



HAUFE.

**TASCHEN
GUIDE**

Jörg Preußig · Silke Sichart

Agiles Führen

**Aktuelle Methoden für moderne
Führungskräfte**

2. Auflage

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Agiles Führen

Aktuelle Methoden für moderne Führungskräfte

Dr. Jörg Preußig, Silke Sichert

2. Auflage

HAUFE.

Inhalt

Die Pfeiler des agilen Führens	5
▪ Agil: viel mehr als nur ein Modewort	6
▪ Warum Agilität heute wichtig ist	7
▪ Vom »klassischen« zum agilen Führen	12
▪ Das agile Mindset: ohne geht es nicht	13
▪ Agile Führungsprinzipien und Werte	25
Im Fokus: neues Rollenverständnis	33
▪ Die Führungskraft als Dienstleister ihres Teams	34
▪ Kommunikation gestalten	37
▪ Sinn vermitteln	38
▪ Motivieren	41
▪ Mitarbeiter empowern	48
▪ Leistung anerkennen – Leistungsfähigkeit erhalten	49
▪ Teams entwickeln	53
▪ Selbstorganisation im Team unterstützen	58
▪ Veränderungen managen	62
▪ Innovation fördern	64

Das A und O des agilen Führens: Kommunikation	67
▪ Der Körper beginnt – der Kopf folgt	68
▪ Am besten auf Augenhöhe	69
▪ Mit Worten wirken	74
▪ Unser Unterbewusstsein spricht immer mit	76
▪ Gleiche Informationen für alle – dank osmotischer Kommunikation	78
▪ Zielorientierung – funktionales Denken	80
▪ 1 – 2 – 3: Die Tanzschritte professioneller agiler Kommunikation	83
▪ Entwicklungs- und Lernchance: Feedback	90
▪ Die Führungskraft als Coach	95
▪ Agil moderieren	103
▪ Souverän scheitern – vom Umgang mit Fehlern	104
▪ Selbstabwertungshobbys vermeiden	105
▪ Positiver Umgang mit Konflikten	106
Nützliche Tools – bewährte Methoden	113
▪ Scrum	114
▪ Persona	116
▪ Task Board: Übersicht über aktuelle Aufgaben	117
▪ Daily Stand-up Meetings	118
▪ Retrospektiven	120
▪ Timeboxing	122
▪ Die Stufen der Entscheidung	123
▪ Stichwortverzeichnis	124

Vorwort

Unsere Welt verändert sich immer schneller, sie wird unberechenbarer. Eine Entwicklung jagt die nächste, die Kunden werden anspruchsvoller. Wer in solchen Zeiten die Verantwortung für ein Team, eine Abteilung oder ein ganzes Unternehmen hat, führt am besten flexibel – oder eben agil.

Im agilen Führungsansatz steckt noch viel mehr als Flexibilität. Wer agil führt, führt seine Mitarbeiter zielorientiert, mit Wertschätzung und Vertrauen. Er oder sie motiviert und coacht, um Weiterentwicklung und Leistungsfähigkeit zu fördern. Klingt gut? Ist gut!

In diesem TaschenGuide erfahren Sie, was agiles Führen ausmacht und wie es funktioniert. Sie lesen, was es mit dem agilen Mindset auf sich hat, wie Sie und Ihr Team von den agilen Prinzipien und Werten profitieren und welche wichtige Rolle Kommunikation im agilen Führen spielt. Zudem geben wir Ihnen nützliche Checklisten und Tools an die Hand, die Ihnen bei der Umsetzung der agilen Prinzipien und Werte in die Praxis helfen.

Viel Spaß beim Lesen und wertvolle Erkenntnisse wünschen Ihnen

Silke Sichart und Jörg Preußig

Die Pfeiler des agilen Führens

In einer Welt voller Veränderungen, in einer Zeit, die geprägt ist von Ungewissheit und technischer Innovation, stehen Mitarbeiter und Führungskräfte vor vollkommen neuen Herausforderungen. Doch wie damit umgehen? Ein möglicher Lösungsweg ist Agilität.

In diesem Kapitel erfahren Sie u. a.,

- warum agiles Führen in unsere Zeit passt,
- welche Rolle das agile Mindset dabei spielt,
- auf welchen Prinzipien und Werten Agilität fußt.

Agil: viel mehr als nur ein Modewort

Alles scheint heute agil zu sein. Wenn ein Meeting besonders chaotisch war, dann war es agil. Wenn keiner sich an Prozesse und Strukturen hält, dann sagen Manager selbstironisch: »Wir arbeiten eben agil.« Methoden, die bereits seit Jahren in vielen Kontexten angewendet werden, werden nun mit dem Etikett »agil« versehen und sind plötzlich hip und im Trend. Viele lehnen das Agile und alles, was damit in Zusammenhang steht, aus eben diesem Grunde ab.

Was genau ist denn nun agil? Nach dem Duden ist agil gleichbedeutend mit regsam und wendig. Übertragen auf Prozesse und Projekte heißt agil demnach, schnell und flexibel auf Rahmenbedingungen zu reagieren, die sich ihrerseits ständig verändern. Im Businesskontext versteht man zusammengefasst unter Agilität die Reaktion auf Marktveränderungen mit dem Fokus auf Kundenzufriedenheit, Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit (vgl. beispielsweise Häusling, S.30). Im Sinne des Agilen Manifests und der Methode Scrum – beides beleuchten wir in diesem TaschenGuide noch näher – bedeutet Agilität insbesondere die Fähigkeit, mit Anforderungsänderungen während eines laufenden Produktentwicklungsprozesses strukturiert umzugehen.

Und wie definieren wir agiles Führen? Es gibt unzählige Definitionen für Führung. Führungskonzepte und -stile spiegeln die Werte, Diskussionen und Herausforderungen der jeweiligen Zeit wider. Wir verstehen unter »agilem Führen« die bewusste und bestmögliche Einflussnahme einer Führungskraft auf ihre Mit-

arbeiter und Teams, um diese zur Zielerreichung und zu guten Lösungen zu bewegen. »Bestmöglich« bedeutet beim agilen Führen, die Mitarbeiter und Teams durch Motivieren, Moderieren, Coachen zu entwickeln und zu unterstützen.

Was agiles Führen nicht ist: Schnell-schnell-Lösungen und eine Laissez-faire-Führungskultur, in der jeder macht, was er will.

Warum Agilität heute wichtig ist

Die Globalisierung, Innovationen und die Megatrends unserer Zeit wie beispielsweise die Digitalisierung beeinflussen unsere Arbeitswelt. Unser Arbeiten ist heute geprägt durch Entwicklungen wie Künstliche Intelligenz, das Internet of Things, Big Data, Robotics und die stärker ins Zentrum gerückten Erwartungen der Kunden, stets schnelle und innovative Lösungen zu erhalten. Die Digitalisierung treibt das Tempo vieler Geschäftsprozesse an. Immer mehr Aufgaben sind in kürzester Zeit und parallel zu bewältigen. Ereignisse und Entwicklungen im Geschäftsumfeld werden unvorhersehbarer und weniger planbar.

Auch innerhalb der Organisationen gibt es Trends: Fragen nach der Sinnhaftigkeit der Arbeit, nach Kommunikation auf Augenhöhe und individuellen Entwicklungsmöglichkeiten rücken immer stärker in den Fokus der Mitarbeiter und Führungskräfte. Das Konzept der »New Work« fasst diese Trends zusammen – Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft sind hier besonders hervorzuheben (vgl. Bergmann). Viele Füh-

rungskräfte stellen fest, dass junge Mitarbeiter in die Organisationen kommen, die die traditionelle Führung infrage und althergebrachte Karriere- und Motivationssysteme auf den Kopf stellen. Gleichzeitig bestimmen der Austausch über Social Media sowie flexible Arbeitsmodelle, wie z. B. Homeoffice, unsere (Zusammen-)Arbeit zunehmend. Nie wurde so eng vernetzt über Orts- und Zeitgrenzen hinweg miteinander gearbeitet wie heute.

VUKA: die Welt, in der wir leben

Diese Trends und Entwicklungen lassen sich gut unter dem VUKA-Begriff zusammenfassen. Er entstand in den 1990er-Jahren in einer amerikanischen Militärhochschule und diente zunächst dazu, die Welt nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben. Inzwischen wurde er für die Wirtschaft übernommen. Er beschreibt kurz und knapp die wesentlichen Rahmenbedingungen unserer modernen Arbeitswelt. VUKA, im Englischen VUCA, ist ein Akronym; seine Buchstaben stehen für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität.

Was VUKA bedeutet

Volatilität	Hohe Schwankungen, Unbeständigkeit
Unsicherheit	Unkenntnis über die kommenden Entwicklungen, Unberechenbarkeit, völlig neue Märkte entstehen
Komplexität	Vielfältige Verknüpfungen, wechselseitige Beeinflussung, Abhängigkeiten von unterschiedlichsten Seiten
Ambiguität	Widersprüche, Rollenkonflikte, Mehrdeutigkeit

Das Mehr an Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit erfordert von Führungskräften, sich anders auszurichten und ein neues Führungsverständnis zu entwickeln. Es gilt anzuerkennen, dass sie nicht mehr alles kontrollieren können und dass Chaos eine Voraussetzung für Innovation ist. Unternehmen wollen rascher auf Marktveränderungen reagieren, wollen Schnellboote sein statt große Dampfer: flexibel und flink (vgl. Faschingbauer). Das stellt Führungskräfte und deren Teams vor die Herausforderungen, in kurzer Zeit, innovativ und kompetent auf sich ständig neu entwickelnde Rahmenbedingungen zu reagieren.

Agilität hilft dabei. Sie ist die Fähigkeit, in einem unsicheren und dynamischen Umfeld anpassungsfähig, flexibel und schnell zu handeln. Dabei vereint sie Werte, Verhaltensweisen und unterschiedliche Methoden, die dies ermöglichen. Agile Prinzipien wie die Dezentralisierung und Selbstorganisation von Teams machen Unternehmen besonders erfolgreich (vgl. Laloux). Es geht bei Agilität nicht nur um die Organisation von Prozessen oder die Einführung von Prozessmethoden. Agiles Vorgehen betrifft immer auch soziale und kommunikative Aspekte und ist daher auch eine besondere Art der Führung.

Künstliche Intelligenz wird zukünftig viele Berufe überflüssig machen. Alle analytischen, organisierenden, operativ koordinierenden Aufgaben werden langfristig digitalisierbar sein. So auch Teile der Führungsaufgaben. Führungskräfte und ihre Teams werden sich in Zukunft von Computern beraten lassen,

welche Entscheidungen sie treffen sollen. Folgendes bleibt jedoch trotz aller digitaler Innovation Führungsaufgabe: Sinn vermitteln, Kommunikation gestalten, Mitarbeiter motivieren und entwickeln, ihre Leistungsfähigkeit erhalten, Teams entwickeln, Veränderungen managen und Innovation fördern.

Erfolgreiche Führungskräfte sind agil

Viele Führungskräfte stehen heute in Bezug auf die Digitalisierung vor mehreren Herausforderungen. Sie sollen

1. die Geschäftsmodelle eines Unternehmens zukunftsfähig halten.
2. allen Mitarbeitern Wissen zugänglich machen und optimale Rahmenbedingungen für eine (auch digitale) Zusammenarbeit und Vernetzung schaffen.
3. Übernahme von Verantwortung in den Teams ermöglichen, um deren schnelle Reaktionen auf neue Marktbedingungen sicherzustellen.

Dafür ist es notwendig,

- das eigene Führungsverhalten immer wieder zu reflektieren und an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen,
- die Lösungskompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu kennen und zu entwickeln, ihnen zu vertrauen und ihnen kreative Freiräume zu gewähren.

Agiles Führen ist eine Antwort auf VUKA. Damit Unternehmen schneller auf Marktveränderungen reagieren und ihnen mit innovativen Lösungen Rechnung tragen können, ist entscheidend, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter und Teams, die möglichst nahe am Kunden agieren, dazu befähigen, Verantwortung zu übernehmen und den Freiraum für eigene Entscheidungen zu nutzen. Erfolgreiche Führungskräfte werden in Zukunft mehr coachen und weniger kontrollieren. Dazu ist es wichtig, dass Führungskräfte die Potenziale ihrer Mitarbeiter erkennen und weiterentwickeln, sinnstiftendes Arbeiten ermöglichen und sie dazu befähigen, unternehmerisch zu denken und zu handeln.

Die Bausteine agilen Führens

1. **Kundenorientierung** und die Fähigkeit, unmittelbar auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden einzugehen.
2. **Einbindung der Mitarbeiter** mit all ihren individuellen Fähigkeiten, Motivationen und Ideen.
3. **Entwicklung der Organisation**, also der Strukturen und der Kultur, in der agiles Arbeiten seine Wirkung entfalten kann.

Siehe hierzu näher das Kapitel »Agile Führungsprinzipien und Werte«.