

Agile Führung

Skript

**Herausgeber & Autor**

wb CONSULTING + DEVELOPMENT GbR &
wb BLENDED LEARNING GbR
- lomendoo -
Birgit Winter & Oliver Winter
Rhöndorfer Str. 23A
53604 Bad Honnef

Stand

23.05.2022

Version

05-2022

Rechte

Die für die Weiterbildung verwendeten Konzepte, Inhalte und Arbeitsunterlagen sind urheberrechtlich geschützt. Das Kopieren und Weiterleiten von Unterlagen oder Inhalten an Dritte ist nur mit vorheriger Einwilligung von wb zulässig. Die Lerninhalte sind nur zur eigenen Verwendung durch den Kunden bestimmt, weder die vollständigen Inhalte, noch deren Bestandteile dürfen an Dritte weitergegeben werden. Der Kunde ist nicht berechtigt, diese Inhalte zu vervielfältigen, zu übersetzen, zu bearbeiten, zu verbreiten, vorzuführen oder sie wirtschaftlich zu verwerten.

Gewährleistung

wb übernimmt keine Gewähr für die Vollständigkeit und Richtigkeit von Lerninhalten, sofern nicht eine Verantwortung aufgrund von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit gegeben ist.

Haftung für Links

Unsere Produkte (insbesondere Lerninhalte) enthalten Links zu externen Webseiten Dritter, auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben. Deshalb können wir für diese fremden Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Die verlinkten Seiten wurden zum Zeitpunkt der Verlinkung auf mögliche Rechtsverstöße überprüft. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden wir derartige Links umgehend entfernen.



Inhalt

1	Loop & Do: Lernziele.....	4
2	Wie sieht Führung im agilen Kontext aus?.....	4
3	Agile Leadership	5
4	Transformationale Führung	5
5	4 Dimensionen transformationaler Führung.....	6
6	9 Prinzipien von agiler Führung	8
7	Agile vs. klassische Führungsaufgaben	9
8	Fazit	9



1 Loop & Do: Lernziele

- Du weißt, wodurch die Arbeit von Führungskräften im agilen Kontext geprägt ist.
- Du lernst, was agile Führung ausmacht und wie dich der transformationale Führungsstil dabei unterstützen kann.

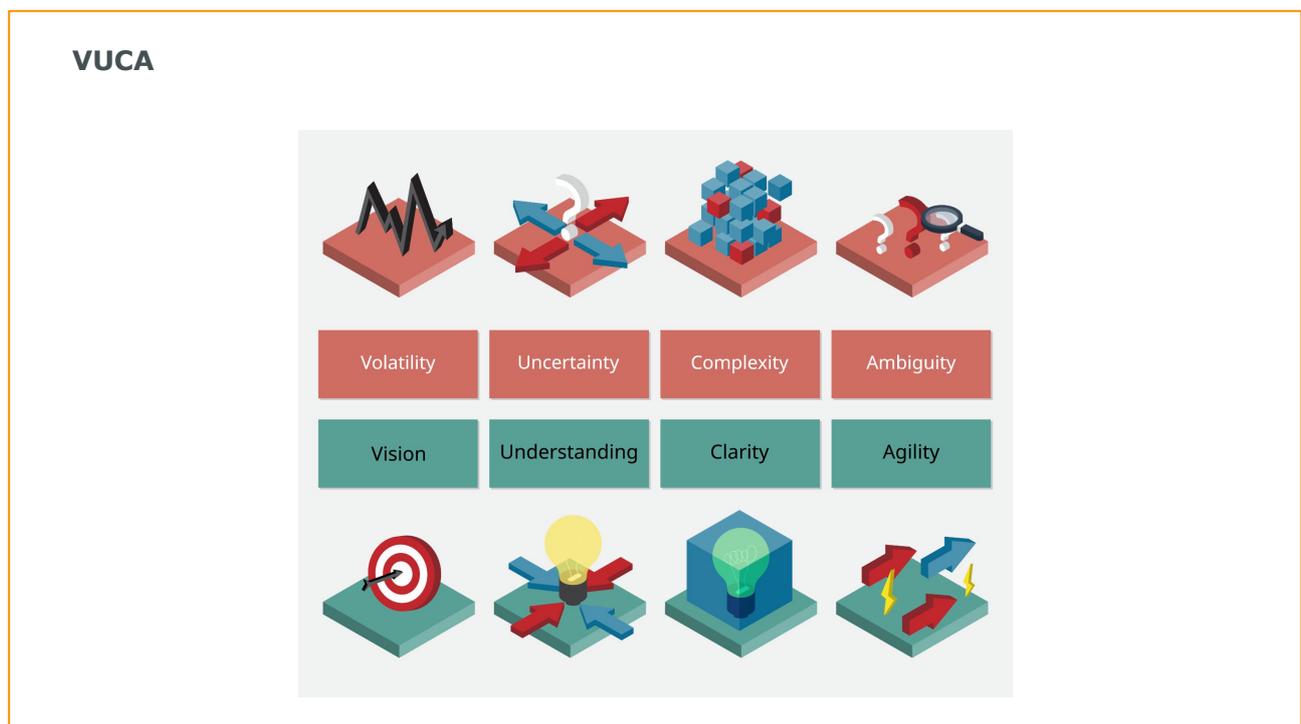
2 Wie sieht Führung im agilen Kontext aus?

Die Arbeit von Führungskräften im agilen Kontext ist geprägt von Kommunikation, flachen Hierarchien und grundsätzlicher Offenheit für neue Themen und Herangehensweisen.

Führungskräfte unterstützen ihre Teams dabei, sich selbst zu organisieren und dann in den Hintergrund zu treten und vor allem Störfaktoren bei der selbstorganisierten Arbeit aus dem Weg zu räumen.

Eine Vorgabe für die Arbeit wird hier nicht mehr benötigt. Es wird darauf vertraut, dass die Agilen Teams aufgrund ihrer Zusammensetzung am besten über die Vorgehensweise und die Dauer, die sie für Aufgaben brauchen, Bescheid wissen. Schließlich übernimmt das Team am Ende auch die Verantwortung für die Arbeitsergebnisse.

Um in der VUCA Welt der heutigen beruflichen Umgebung bestehen zu können, bietet sich das Agile Leadership für Führungskräfte an.



Die VUKA Welt (Umfeld)

Die Merkmale der VUKA Welt treten nicht isoliert, sondern immer in Kombination miteinander auf. Es ist eine Welt, in der es keine festen Regeln, keine Gewissheiten und klar zu erkennen- den Zusammenhänge mehr gibt.

Die VUKA Welt ist gekennzeichnet durch:

- Volatilität (Volatility)
- Unsicherheit (Uncertainty)



- Komplexität (Complexity)
- Ambiguität (Ambiguity)

Das VUCA Modell (Führung)

Um die Chancen und die Herausforderungen der VUCA Welt besser zu nutzen, kann das VUCA Modell einen Bezugsrahmen bieten für die Führung von Mitarbeitenden und Unternehmen unter diesen unsicheren Rahmenbedingungen.

Das VUCA Modell ist gekennzeichnet durch:

- Vision (Leitbilder & Ziele)
- Understanding (Verstehen)
- Clarity (Klarheit)
- Agility (Agilität)

Unternehmen müssen sich sehr schnell an Veränderungen anpassen und die Führungskraft sollte genau dabei unterstützen.

Die Änderungen der Umwelt erwarten auch eine Änderung der Führungskultur. Das Führen auf Distanz und die digitale Transformation, die in den meisten Organisationen Einzug nehmen, machen diese Forderungen nötig.

Klassische Führungsaufgaben wie Strategieentwicklung, Organisation von Zusammenarbeit oder auch Kommunikation der Führungsmannschaft fallen keinesfalls weg, sondern müssen im Sinne der digitalen Transformation verändert und angepasst werden.

3 Agile Leadership

Neben der Entwicklung von Führungskräften, die der digitalen Transformation geschuldet sind, gibt es ebenso Änderungen für Führungskräfte, die auf der Änderung hin zu agilen Methoden begründet sind.

Führungskräfte entwickeln sich in diesen Fällen weg von rein vorgebenden Personen, was den Weg und die Zeit der Umsetzung von Aufgaben angeht, hin zu einem Verständnis als Coach und Personalentwickler. Sie tragen zu der Umsetzung der Agilen Arbeitsweise bei.

Agile Leadership macht aus

- eine partnerschaftliche und unterstützende Zusammenarbeit mit dem Team und
- die gemeinsame Suche nach den besten Lösungen im Sinne des Kunden.

Am Ende ist **agile Führung** eine sehr flexible Haltung in Bezug auf Führung, die immer das anbietet, was gerade von ihr gebraucht wird. So ergibt sich ein **transformationaler Führungsstil**, der eher Führung von unten bedeutet und coachend vorgeht.

4 Transformationale Führung

Transformationale Führung transformiert die Ziele der Mitarbeitenden von individuellen Zielen hin zu gemeinsamen Zielen und führt dazu, dass die Mitarbeitenden bereit sind, mehr zu leisten als formal von ihnen erwartet wird.



Transformationale Führung beantwortet die Kernfrage, wie man erreichen kann, dass Mitarbeitende loyal sind, gern Verantwortung übernehmen, Teamgeist entwickeln, Selbstdisziplin zeigen und auf Veränderungen mit Lernbereitschaft und Engagement reagieren.

Transformationale Führung scheint in bestimmten Kontexten (z.B. dynamisches, unsicheres Umfeld, Krisen, dezentralisierte Organisationsstruktur) besonders effektiv zu sein und hat den größten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

Beispiele transformationaler Führer



Johanna von Orleans



J.F. Kennedy



Steve Jobs



Jürgen Klopp

5 4 Dimensionen transformationaler Führung

Alle vier Dimensionen transformationaler Führung werden als aktives und effektives Führungsverhalten angesehen und sind hinsichtlich ihrer Effektivität und Aktivität als gleichrangig zu bewerten.

Charismatisches Verhalten (Idealized Influence)

- Die Führungskraft dient als Vorbild, an dem sich die Mitarbeitenden menschlich und fachlich orientieren können.
- Sie kommuniziert und lebt ihre Werte und ist verlässlich in ihren Worten und Taten.
- Sie bewirkt Respekt, Bewunderung und Vertrauen bei ihren Mitarbeitenden und wird als integer und glaubwürdig wahrgenommen.

Inspirierende Motivation (Inspirational Motivation)

- Die Führungskraft motiviert ihre Mitarbeitenden zu besonderen Anstrengungen.
- Sie kommuniziert eine attraktive Vision und daraus abgeleitete hohe Ziele und strahlt Optimismus aus, dass diese auch erreicht werden können.
- Sie vermittelt Sinn und Bedeutung und stellt Tätigkeiten in einen größeren Zusammenhang (das große Ganze).

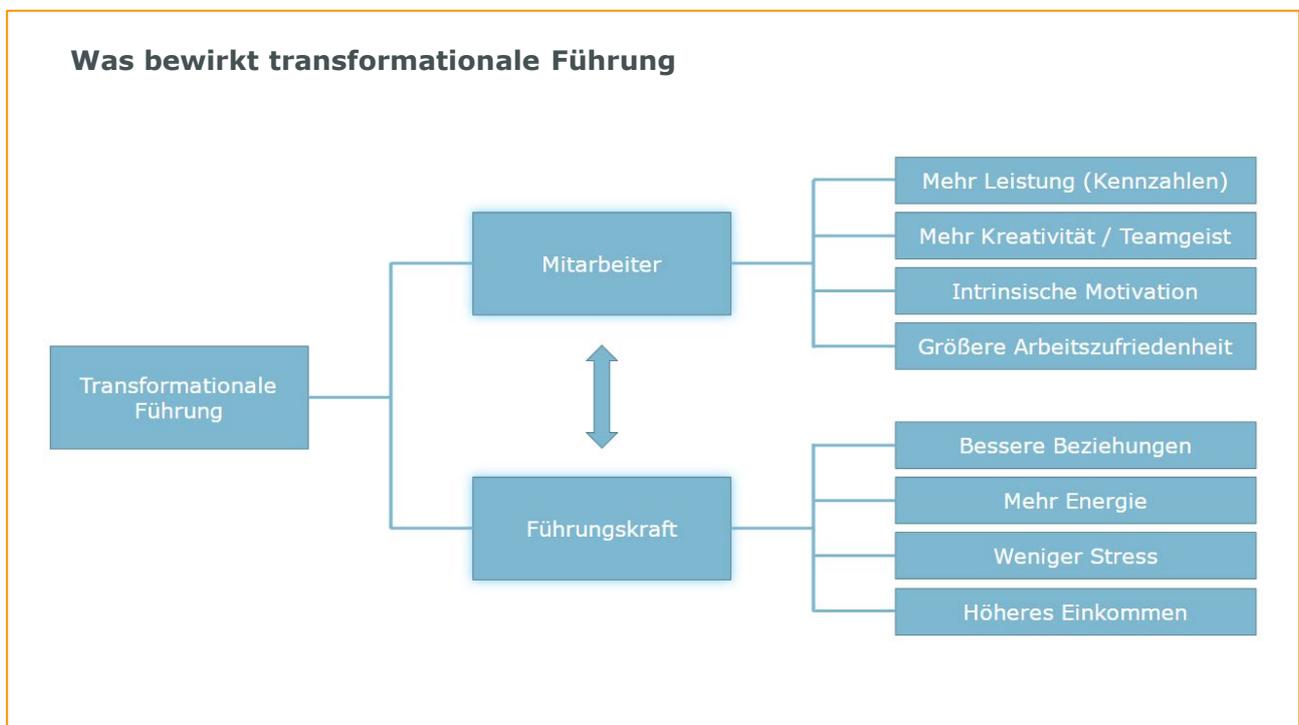


Individuelle Wertschätzung (Individualized Consideration)

- Die Führungskraft geht als Mentor_in und Coach_in auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden ein und entwickelt gezielt deren Stärken und Fähigkeiten.
- Sie schafft ein unterstützendes Klima durch Delegation, beteiligt die Mitarbeitenden an Entscheidungen und gibt regelmäßig konstruktives Feedback.

Intellektuelle Stimulierung (Intellectual Stimulation)

- Die Führungskraft lebt Aufgeschlossenheit vor und ermutigt ihre Mitarbeitenden zu kreativem Denken und bestehende Annahmen, Routinen und Prozesse kritisch zu hinterfragen.
- Sie gibt keine eigenen Lösungen vor, sondern regt ihre Mitarbeitenden dazu an, selbst neue Lösungswege zu finden.



Wichtig:

Es muss um sichtbar gelebte Werte gehen. Ihnen kommt eine Schlüsselfunktion in Organisationen zu. Die Kombination von authentischer, ethischer und transformationaler Führung hat den größten Einfluss auf Leistung und Langzeitmotivation der Mitarbeiter.



6 9 Prinzipien von agiler Führung

Abgeleitet aus den bisherigen Feststellungen, ergeben sich neun Prinzipien, die für die Agile Führung sprechen:

Kommunikation

1. Taten sagen mehr als Worte

Agile Führung bedeutet nicht nur, den Wandel voranzutreiben und zu fördern, sondern auch darum, selbst die Veränderung zu sein.

2. Bessere Qualität des Denkens führt zu besseren Ergebnissen

Eine der Hauptbeschwerden in vielen Organisationen ist, dass nicht genug Zeit zur Verfügung steht.

3. Organisationen verbessern sich durch effektives Feedback

Feedback ist ein entscheidender Bestandteil der kontinuierlichen Verbesserung, und ohne Feedback würde in der Organisation wenig oder gar kein Lernen stattfinden.

Commitment

4. Menschen brauchen einen Sinn und ein Ziel, damit ihre Arbeit erfüllend ist

Agile Führungskräfte konzentrieren sich darauf, ein gemeinsames Verständnis und einen gemeinsamen Zweck aufzubauen und zu teilen.

5. Emotionen sind eine Grundlage für mehr Kreativität und Innovation

Innovation geschieht am besten wenn wir unsere Ängste und die Abwehrhaltung unseres Egos abbauen und dadurch unseren Geist frei machen, um uns etwas vorzustellen, etwas zu schaffen, Kontakte zu knüpfen und Neues und Unbekanntes mit anderen zu erforschen, ohne dabei in Konkurrenz zu treten.

6. Führung findet überall in der Organisation statt

Agile Führung muss auf allen Ebenen einer Organisation gelebt und geatmet werden und darf nicht nur an der Spitze zu finden sein.

Zusammenarbeit

7. Führungspersönlichkeiten übertragen angemessene Macht und Autorität

Die Befähigung der Mitarbeiter ist eine Philosophie und eine Reihe von Führungspraktiken, die für ein Unternehmen echte Vorteile bringen

8. Gruppen, die zusammenarbeiten, erreichen mehr als Einzelpersonen

Die Zusammenarbeit ist ein wichtiger Aspekt des organisatorischen Lebens und ein wesentlicher Bestandteil für mehr Leistung, Kreativität und Innovation.

9. Großartige Ideen können aus allen Bereichen der Organisation kommen

Menschen, die einem Problem nahe stehen, haben in der Regel die besten Ideen, wie man es lösen kann.

All diese Prinzipien haben agile Werte zur Basis und fördern weiteres agiles Arbeiten. Um in genauen Einzelfällen die Gegenüberstellung von alter und agiler Sichtweise zu erhalten, findest du folgend die Aufstellung nach wichtigen Themen von Führungsarbeit.



7 Agile vs. klassische Führungsaufgaben



An dieser Stelle findest du im Lernmodul eine interaktive Übungsaufgabe:

Entscheide bei den folgenden Führungsthemen, welche davon die agile Führungsaufgabe ist.

8 Fazit

Insgesamt sollten Agile Leader somit in sich ständig veränderten Rahmenbedingungen führen können und ihrem Team dabei gleichzeitig auf Augenhöhe begegnen.

Sie haben die Agilen Werte und Prinzipien verinnerlicht und sehen den Kundenfokus in ihrer Arbeit.



Notizen: