
ggf. neue Teammitglieder was sie im Jahr

Themenzentrierte Einwand-Integration

Problemlösung - Sein erbringen

Schulung der Fik im Netzwerkteam

Softskills



• Was passiert, wenn nichts passiert?

• Was kann ich den-tingen?



Worum geht's ?

- 1. agiles Projekt in einem traditionellen Untern.
- 2000 MA (Prozess/IT)
- Verkehr
- starre Strukturen (hierarchisch)
- Generationswechsel (Know-How-Transfer)



Welche Ziele / Nutzen ?

- Steigerung Eigenverantw. / Selbstorganis.
- Verbesserung Zusammenarbeit FB/IT
- AG-Attraktivität ↑



agiles Team in klassischer Orga
... erste Schritte

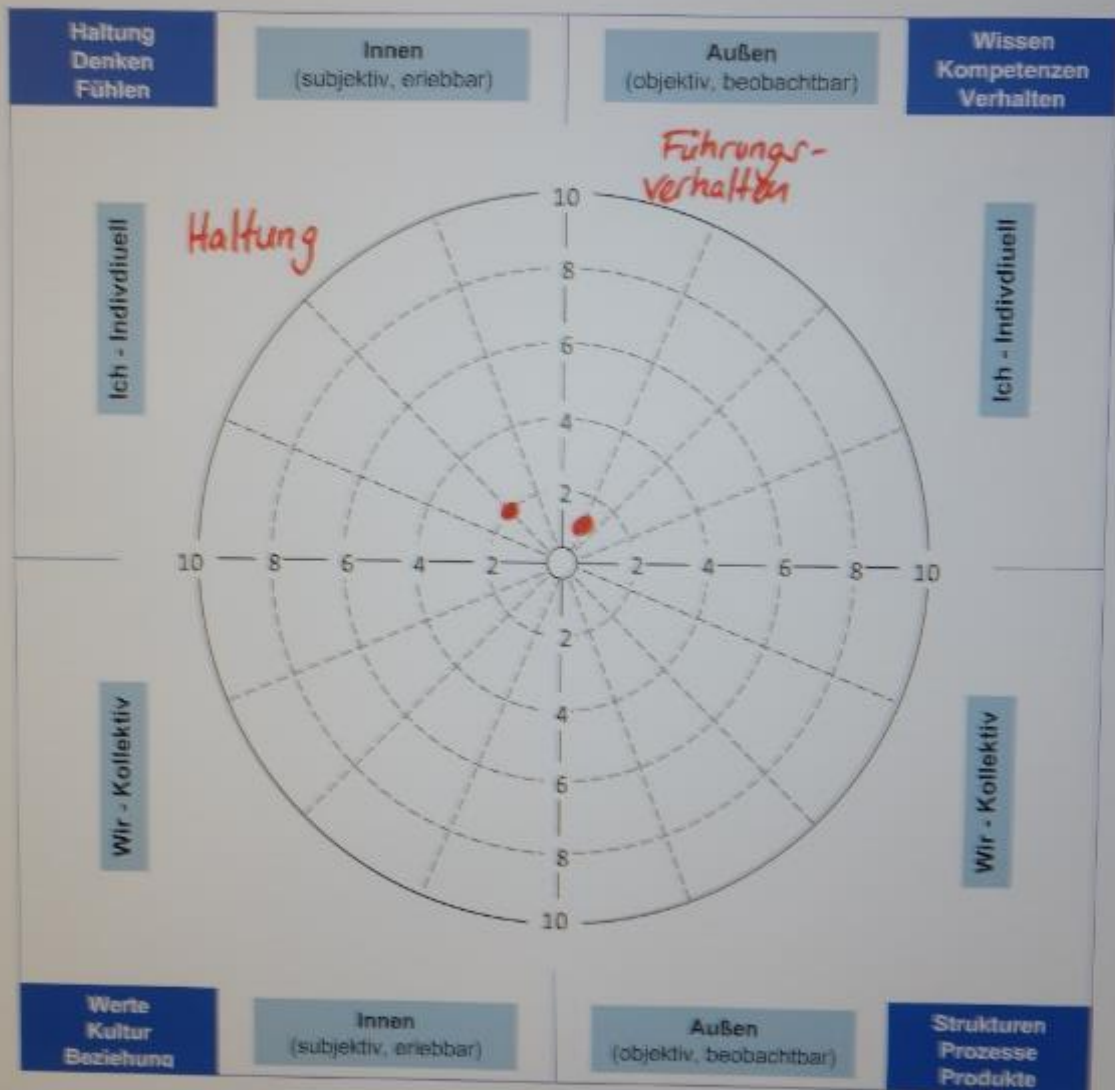
Welches Problem soll gelöst werden ?

- Prozesse sind nicht standardisiert (Kunde)
- ~~Wissen~~ Wissensverlust durch Renkeineinrichtung
- Fehlende Zusammenarbeit ~~zwischen~~ zwischen IT / Fachbereich
- Fehlendes Know-How im Fachbereich / IT

Welcher Rahmen / welches Vorgehen ?

- Projekt (mind. 1 Jahr)
- Agiler Pilotprozess
- Erfolgsdruck (kein Scheitern)
- Realistischen Rahmen "abstecken"

Reifegradanalyse- und Entwicklungsmodell Agilität und Selbstorganisation



WAS?

Auftrags-
klärung

Wirk-Off
Veranstaltung

• Training
• Agilitäts-Mindset
• Kommunikation

Projekt-
umsetzung

Warum?

R
Konflikt
Training

Team
Konflikt
Training
Agil

Fehlerkultur
adressieren

Begleitendes
Coaching

WER/WIE?

Berater/Leiter

Alle Beteiligten

Fk + MA

FK + Team

Pilot
im crossfunktio-
nalen Team

Zielbild /
Vision

ERGEBNIS?

erste kleine
Schritte

Gleiche
Informationsbasis
- Jeder ist informiert -

Impulse
Wahrnehmung
Neue Sichtweise

Prozessbegleitung
zu Vernetzung

Veränderung der
Führungshaltung
(Bereitschaft)

Selbstverantwortung
Verantwortung
übernehmen

WANN?





Worum geht's ?

- Matrix mit Funktionen
 - ↳ Rollen in Customer Journey:
- weg von Funktionen hin zu Rollen-basierter Verantwortung

Welche Ziele / Nutzen ?

- Rollen etablieren, die sich eigenverantwortlich im CoP organisieren
 - ↳ intrinsische Motivation
- CoP etablieren in der Organisation
 - ↳ "richtige" Rollenbesetzung



- gemeinsam
- Lernen
- gegenseitige "Befruchtung" und Inspiration

CoP-
Netzwerk in
der Matrix
Rollenbezogen
etablieren

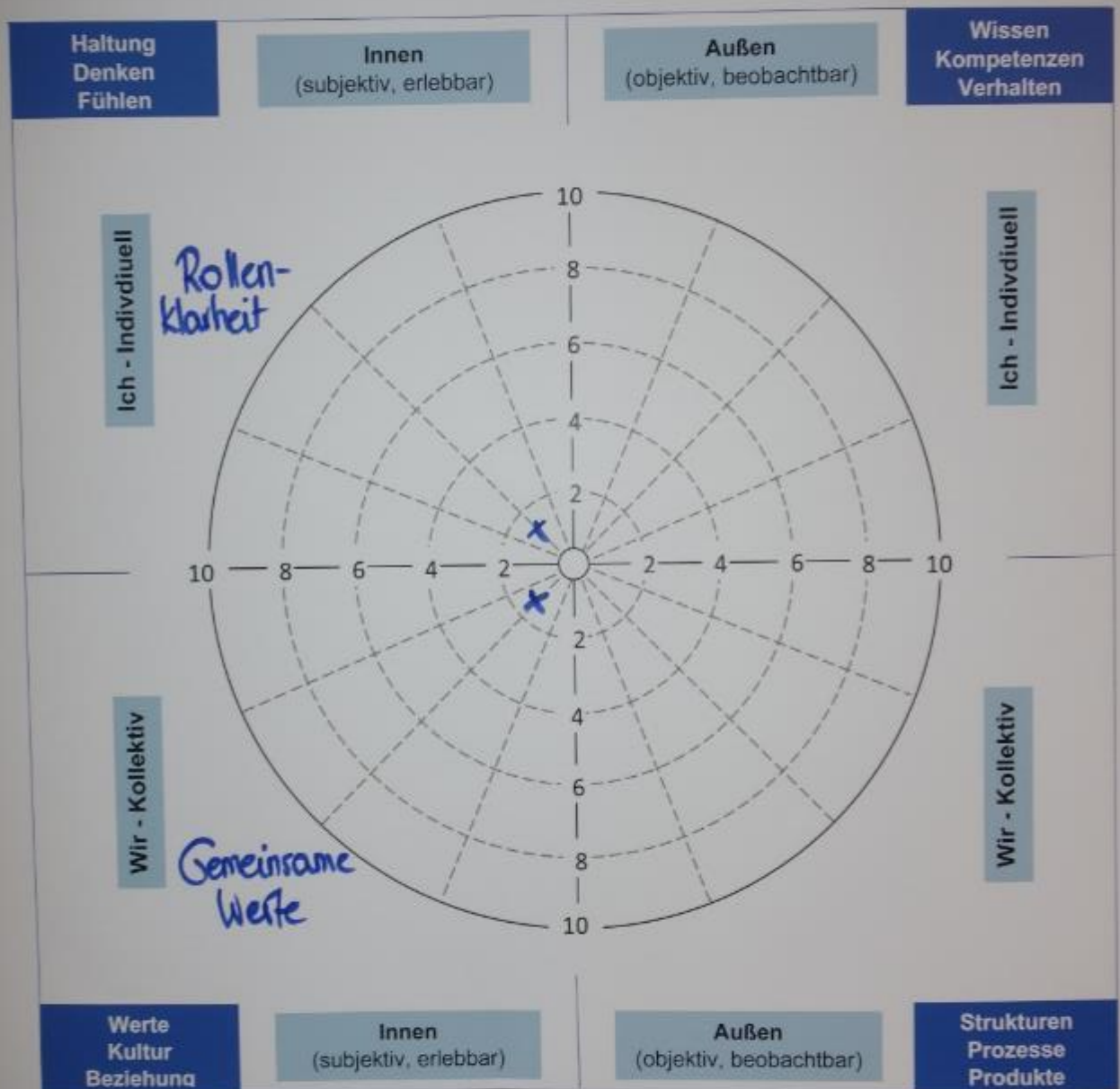
Welches Problem soll gelöst werden ?

- die richtige Rollenbesetzung
- Eigenverantwortung fördern (durch Netzwerk)

Welcher Rahmen / bisheriges Vorgehen ?

- Ressourcen freigeben
- Führungskräfte für Unterstützung gewinnen

Reifegradanalyse- und Entwicklungsmodell Agilität und Selbstorganisation



Rollenklarheit

- Abholung der FK $\Rightarrow$ Klärung
- Freistellung der Ressourcen
- Sozialer Hoch der offenen Wahl der Rollenträger im Team

Qualifikation/ Befähigung der Rollenträger

- Austausch $\rightarrow$ kollegial
- Rollenspieler $\rightarrow$ zur Stärkung der Rollen
- schrittweise Entwicklung

- Beginn mit „geführter“ Entwicklung & Erwartungs-klärung
- Klarheit der Rolle im Prozess

Gemeinsame Werte

- Gemeinsame Werte
- Schrittweise Entwicklung $\rightarrow$ gemeinsam von Sinn & Zweck
- Regeln der Zusammenarbeit
- Vereinbarung eines „geschützten Raums“

- Etablierung einer bewussten Trennung
- Was bleibt unter uns „im geschützten Raum“?
- Was tragen wir nach Außen?

- Gemeinsamer Zweck
- Akzeptanz im gesamten Unternehmen herstellen

Strukturen

- Wo tauchen wir auf?
- Wie sind wir mit anderen vernetzt?





Worum geht's ?

- > Erfolgreicher Launch von 2 neuen Produkten
- > Selbstwirksamkeit d. MA ↑
- > Status Quo: Stimmung ⚡ & Erfolgsdruck ~ 100 MA



Innere Qualitäten:
Kollektive Selbst-
org. ↑

Welches Problem soll gelöst werden ?

- > Innovationsfähigkeit erhöhen
 - ↳ Zufriedenheit d. MA ↑
- > Keine Identifikation

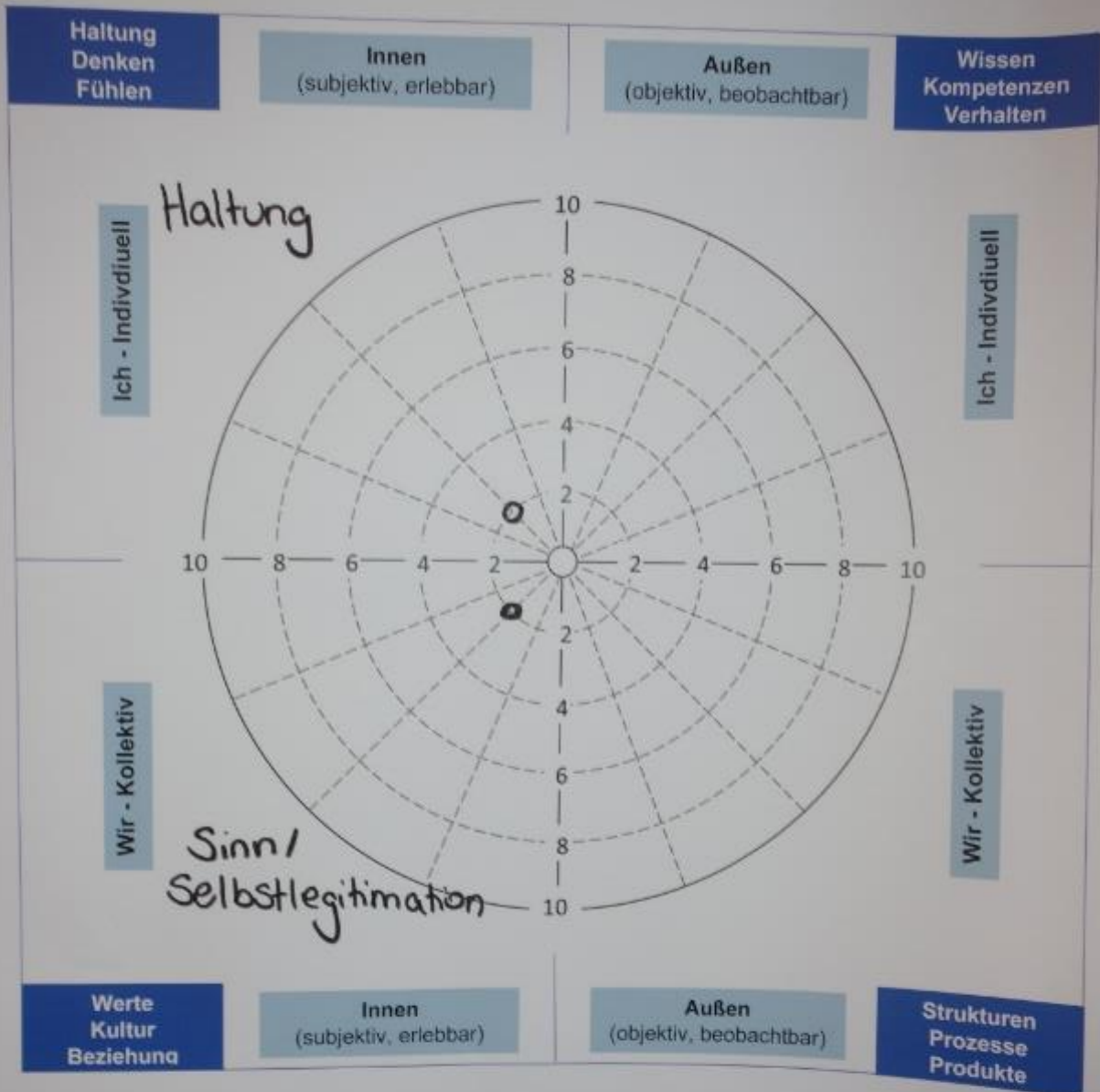
Welche Ziele/Nutzen ?

- > Erfolgreichen Launch ✓
- > Innovationsfähigkeit ↑
- > Bewusstsein fördern → "Change-Mindset"

Welcher Rahmen/bisheriges Vorgehen ?

- > Zeit- / Erfolgsdruck
- > Offenheit d. FK

Reifegradanalyse- und Entwicklungsmodell Agilität und Selbstorganisation



- Rahmenbedingungen klar definieren - durch Transparenz / Austausch "nach oben"

- KPIs / Fakten "schaffen" über 'Gemütszustand' der MA

Klarheit - Haltung -

- Eigene Haltung entsprechend def. "Kriterien" leben



- Beobachtbares Verhalten 'definieren':
 - ~~F~~ Fragend, nicht wissend
 - Eigene Lösungsvorschläge

- Input / Unterstützung f. FK - "Soft Skills" verbessern

- ~~Art~~ Artikulieren: Welches beobachtbare Verhalten Wünsche ich mir?

- Positiver, gemeinsamer Narrativ → "Wofür?"

"Spannungen" einbringen & thematisieren

Input aus den Teams einholen

Krise "erzeugen" → andere abholen

Bewusstsein erzeugen ↑

Gemeinsame Identität

Perspektivwechsel ermöglichen

- Change-urgency "emotionalisierbar" machen

- Teamsⁱⁿ: Beitrag zum "Gesamtpurpose" ?! verdeutlichen

Vernissage mit dem Tandempartner und der Tandempartnerin mit Austausch zu den Erkenntnissen des Tages























Der verrückte Verkehrspolizist



Welche
Change - Prinzipien
unterstützen eine
erfolgreiche Transformation
zur kollektiven
Selbstorganisation ?







Um menschliches Denken, Fühlen & Haltung zu entwickeln, braucht es "dosiertes Überfordern" & eine Begleitung.

Selbstorga braucht "Grenzübererschreitung" & dosiertes Überfordern sowie Formate zum Tragen.

Wir brauchen gleichzeitige Einwirkung von Kunden auf den Weg. Ist alle Bereiche! $\oplus$!

Welche Change-Prinzipien unterstützen?

Es muss klar sein, wofür wir das machen $\rightarrow$ um langfristig Akzeptanz zu erreichen

Gute Erfahrungen & "Schatten" der Vergangenheit müssen berücksichtigt werden.

Starte mit Mutigen, eher kleiner Gruppe

dort starte, wo wir es wirklich dürfen & Ausweg. Wirklich umsetzen können

Startpunkt ist "Außen-Wir" $\rightarrow$ soziale Interaktionen & Output vor dem Hintergrund des Auftrages

Starten im eigenen Veränderungsprozess

Kleine Schritte machen, positive Erfahrungen sammeln $\rightarrow$ Multiplikation

Erfahrungen sollen Kommunikation Zeit werden $\oplus$ & $\ominus$

Quick Wins; μ -Interaktionen & sofort im Alltag einsetzbar

Formate prüfen, in Frage stellen, neu formulieren & erproben

Prüft das Setting zu dem Problem, das gelöst wird.

Welche Wirkung, die beobachtbar & messbar ist, wollen wir erzeugen?

Welche Verhaltensweisen wollen wir beobachten? Statt woken über Abstände wie Kultur, Mindset...

Verstärkung, sichtbar und besprechbar machen $\rightarrow$ Konzepte entwickeln

Selbstorga
BRÄUCHT
Zielvorg. & eine Transformationsarchitektur

Selbstfindung Team / Kollektiv
Was hindert uns?

Erwartungshaltung, jedes Einzelne im Team

Iterativ vorgehen
Impuls setzen $\rightarrow$ Selbstorganisation entstehen $\rightarrow$ neuen Impuls (Verständnis)

Wir stellen uns auch selbst infrage "good enough" $\rightarrow$ 80/20

Das Reifegradmodell macht Komplexität handhabbar, vergangenheitsorientiert, Handlungsbasis & regelt passende Interventionen an

Reife entwickelt sich durch zyklische Lern- und Entwicklungsschleifen aufgrund v. Erfahrungen

Klären, wo die Macht sitzt, ob bei mir oder woanders

Selbstorganisation braucht Führung (z.B. KPIs, Anreiz, Normung / Konsequenzmanagement)

Ich darf als Architekt nicht exakt sein, wenn mein Punkt nicht angenommen wird!

Das Erreichen eines Reifegrades erfordert eine ausbalancierte Entwicklung aller Quadranten. Einseitige Optim. führt zu Nachteilen!

Potenziale für das Lösen von Problemen finden sich stets in mehreren Quadranten.

Klarheit in Rollen und Verantwortungen im Team

Stiller erkennen, damit umgehen

Um menschliches Denken, Fühlen & Haltung zu entwickeln, braucht es "dosiertes Überfordern" & eine gute Begleitung.

Selbsttarga braucht "Grenzübererschreitung" & dosiertes Überfordern sowie Freiräume zum Denken.

Wir brauchen gleichzeitige Entlastung von Handel & Anforderung. W. alle Bereiche! ⊕!

Welche Change-Prinzipien unterstützen?

Es muss klar sein, warum wir das machen → um langfristige Akzeptanz zu erreichen

Gute Erfahrungen & "Schatten" der Vergangenheit müssen berücksichtigt werden.

Starte mit Mutigen, eher kleiner Gruppe

dort starten, wo wir es wirklich dürfen & Ausweg. berechnen um sitzen können

Startpunkt ist "Außen-Wir" → soziale Interaktionen & Output vor dem Hintergrund des Auftrages

Starten im eigenen Wirkungsraum

Klein Schritte machen, positive Erfahrungen sammeln → Multiplikation

Erfahrungen sollen kommuniziert werden
⊕ & ⊖

Quick Wins; frühe Interventionen & sofort im Alltag einsetzen

Formate prüfen, in Frage stellen; neu formulieren & einsetzen

Prüft das Setting für das Problem, das gelöst wird.

Welche Wirkung, die beobachtbar & messbar ist, wollen wir erzeugen?

Welchen Verhalten wollen wir beobachten? Statt reden über Abstrakta wie Kultur, Mindset...

Wirkung sichtbar und besprechbar machen!
→ Prozesse entwickeln

Selbsttarga
BRÄUCHT
Zug. & eine Transferstruktur
Selbstführung
Team / Kollektiv

Vision, Struktur
und besprochen
werden!
→ Vision entwickeln

Selbstorga
BRÄUCHT
Führg. & eine Transfer-
Architektur

Selbstführung
Team / Kollektiv
Was hindert uns?

Erwartungshaltung
jeder Einzelnen im
Team klären

Iterative Vorgehen
Impuls setzen →
Selbstorganisation zulassen
→ neuen Impuls
(lernmodell)

Wir stellen uns
auch selbst infrage
"good enough"
Bsp

Das Reifegrad-
modell macht Kom-
plexität handhabbar,
vorgemerkte Aufgaben
handy bewerkstelligen & regt
passende Interventionen an

Reife entwickelt
sich durch zyklische
Lern- und Entwick-
lungsschleifen auf-
grund v. Erfahrungen

Klären, wo die
Macht sitzt, ob
bei mir oder
woanders

Selbstorganisation
braucht Führung
(z.B. KPIs, Aner-
kennung / Konse-
quenzenmanagement)

Ich darf als
Architekt nicht
erklingeln sein, wenn
mein Park voll
ausgeschaut ist!

Das Erreichen
eines ↑ Reifegrads
erfordert eine aus-
balancierte Entwick-
lung aller Quadranten
Einseitige Optim. nicht
nachhaltig!

Potenziale für
das Lösen von
Problemen finden
sich stets in
mehreren
Quadranten.

Klarheit in Rollen
und Verantwortung
im Team

Störer reduzieren,
damit weniger

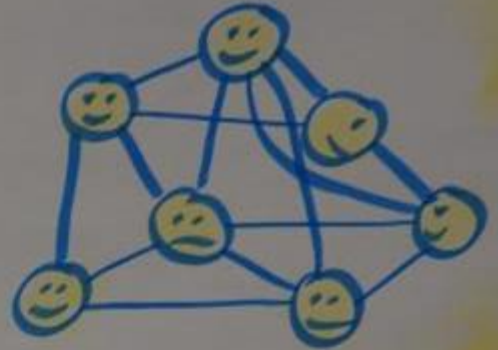


Abschlussrunde mit EINEM Wort zum Tag



Adriane, Christian und Olaf loten gemeinsam aus,
mit welchem Thema die nächste CoP an den
Start gehen könnte.
Herzlichen Dank an Euch!

Wer möchte welches
Thema zum nächsten
CoP - Treffen
einbringen ?



Scham-Gefühle
in Organisationen
(als Bremsen der Agilität)
von H.-G. Hippmann

**Liebe CoP-Kolleginnen und Kollegen,
ein spannender Tag war das mit Euch!
Herzlichen Dank für Euer Engagement sagen
Euch von Herzen Andreas, Heike und Volker**

Kontakt zu uns gewünscht?

Prof. Dr. Andreas Aulinger
Direktor
IOM | Steinbeis-Hochschule Berlin GmbH
Institut für Organisation & Management
Wichmannstraße 7 | 10787 Berlin
T +49 (30) 762 39 22 - 60 | M +49 (176) 44 40 55 20
www.steinbeis-iom.de

Dr. Volker Naumann
DB Netz AG
Leiter Lean Management Finanzressort
Mobil +49 (0)175 571 6986
volker.naumann@deutschebahn.com

 **Sinn+Wandel**
Change Management & Karriereberatung

Heike Schröder
Mobil +49 (0)163 721 1067
mail@sinn-wandel.de
www.sinn-wandel.de

