

**Katrin Greßer, Renate Freisler**

# **Agil und erfolgreich führen**

**Neue Leadership-Kompetenzen: Mit einem agilen Mindset und  
Methoden Ihre Führungspersönlichkeit entwickeln**

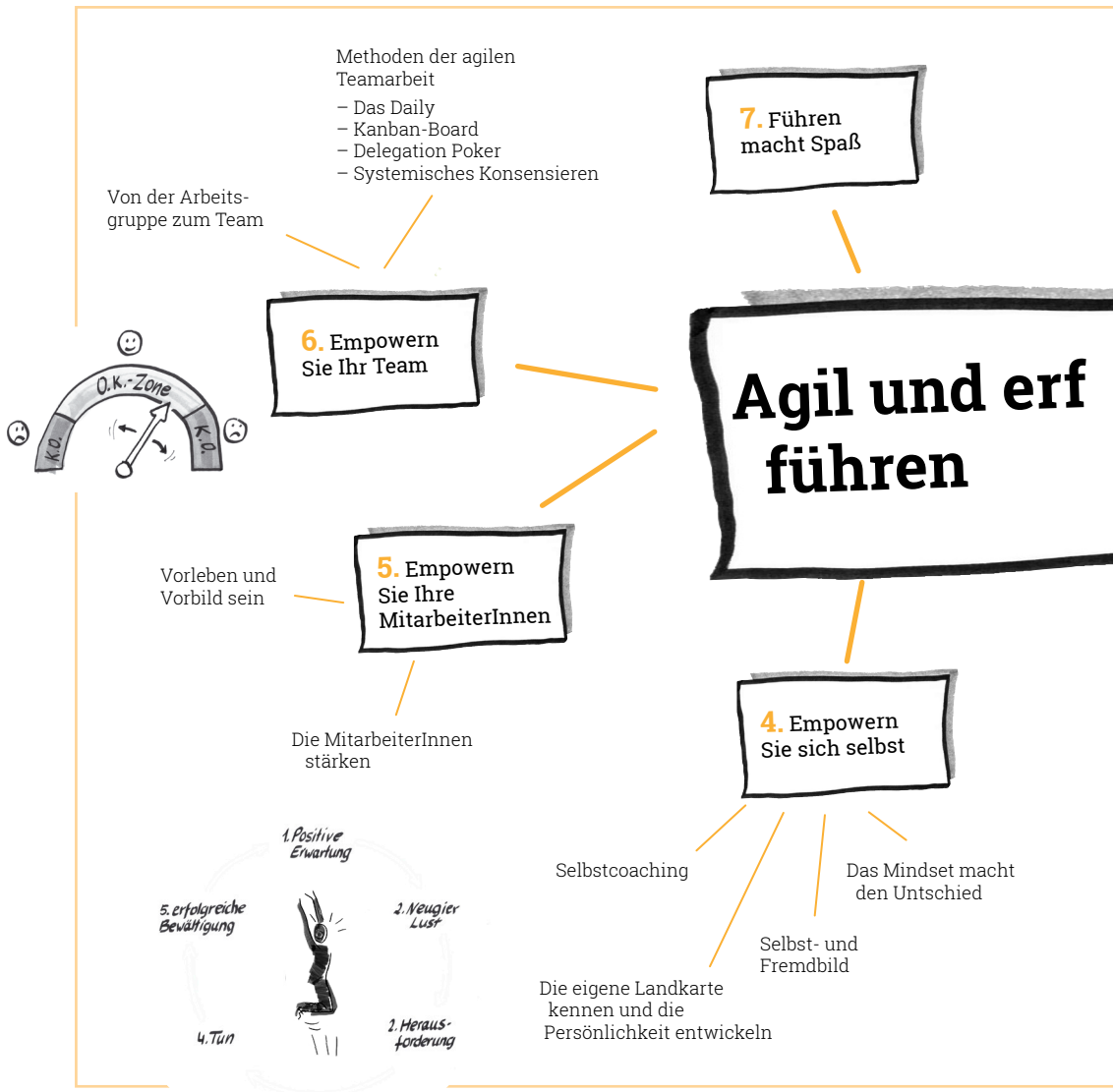
managerSeminare Verlags GmbH – Edition managerSeminare

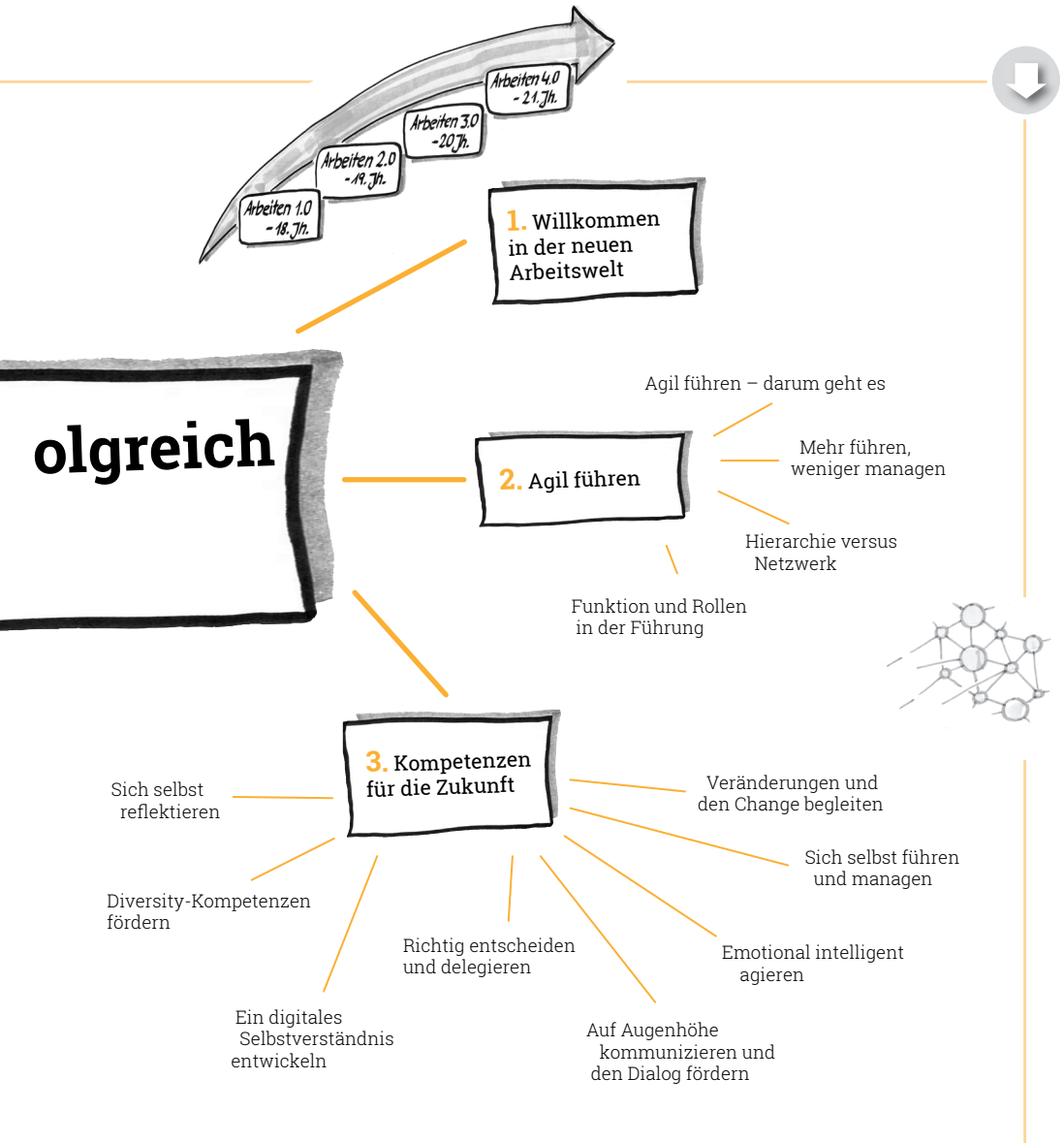
# Inhalt

<b>Einleitung .....</b>	<b>6</b>
Mind Map .....	6
Darum geht's .....	8
Dankeschön .....	11
<b>1     Willkommen in der neuen Arbeitswelt .....</b>	<b>12</b>
<b>2     Agil führen.....</b>	<b>26</b>
2.1   Agil führen – darum geht es .....	26
2.2   Mehr führen, weniger managen .....	32
2.2.1   Management.....	34
2.2.2   Leadership.....	35
2.3   Hierarchie versus Netzwerk.....	40
2.4   Funktion und Rollen in der Führung .....	43
<b>3     Kompetenzen für die Zukunft .....</b>	<b>46</b>
3.1   Veränderungen und den Change begleiten .....	49
3.2   Sich selbst führen und managen .....	51
3.3   Emotional intelligent agieren.....	56
3.4   Auf Augenhöhe kommunizieren und den Dialog fördern .....	62
3.5   Richtig entscheiden und delegieren.....	66
3.6   Ein digitales Selbstverständnis entwickeln.....	71
3.7   Diversity-Kompetenzen fördern.....	74
3.8   Sich selbst reflektieren.....	76

<b>4</b>	<b>Empowern Sie sich selbst .....</b>	<b>78</b>
4.1	Das Mindset macht den Unterschied .....	78
4.2	Selbst- und Fremdbild.....	83
4.3	Die eigene Landkarte kennen und die Persönlichkeit entwickeln.....	86
4.3.1	Big Five – die Grundfesten unserer Persönlichkeit.....	86
4.3.2	Grundmotive – das Fundament unserer Motivation.....	87
4.3.3	Erforschen Sie Ihre persönlichen Werte .....	89
4.3.4	Unsere Haltung prägt unser Verhalten .....	90
4.3.5	Glaubenssätze und Überzeugungen.....	94
4.4	Selbstcoaching .....	96
<b>5</b>	<b>Empowern Sie Ihre MitarbeiterInnen.....</b>	<b>100</b>
5.1	Die MitarbeiterInnen stärken.....	101
5.1.1	Mit Powerful Questions Spitzenleistungen herauskitzeln ....	104
5.1.2	Feedback that works .....	106
5.1.3	Diskussionen oder Dialoge führen?.....	110
5.1.4	Weg vom Beurteilen, hin zur wertschätzenden Anerkennung...113	
5.1.5	Die Kunst der konstruktiven Kritik.....	116
5.2	Vorleben und Vorbild sein.....	118
<b>6</b>	<b>Empowern Sie Ihr Team .....</b>	<b>122</b>
6.1	Wie wird die Arbeitsgruppe zum Team?.....	122
6.2	Methoden der agilen Teamarbeit .....	125
6.2.1	Das Daily oder: die Tasse Kaffee im Stehen .....	125
6.2.2	Das Kanban-Board.....	126
6.2.3	Delegation Poker .....	128
6.2.4	Systemisches Konsensieren .....	130
<b>7</b>	<b>Führen macht Spaß .....</b>	<b>134</b>
	<b>Service.....</b>	<b>139</b>
	Literaturverzeichnis.....	139
	Stichwortverzeichnis.....	143

# Einleitung





## Darum geht's

Sie stehen am Beginn Ihrer Karriere und sind neu in der Führungsrolle? Sie sind als Fachexperte gut positioniert? Oder sind Sie junger Unternehmer, erfahrener Geschäftsführer? Sie möchten Ihre Führungsrolle neu und anders gestalten? Oder nehmen Sie gerade an einem Führungskräfteentwicklungsprogramm teil?

Dieses Buch soll Sie unterstützen, in Ihrem Führungsalltag erfolgreich zu sein. Ihr Antrieb, etwas bewegen und gestalten zu wollen, lässt Sie hinderliche Muster erkennen? Manchmal sind Sie unsicher in Zeiten der Disruption und Veränderung – der eine oder andere Selbstzweifel beschäftigt Sie? Vielleicht fragen Sie sich auch: „Kann ich das schaffen?“

Sie finden in diesem Buch Methoden, Werkzeuge und Tools, die Sie in Ihrer Führungspraxis sofort anwenden können, um sich selbst und Ihre MitarbeiterInnen zu stärken. Sie finden Tipps und Wissensinputs zu den Themen Scrum, Change, Agilität, Selbstorganisation, Leadership und Management. Die Reflexionsfragen sollen Sie anregen, die persönliche Situation, das eigene Verhalten zu hinterfragen und aus gewohnten Denkmustern auszusteigen. Denn die Persönlichkeitsentwicklung einer Führungskraft – und hier vor allem die Fähigkeit zur Selbstreflexion – sehen wir als einen Schlüssel zum Erfolg.

Wir hoffen, dass Ihre Motivation, sich mit dem Thema „Agil und erfolgreich führen“ zu beschäftigen, intrinsisch geprägt ist. Sie profitieren am meisten, wenn Sie mit einer offenen Haltung, dem Mut, Neues auszuprobieren, und dem Vertrauen, dass die gemachten Erfahrungen Sie weiterbringen, herangehen. Leben Sie den Entwicklungsprozess vor und Ihre MitarbeiterInnen werden Ihnen folgen. Erfolgreiche Führungskräfte arbeiten an und mit sich, um die Veränderungen in die Welt zu bringen. Vielleicht lassen Sie sich von Mahatma Gandhi leiten: „Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir wünschst für diese Welt.“

Mit diesem Buch wollen wir Ihnen Mut machen, in Führung zu gehen und die Führungsrolle anzunehmen. Außerdem sind wir davon überzeugt, dass Führung Spaß macht, Freude bereitet und Sinn gibt. Lassen Sie sich inspirieren. In unserer eigenen Praxis arbeiten wir agil, finden immer wieder neue Wege und lernen jeden Tag dazu. Ob es komplexe Projekte sind oder neue Themenstellungen. Wir nutzen unser ganzes Know-how im Team und schaffen es so, mit und für unsere Kunden optimale Lösungen für eine menschengemäße Unternehmensentwicklung zu erarbeiten. Führung ist und bleibt spannend.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und Freude bei Ihren Führungsaufgaben, Ihrer persönlichen Entwicklung, dem Gestalten von Rahmenbedingungen, in denen Sie Positives bewirken und wo die Selbstorganisation wachsen kann. Wir wünschen Ihnen motivierte MitarbeiterInnen, die Lust haben, sich einzubringen sowie begeisterte Kunden, die gerne mit Ihnen zusammenarbeiten.

## Gender

Generell nutzen wir die Schreibweise: MitarbeiterInnen, TeilnehmerInnen, ManagerInnen. Es ist nicht immer durchgängig möglich, die beschriebene Schreibweise einzuhalten (MitarbeiterInnengespräch). Wir bitten um Verständnis, dass wir aus Gründen der Verständlichkeit auch die männliche Form im Buch gewählt haben. Der Kunde, der Mitarbeiter – die Wirtschaftswelt ist nach wie vor sehr durch maskuline Wörter geprägt. Immer mehr gewinnen die femininen Begriffe an Bedeutung: die Intuition, die Faszination, die Intelligenz, die Empathie, die Kompetenz und die Vernunft ;-).

## Download

Zu diesem Buch gibt es umfangreiches Download-Material mit Arbeitsblättern für Ihre tägliche Arbeit und um Ihre Selbstreflexionsfähigkeit weiter zu trainieren. Download-Hinweise finden Sie direkt an der entsprechenden Stelle.

## Inhalte & Kapitel

Sie können das Buch von vorne nach hinten lesen oder direkt in ein Kapitel einsteigen, das für Sie besonders interessant ist. Die Mind Map auf der vorherigen Seite hilft Ihnen dabei. Vielleicht wird das Buch/E-Book auch ein idealer Begleiter für die unterschiedlichsten Situationen im Führungsalltag – egal, ob es darum geht, spontan die Moderation zu übernehmen oder gleich ein Feedback-Gespräch zu führen, eine kreative Meeting-Variante auszuprobieren oder einfach mal zu pokern ;-).

Die vielen unterschiedlichen Methoden und Anleitungen werden Sie gut unterstützen. Wir freuen uns auf jeden Fall, wenn sich in diesem Buch irgendwann viele Post-its finden, mit denen Sie markiert haben, was Sie ausprobieren oder immer wieder anwenden wollen. Natürlich freuen wir uns auch über Ihr Feedback. Was ist für Sie hilfreich, was können Sie gut im Führungsalltag anwenden?



**Download-Handouts erkennen Sie an diesem Symbol – den Link finden Sie in der Umschlagklappe.**

- ▶ *Kapitel 1* gibt Ihnen einen guten Überblick über die neue Arbeitswelt, Agilität und Selbstorganisation.
- ▶ Im *Kapitel 2* erfahren Sie, was agil führen bedeutet, welche Vorteile es hat und wie Sie mit agilen Prinzipien erfolgreich führen können. Und warum wir zukünftig weniger Management benötigen und dafür deutlich mehr Führung.
- ▶ Im *Kapitel 3* möchten wir Sie sensibilisieren für die Führungskompetenzen der Zukunft: vom Changemanagement-Know-how bis zur emotionalen Kompetenz.
- ▶ Mit den *Kapiteln 4 und 5* erhalten Sie ganz konkrete Werkzeuge, wie Sie sich selbst und Ihre MitarbeiterInnen empoweren. Sie erfahren, weshalb „vorleben“ und „Vorbild sein“ wirkt. Denn die Arbeit an sich selbst ist die wichtigste Führungsaufgabe.
- ▶ Im *Kapitel 6* finden Sie Impulse für die Teamentwicklung sowie ein tolles Format für Gruppenprozesse, um die Beteiligten bei anstehenden Entscheidungsprozessen einzubeziehen.
- ▶ Das *Kapitel 7* will Lust auf Führung machen und gibt Ihnen zum Abschluss noch ein paar wichtige Impulse. Denn: Die „eine“ Lösung gibt es nicht. Es gibt so viele Lösungen, wie es Menschen gibt.



# 1

## Willkommen in der neuen Arbeitswelt

Die Art, wie wir arbeiten und wo wir arbeiten, befindet sich in einem Wandel. Das Internet und die digitalen Technologien, allen voran auch die mobile Nutzung von Daten und Informationen, gestalten nicht nur unseren Alltag neu, sie führen auch zu tief greifenden Veränderungen in der Wirtschaft und in der Arbeitswelt:

Im Kontext der Digitalisierung entstehen neue Formen der Interaktion von Menschen untereinander, aber auch mit Datenwelten und der physischen Umgebung.

Die Veränderung von Gesellschaft und Organisationen steht in einer Wechselwirkung mit den Veränderungen der Menschen in den Organisationen. Arbeitsplätze sind vielerorts Lebensräume für Menschen geworden, an denen sie auf ihre gewohnten Freiheiten nicht mehr verzichten wollen.

– Bertelsmann-Stiftung –

So lange ist es noch gar nicht her: Die erste Dampfmaschine hat als Triebfeder die industrielle Revolution eingeleitet. Das sogenannte Arbeiten 1.0 hat unser Leben grundlegend verändert.

Es folgten die Massenproduktion, die Fließbandarbeit und der zunehmende Wettbewerb, die Technisierung von Arbeit und Leben zum Ende des 19. Jahrhunderts, bekannt als Arbeiten 2.0.

Das Arbeiten 3.0 begann mit den 1970er-Jahren, dem Wechsel zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft. Nationale Märkte öffnen sich, die Globalisierung schreitet voran.

„Nichts ist beständiger als der Wandel“, heute im 21. Jahrhundert, dem Arbeiten 4.0. Wir sprechen vom Internet der Dinge, dem Zeitalter der Digitalisierung und Vernetzung, der Kooperation von Mensch und Maschine. Geprägt ist unser Arbeiten durch Begriffe wie Smart Factory, Big Data, Cloud Technology, künstliche Intelligenz, Robotik, autonom

fahrende Autos, Bahnen und Busse – und bezahlt wird bald nur noch mit dem Mobiltelefon ([www.arbeitviernull.de](http://www.arbeitviernull.de)). Nahezu jeder Bereich ist von der Digitalisierung betroffen.

Doch was ist heute anders? Wandel gab es schon immer. Das ist richtig. Allerdings vollzog sich der Wandel früher langsamer, die Veränderungszyklen waren länger, Menschen hatten in der Regel mehr Zeit, sich darauf einzustellen. Unternehmen verschwanden heute von einem Tag auf den anderen bzw. geraten in existenzielle Krisen. Erinnern Sie sich noch an AEG, Quelle und Grundig? Der Zeitenwandel vollzieht sich schlagartig und in bisher nicht gekannten Dimensionen.

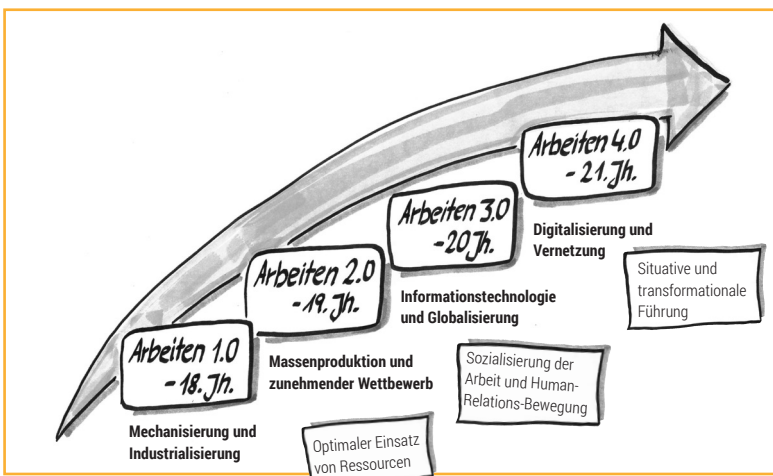


Abbildung 1:  
Der Weg zur Arbeit 4.0

Die leistungsorientierte „Weltsicht“ hat (oder sollten wir lieber schreiben: „hatte“?) einen enormen Einfluss auch auf die gelebten Management-Praktiken. Bisher folgten die meisten Führungskräfte diesem Denken: Betriebswirtschaftliche Ausbildungen folgen dem Leistungsprinzip. Globale Marken agieren als leistungsorientierte Organisationen mit dem Fokus auf Profitsteigerung. Die Organisation als Maschine. Wie stark diese Weltsicht bis heute in der Gesellschaft verankert ist, zeigt sich in unserer Sprache: Einheiten, Schichten, Zeitfenster, Output, Input, Effizienz, Effektivität, Ansatzpunkte, beschleunigen, skalieren, monitoren.

Die Liste lässt sich um ein Vielfaches verlängern: Organisationen werden designed, der Mensch ist wichtigste Ressource, die Zahnräder greifen ineinander, Veränderungen müssen geplant und implementiert werden. Und da gibt es noch die Ziele, Zahlen, strategischen Planungen, Meilensteine, Jahresbudgets, Kennzahlen, Prämiensysteme, Leistungsbewertungen, KVP und Scorecards.

Was auf der einen Seite für viel Bewegung und Energie sorgt, führt auf der anderen Seite zu Burnout und Erschöpfung, Dienst nach Vorschrift oder innerer Kündigung sowie fehlenden Innovationen. Wachstum nur um des Wachstums willen? Was bleibt, ist die Suche nach dem Sinn. Kommt die Abteilung, der/die MitarbeiterIn oder das Unternehmen aus dem Rhythmus, dann ist es Zeit für eine Beratung, eine Entwicklungsmaßnahme in Form eines Coachings oder eines Teambuildings.

Eine Capgemini-Studie fasst prägnant zusammen, was das für Führungskräfte bedeutet: *„Die individuellen Fähigkeiten einer Führungskraft, die ambitionierten, aber realistischen Ziele einer Organisation in einer definierten Zeit und mit minimalem Aufwand zu erreichen, sind endlich. Entweder verstößt sie dabei gegen Gesetze, Regeln und individuelle Belastungsgrenzen oder sie vernachlässigt die nachhaltige Entwicklung der Organisation und ihrer Mitglieder.“* (vgl. Capgemini Consulting, Change Management Studie 2010, S. 54 ff.)

Die Unternehmen sind gut aufgestellt für das, was sie gerade tun. Sind sie auch ausreichend auf die Arbeitswelt von morgen vorbereitet?

Bisher war es meist so, dass die Experten mit herausragenden Leistungen eine Führungsrolle übernommen haben. Unsere Erfahrung zeigt, dass bei den Menschen mit einer hohen fachlichen Expertise die Führungskompetenzen häufig noch gering entwickelt sind. Sie kleben an ihren fachlichen Themen. Oftmals hinterlassen sie in ihren Teams auch eine große fachliche Lücke.

Ist Führung  
Können oder  
Kunst? Angeboren  
oder erlernbar?

Ob es ein „Führungsgen“ gibt, ist zumindest uns unbekannt. Aus der eigenen Arbeit mit Führungskräften wissen wir: Führung kann gelernt werden. Dem einen fällt es leichter, dem anderen schwerer. Und jede Führungskraft ist einmalig. Wie das nun auch in der neuen Arbeitswelt gut gelingen kann, darüber werden Sie in diesem Buch viel erfahren. Sie werden Methoden kennenlernen, Ihre innere Haltung überprüfen und sich selbst „an die Hand nehmen“. Dies bedeutet: immer wieder reflektieren, ausprobieren, verändern und sich für das, was Sie schon gut machen, auf die Schulter klopfen.

Veränderungen zu managen ist eine Zukunftsaufgabe für Unternehmen und Führungskräfte. Die Herausforderungen sind enorm: andere Formen der Zusammenarbeit, agile Strukturen, neue Geschäftsmodelle. Gesucht werden Führungskräfte mit einem starken Selbstverständnis, die partizipativ führen, die an Menschen glauben und ihnen etwas zutrauen. Sie ermöglichen Gestaltungsräume und Vernetzung, ermutigen und ermächtigen Menschen, in Zeiten des digitalen Wandels voranzugehen.

Doch wie können wir auf die Anforderungen der Zeit reagieren? Gibt es zeitgemäße Methoden und Einstellungen, mit denen wir die Komplexität und die Herausforderungen angehen können? Denn eines ist klar: Alles zu standardisieren, ist nicht mehr zeitgemäß. Die modernen und gut ausgebildeten WissensarbeiterInnen sind nicht mehr bereit, sich engagiert auf Basis der Industrialisierung „einheitlich, planend, strukturierend, verteilend, wie ein Fließbandarbeiter ...“ einzubringen.

## Wird alles agil?

HR goes agil, das Marketing, das Management und sogar „Christmas“.

Heute sind agile Methoden und agile Organisationen in aller Munde. Der Duden definiert „agil“ so: *„Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit zu agieren.“* Synonyme sind: Gewandtheit, Vitalität, Wendigkeit.

Agil = Flink und beweglich

Agile Methoden wie Scrum sind in der IT-Branche seit vielen Jahren im Einsatz. Durch sie können Projekte flexibel, ohne lange Vorausplanung und durch selbstorganisierte Teams gesteuert werden. Durch die Digitalisierung, das Internet und auch die Vernetzung wurden die Arbeitsprozesse in der IT stark beschleunigt, bewährte Methoden führten nicht mehr zum Erfolg. Agile Vorgehensweisen lassen Freiräume, um Probleme frühzeitig zu erkennen und zu lösen.

Agilität = Flexibilität mal Schnelligkeit

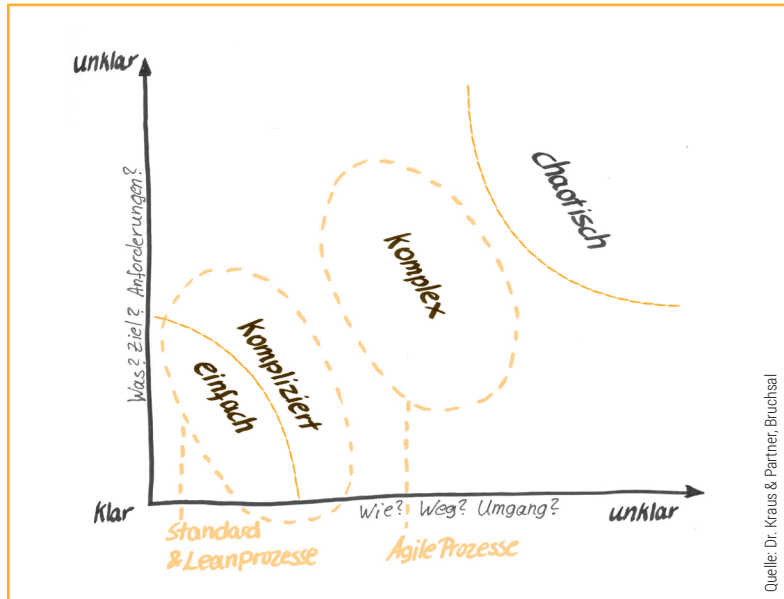
## Von einfach bis komplex – die Stacey-Matrix

„Ganz schön kompliziert“ jammert der Chemiestudent. „Das ist ja das reinste Chaos!“ schimpft eine Urlauberin, als sie eine große Straßenkreuzung in Neu-Dehli überqueren will. „Eine ziemlich komplexe Angelegenheit!“ meint der Projektleiter, der die Aufwände für das Forschungsprojekt kalkulieren soll.

Gleich zu Beginn des Buches wollen wir Ihnen die Stacy-Matrix vorstellen. Die Matrix hat uns geholfen, den Unterschied von einfach, kompliziert, komplex und chaotisch zu verstehen. Sie macht deutlich, wann klassische Methoden sinnvoll sind und wann agile Methoden zum Einsatz kommen sollten.

Komplexe Systeme sind z. B. das Gehirn, das Internet, Finanzmärkte, multinationale Konzerne und eben auch das menschliche Nervensys-

Abbildung 2:  
Die Stacey-Matrix



tem, der Mensch selbst, Infrastrukturnetze etc. Einfache Ursache-Wirkungs-Schemata genügen nicht, um das System zu verstehen.

In der Stacey-Matrix wird klar, dass agile Prozesse nicht auf alles anzuwenden sind. Wenn die Anforderungen („Was“ ist zu tun?) und auch die Wege klar sind (das „Wie“?), können Sie mit Standardprozessen arbeiten. Das ist z. B. in der Serienproduktion absolut sinnvoll. Wird das „Was“ und „Wie“ unklarer, geht es in Richtung Komplexität. Jetzt sind agile Prozesse gefragt. Es kann durchaus sein, dass in der Entwicklung bis hin zum Prototyp agil, sobald das Produkt in Serie geht, aber wieder mit klassischem Projektmanagement gearbeitet wird. Sind sowohl die Anforderungen als auch der Weg absolut unklar, geht es ins Chaos. Der Wunsch der Teammitglieder nach Orientierungspunkten wird laut, damit sich das System wieder strukturieren kann.

### Tipps zur Anwendung der Stacey-Matrix

Lassen Sie Ihr Team punkten: Erklären Sie die Stacey-Matrix am Flipchart. Fragen Sie Ihr Team: „Was denkt Ihr, in welchem Bereich ist unsere Abteilung/Organisation einzuordnen?“ Lassen Sie jedes Teammitglied einen Punkt auf das Stacey-Flip kleben. Und schon haben Sie eine Selbsteinschätzung Ihres Teams zur Komplexität und gleichzeitig eine gute Basis für ein gemeinsames Verständnis des IST-Zustands. So können Sie gemeinsam die richtigen Entscheidungen für die Zukunft treffen.

## Die Selbstorganisation fördern

Schon immer haben sich Menschen zusammengeschlossen, um mit vereinten Kräften etwas zu erreichen: z.B. um Dämme und Deiche zu bauen, eine Charity für einen guten Zweck zu organisieren oder im Katastrophenfall Menschen zu helfen.

Selbstorganisation ist eine zum System gehörende Selbstverständlichkeit in der Natur, in Organisationen, in Gruppen, in Vereinen etc., also systemimmanent (system|im|manent {Adj.} zu einem System gehörend, sich innerhalb eines Systems bewegend, abspielend, in ein System eingebaut).

Aus Erfahrung wissen wir, dass Prozesse der Selbstorganisation oftmals produktiver, effizienter und nachhaltiger sind, als Prozesse, die permanent von außen kontrolliert werden. Selbstorganisation ist vor allem dann eine gute – und immer häufiger die einzig verbleibende! – Lösung, wenn dynamische und komplexe Projekte und Aufgaben umzusetzen sind. Im Vordergrund der selbstorganisierten Teams stehen die Prozesse. Die Ausrichtung orientiert sich an der Vision und an den Zielen. Die innere Ordnung entwickelt sich dabei laufend weiter, ebenso die Strukturen. Aufgaben im Team werden nicht von der Führungskraft verteilt, sondern flexibel von den Teammitgliedern nach dem Pull-Prinzip (statt Push) übernommen. Das Wissen und die Erfahrung aller Teammitglieder werden genutzt. So entstehen Synergieeffekte, um die besten Lösungen zu entwickeln. Es wird versucht, alle Betroffenen einzubinden im Sinne von: Betroffene zu Beteiligten machen. Das fördert die intrinsische Motivation.

Selbstorganisation bedeutet also nicht, dass das Team sich selbst überlassen wird. Die Führungskraft gibt Orientierung, liefert Zusammenhänge und Rahmenbedingungen. Selbstorganisierte Teams sind hoch flexibel, kommunikativ, wirksam und handlungsorientiert. Eine hierarchische Organisation ist oftmals zu unflexibel, um die vielfältigen Anforderungen eines komplexen Systems zu erfüllen. Denken Sie an unser Gehirn, ein wahrhaft komplexes System. Hierarchie wäre hier tödlich. Stellen Sie sich vor, alle Sinneseindrücke würden erst an eine zentrale Stelle weitergeleitet. Dort würde dann entschieden, was zu tun ist. Was das in kritischen Situationen heißen würde, liegt auf der Hand.

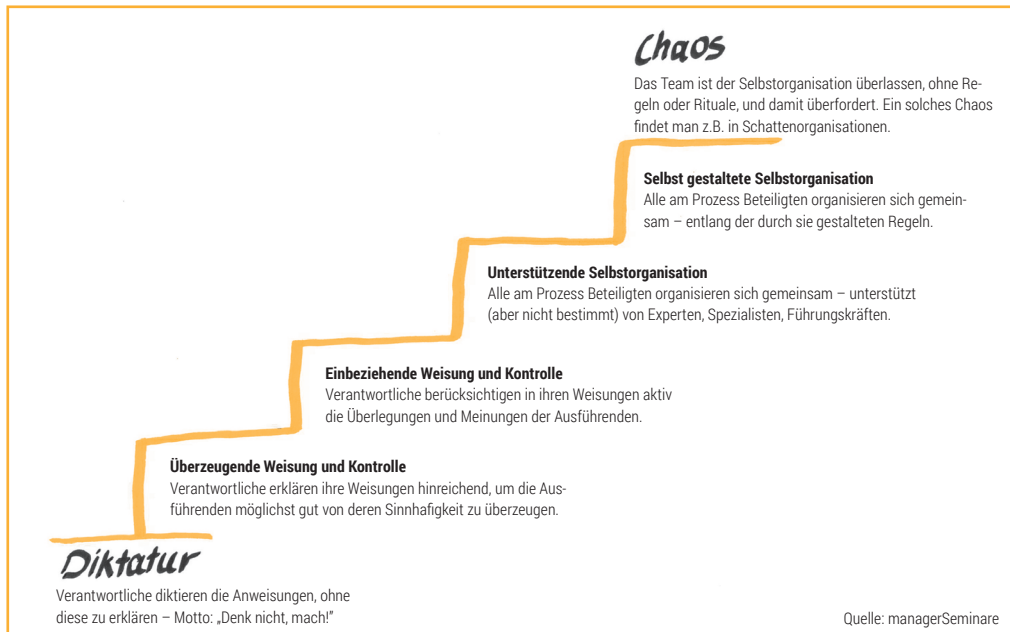
Nichts ist überzeugender als die Einsicht:

„Ja, wir brauchen einander.“ Und nichts motiviert mehr als die Erfahrung, dass der eigene Beitrag unverzichtbar für das gemeinsam zu bewältigende Problem ist.

– Reinhard K. Sprenger, 2012, S. 59 –

Abbildung 3: Vier-Stufen-Modell eines guten Betriebssystems

Das Stufenmodell in der folgenden Abbildung zeigt den Grad der Selbstorganisation an. Eine höhere Stufe ist nicht zwangsläufig die bessere. In der Regel arbeiten in einem Unternehmen verschiedene Teams zu unterschiedlichen Zeitpunkten auf verschiedenen Stufen. Die Herausforderung für die Führung besteht vor allem darin, die Stufe zu finden, die dem Team und der Aufgabe angemessen ist.



## Selbstorganisation und Führung

Mit einem höheren Grad an Selbstorganisation benötigen Teams eine besondere Unterstützung: Die Rollen sind zu klären und müssen eingeübt werden. Die MitarbeiterInnen sind in die Eigenverantwortung zu führen und zu befähigen. Wichtig ist es, die Menschen dort abzuholen, wo sie gerade stehen. Es ist auch darauf zu achten, dass sich alte Muster nicht wieder einschleichen, insbesondere in stressigen und hektischen

Zeiten. Gehen Sie die Veränderungen ruhig an. Es braucht Geduld und Zuversicht, bis sich die Wirkung entfaltet, und es geht auch darum, die eine oder andere Unsicherheit auszuhalten, bis sich der gewünschte Erfolg einstellt. Pilotprojekte, die selbstorganisiert durchgeführt werden, sind eine gute Möglichkeit, schrittweise in die Selbstorganisation einzuführen.

Führungskräfte in selbstorganisierten Teams haben eine hohe Problemlösungskompetenz und stecken den Rahmen ab, in dem sich die MitarbeiterInnen bewegen – vergleichbar mit den Seitenlinien eines Spielfelds. Die Führungskräfte vermitteln dem Team Sinn – das „Wozu?“. Selbstorganisation funktioniert gut, wo die Beteiligten ein gemeinsames Problem haben, das es zu lösen gilt. Jeder bringt sich mit seinen Stärken und Möglichkeiten ein. Es entwickelt sich ein vernetztes, dynamisches Denken. Der Einzelne weiß, wer noch mit unterstützen kann oder wo jemand gebraucht wird. Die Motivation ist enorm hoch. Alle haben ein gemeinsames Ziel.

Selbstorganisation in Unternehmen kann die MitarbeiterInnen aber auch verunsichern oder es erscheint unbequem. *„Jetzt muss ich selbst die Verantwortung übernehmen.“*, *„Es ist doch viel einfacher, die Probleme von meiner Führungskraft lösen zu lassen.“* Solche und ähnliche Aussagen haben wir beim World-Café in unseren Veranstaltungen gehört. Ja, auch das gilt es zu berücksichtigen: Hindernisse und Widerstände ernst zu nehmen, die MitarbeiterInnen auf dem Weg mitzunehmen, sie dazu einzuladen, mitzugestalten. Wie ist das zu schaffen? Indem Sie ein Umfeld schaffen, in dem Verbundenheit und Zugehörigkeit entsteht, wo die Bedürfnisse der Einzelnen und der Gruppe befriedigt werden. Dann werden Sie erleben, dass die Beteiligten für ein echtes gemeinsames Ziel auch bereit sind, ihr Ego hinten anzustellen. Das Bedürfnis nach Verbundenheit ist in uns von klein an angelegt und der Wunsch nach Zugehörigkeit eine starke Motivation. Das bewegt Menschen, sich zu engagieren. Und das kann nicht verordnet werden, sondern ist ein stetiger gemeinsamer Entwicklungsprozess, der gerade mit dem Bewältigen von Hindernissen und Krisen Verbundenheit schafft. Aussagen wie *„Das schaffen wir gemeinsam“* oder *„Das macht uns noch stärker“* zeigen es immer wieder.

## Agile Ansätze

Agile Ansätze breiten sich immer weiter über die verschiedensten Branchen und Funktionen aus, bis hin zum Top-Management, und werden ganz unterschiedlich eingesetzt, z. B. in der Entwicklung von neuen



Hörfunkprogrammen, im Personalwesen (Stichwort: „Agile HR“), im Marketing, in der Entwicklung von Maschinen, in der Führung des oberen Managements „Agile Führungsteams“. Typische agile Ansätze sind:

- ▶ **Scrum:** Im Mittelpunkt stehen kreative und adaptive Teamansätze zur Lösung von komplexen Problemen.
- ▶ **Lean Development/Entwicklung:** Hier geht es darum, Verschwendung kontinuierlich zu verringern.
- ▶ **Kanban:** Es geht darum, Vorlaufzeiten und unfertige Arbeiten zu reduzieren.
- ▶ **Design Thinking:** Ist ein iteratives und interdisziplinäres Vorgehen, um kreativ und teambasiert Lösungen für die Bedürfnisse zukünftiger Nutzer zu entwickeln.

Allen Ansätzen gemeinsam ist, dass sie eigenverantwortliche, kundenfokussierte und multidisziplinäre Teams fördern – raus aus der Bürokratie und den Fachsilos. Dafür braucht es neue Werte, Prinzipien und Vorgehensweisen. Die klassische Führung befindet sich im Change. Es geht darum, sich von den herkömmlichen Management-Praktiken – zumindest an der einen oder anderen Stelle – zu lösen. John Kotter beschreibt mit seinen acht Schritten, wie der Change erfolgreich begleitet werden kann.

**Führungsaufgaben im Change nach John Kotter (1995)**

1. Wecken Sie ein Gefühl von Dringlichkeit.  
Es ist schwer, eine Organisation aus der Routine aufzuschrecken. Niemand bewegt sich freiwillig, wenn er nicht weiß, wozu. Ohne die Vermittlung des Sinns kann die Veränderung nicht gelingen.
  - Wie sieht unsere (Wettbewerbs-)Situation ungeschönt aus?
  - Welche Trends ziehen gerade an uns vorbei?
  - Wie sieht unser Umfeld in fünf bis zehn Jahren aus?
  - Welche Chance bietet sich uns gerade am Markt, die wir nutzen müssen, bevor es die anderen tun?
2. Vereinen Sie die richtungsweisenden Personen in einem starken Change-Team.
3. Entwickeln Sie eine Vision für die Zukunft.
4. Vermitteln Sie Vision und Strategie.
5. Ermöglichen Sie anderen Eigendynamik und Handlungsfreiheit.
6. Sorgen Sie gezielt für kurzfristige, sichtbare Erfolge (Quick Wins).
7. Bauen Sie erreichte Verbesserungen konsequent aus.
8. Verankern Sie die Veränderung im Alltag.

**Wichtig:** Veränderungen sind erst dann in der Organisation richtig verwurzelt, wenn sie zur Selbstverständlichkeit geworden und damit in der Unternehmenskultur fest verankert sind.

In einem ersten Schritt ist es wichtig zu verstehen, wie Agilität funktioniert und wofür sich welche Methoden eignen. Dies sei im Folgenden am Beispiel Scrum erläutert.

## Scrum und seine agilen Prinzipien

Kennen Sie Rugby? Scrum gilt inzwischen als eine der Methoden der agilen Software-Entwicklung (Ken Schwaber, Jeff Sutherland). Der Name kommt ursprünglich aus dem Rugby und beschreibt das Gedränge, das um den Ball entsteht. Alle starten gemeinsam und laufen gleichzeitig los. Auf Scrum übertragen, steht dieses Bild für den Zusammenhalt im Team und für die gemeinsam getragenen Regeln, die – wie im Rugby – sehr diszipliniert eingehalten werden. Die klassischen Entwicklungsprozesse gleichen eher einem Staffellauf. Jeder Läufer ist auf sich allein gestellt. Erst wenn der eine Läufer sein Ziel erreicht hat, übergibt er den Stab an seinen Teamkollegen.

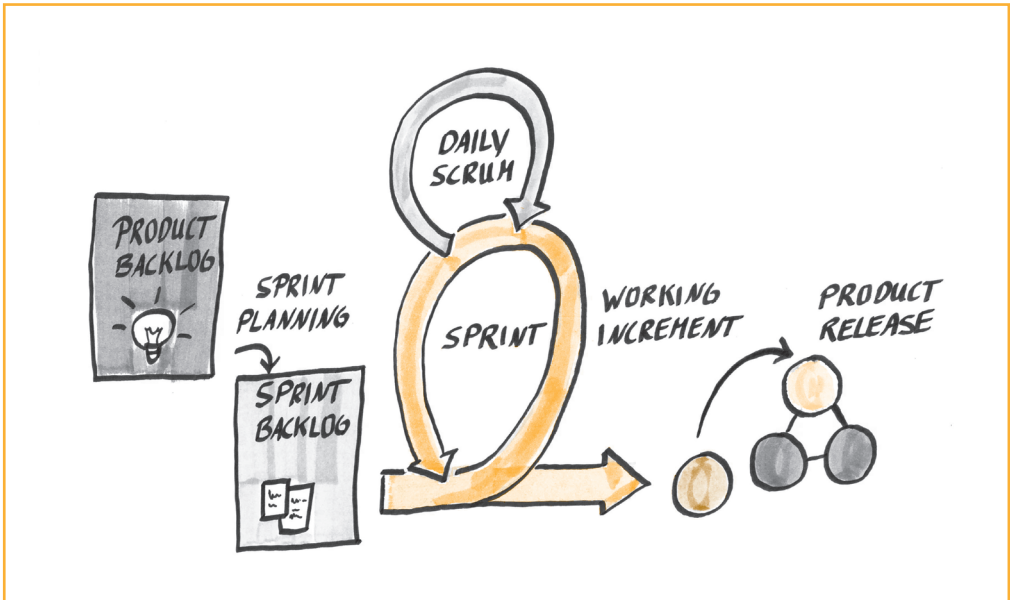
### Führen im Scrum-Team

In agilen Konzepten erfolgt eine klare Verteilung bestimmter Verantwortlichkeiten mit dem Ziel, mehr Transparenz zu schaffen. Interessenskonflikte, die sich aufgrund mehrerer Rollen einer Person ergeben können, sollen vermieden werden. Was in klassischen Unternehmen ausschließlich bei der Führungskraft liegt, wird in agilen Umgebungen verteilt. Die Führungsverantwortung verteilt sich auf vier Rollen: Scrum Master, Product Owner, Scrum Team und Manager (siehe Übersicht auf S. 22). Die Rollen im Scrum sind nicht mit einer klassischen Position in einem Unternehmen gleichzusetzen.

Wenn Sie Scrum einführen, werden sehr wahrscheinlich Unsicherheiten und Ängste entstehen. Viele Führungskräfte kleben an ihrer Position und befürchten einen Machtverlust, denn sie geben Verantwortung ab und müssen loslassen. Entscheidungen werden innerhalb eines Rahmens in den selbstorganisierten Teams getroffen. Deshalb ist es wichtig, die Beteiligten in diesen Prozess intensiv einzubeziehen, sie zu befähigen und auf dem Weg zu begleiten. Das bedarf der Entwicklung einer starken eigenen Persönlichkeit, eines flexiblen Mindsets (siehe S. 78 ff.) und der Fähigkeit zur Selbstreflexion.

## Scrum auf einen Blick

Scrum-Rollen – klare Rollenaufteilungen		Prinzipien & Werte
<p>Product Owner, der Visionär: verantwortlich für das <b>Produkt</b> (Vision, Product Backlog, ROI)</p> <p>Scrum Master, der Change Agent: verantwortlich für die <b>Produktivität</b> (Laterale Führung, Trainer, Facilitator, Coach)</p> <p>Das Team, die Lieferanten: verantwortlich für die <b>Qualität</b> (Arbeiten autonom &amp; selbstorganisiert, cross-funktional, dicht am User)</p> <p>Kunde, der Finanzierer: verantwortlich für das <b>Budget</b> (Anforderer, Executive Manager in der Organisation)</p> <p>User, der Anwender: verantwortlich für das <b>Feedback</b> (Mitarbeit, wesentliche Informationsquelle)</p> <p>Manager, der Bereitsteller: verantwortlich für das <b>Umfeld</b> (Bereitstellung von Ressourcen)</p>		<p><b>Prinzipien</b></p> <p>Kontinuierliche Auslieferung (funktionierender Software) – wert- und kundenorientiert</p> <p>Selbstorganisierte Teams – Pull-Prinzip</p> <p>Cross-funktionale Zusammenarbeit – technische Excellence</p> <p>Kontinuierliches Feedback &amp; Verbesserung</p> <p>Iterative Entwicklung</p> <p>Timebox</p> <p><b>Werte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Commitment</li> <li>– Fokus</li> <li>– Offenheit</li> <li>– Respekt</li> <li>– Mut</li> </ul>
Meetings – eine engmaschige Meeting-Struktur	Artefakte – Arbeitsergebnisse, Listen und Darstellungen	Agiles Manifest
<p><b>Estimation Meeting</b> gemeinsamer Wissensaufbau des Produkts</p> <p><b>Sprint Planning Meeting I</b> Was wollen wir in diesem Sprint tun?</p> <p><b>Sprint Planning Meeting II</b> Wie wird was umgesetzt?</p> <p><b>Daily Scrum</b> Planung und Koordination der Aktivitäten für den Tag</p> <p><b>Sprint Review</b> Offizielle Abnahme des Sprints</p> <p><b>Sprint Retrospektive</b> Was lief gut, was noch nicht?</p>	<p><b>Impediment Backlog</b> die Fehlerliste</p> <p><b>Product Backlog</b> die Anforderungen, Bedingungen, Funktionalitäten, Stories</p> <p><b>Selected Product Backlog</b> priorisierte Liste</p> <p><b>Potentially Shippable Product Increment</b> potenziell benutzbar gelieferte Teile des Gesamtprodukts</p> <p><b>Sprint Backlog</b> die Aufgaben am Taskboard visualisiert</p>	<p>Individuen &amp; Interaktion sind wichtiger als Werkzeuge &amp; Prozesse</p> <p>Funktionierende Software ist wichtiger als allumfängliche Dokumentation</p> <p>Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen</p> <p>Reaktionen auf Veränderungen sind wichtiger als das Befolgen eines Plans</p>



### Die Scrum-Prinzipien kurz erläutert

**Inspect and adapt:** Das Prinzip zielt auf die permanente Verbesserung, im Gegensatz zu einem traditionell durchgeführten Projekt, bei dem „vielleicht“ am Ende des Projektes eine Lessons-Learned-Sitzung durchgeführt wird. Das Scrum-Team prüft (Inspect) nach jedem Sprint, wo es steht und was erreicht wurde. Sollte es Dinge geben, die zu verbessern sind, werden augenblicklich Maßnahmen zur Umsetzung vereinbart (Adapt).

Abbildung 4: Der Scrum-Arbeitsprozess

**Ask the team:** Zuerst wird das Team befragt, ob es eine Lösung sieht und welchen Weg es sich vorstellen kann. Das ist zugleich die Arbeitsbasis für selbstorganisierte Teams. Dabei ist die Moderationskunst und Fragetechnik des Scrum Masters gefragt. Er/sie öffnet den Raum – eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, um Entscheidungen oder kreative Ideen zu generieren.

**Deliver often and early:** Ein zentrales Ziel ist es, möglichst früh Software bzw. Arbeitsergebnisse an den Kunden zu liefern, die einen Mehrwert für den Auftraggeber/Anwender liefern. Es werden Feedback-Schleifen implementiert, die möglichst kurze Rückmeldungen der Anwender und des Kunden ermöglichen.

**Treat people as adults:** Alle Anwender, Stakeholder auf Kundenseite sowie alle Beteiligten am Projekt sind Experten auf ihrem Gebiet. Wertschätzung, Respekt und Verantwortung sind die zentralen Werte, nach denen gehandelt wird.

Die Vorteile der agilen Methoden gegenüber den herkömmlichen Ansätzen aus dem Management:

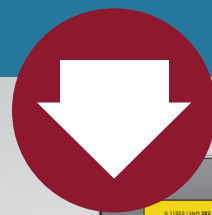
- ▶ produktivere Teams und zufriedenerer MitarbeiterInnen
- ▶ zufriedene Kunden/User durch frühzeitiges aktives Einbinden
- ▶ Transparenz für alle Beteiligten
- ▶ kontinuierliches Anpassen an Veränderungen und Kundenpräferenzen
- ▶ Minimieren von überflüssigen Meetings, Planungen und übermäßiger Dokumentation
- ▶ Reduktion von qualitativen Mängeln und Produktmerkmalen von geringem Mehrwert
- ▶ Produkte und neue Funktionen kommen schneller, planbarer und mit niedrigerem Risiko auf den Markt
- ▶ gleichberechtigte Teammitglieder mit unterschiedlichen Disziplinen und Erfahrungshintergrund
- ▶ gestärkte Zusammenarbeit
- ▶ Konzentration auf die wertschöpfenden Aufgaben statt Mikromanagement
- ▶ Hindernisse überwinden oder beseitigen, Innovationen fördern

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Mitglieder von **managerSeminare** erhalten **Sonderpreise** auf Bücher und digitale Medien der **Leadership Medien**

Alle Leadership Bücher ansehen

**managerSeminare**  
einen Monat testen



Im Testmonat können Sie ...

- eine **ePaper-Ausgabe** **managerSeminare** (oder Printausgabe) testen.
- **12.000** **digitale Archivinhalte** des Magazins testen, mit **Handout-Lizenz**: Inhalte in Teamsessions oder Seminaren einsetzen.
- freies Streaming der **Erklärfilme** testen (Einzelnutzer-Lizenz) – ohne Wasserzeichen und mit Recht zur Vorführung.
- **Sonderpreise** auf Leadership Medien und Tickets **nutzen**.

Alle Services finden Sie unter [www.managerseminare.de/abo](http://www.managerseminare.de/abo)

Hier klicken und Mitgliedschaft  
**managerSeminare** testen