

# Agile Führung und agile Arbeitswelten

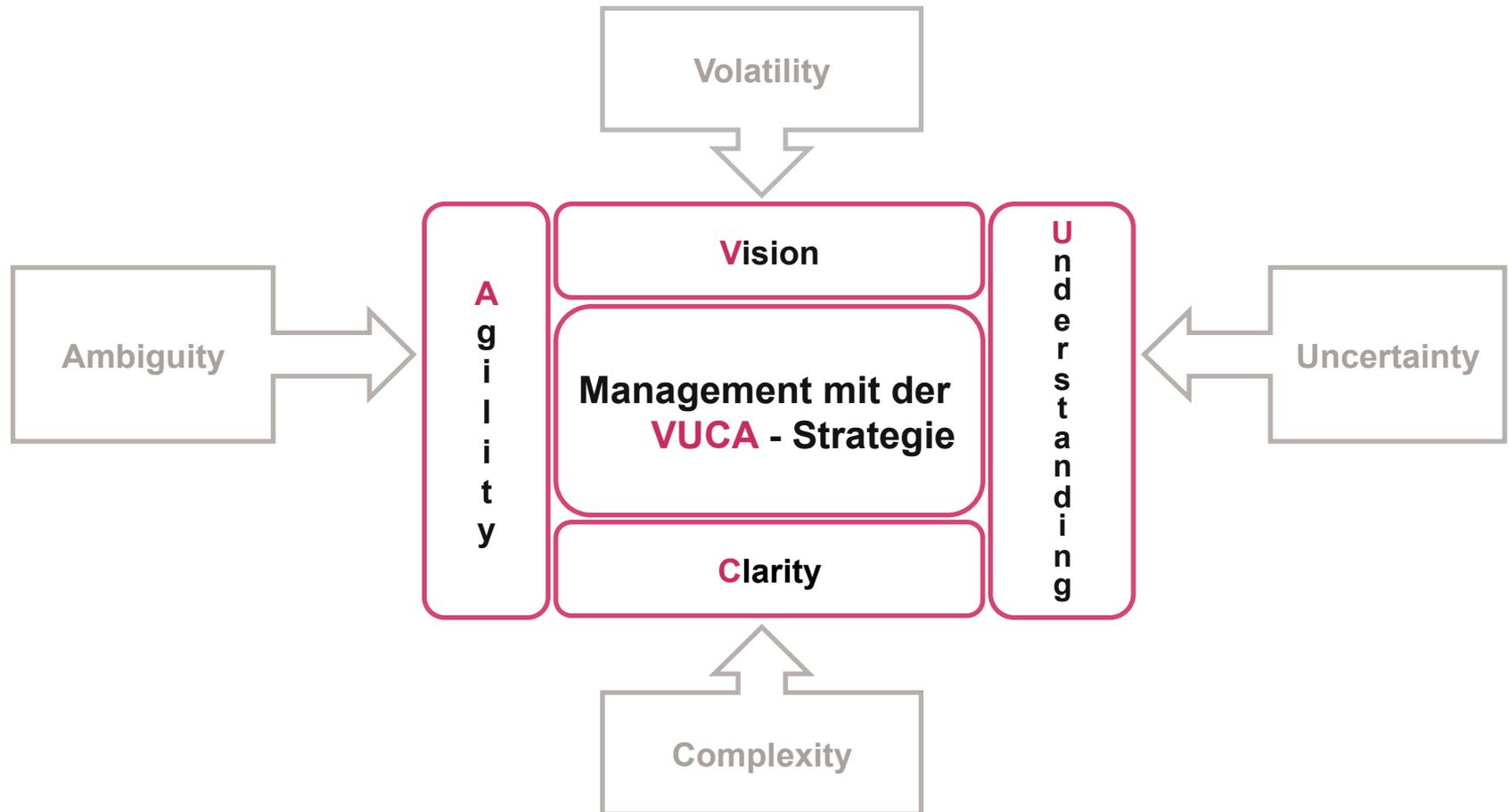
# Stetiger Wandel in der Arbeitswelt – die **VUCA** - Welt



bedingt durch:

- ◆ Globalisierung
- ◆ Demografischer Wandel
- ◆ Industrie 4.0
- ◆ Digitalisierung

# Die Antwort: **VUCA** - Strategie



# Glossar

	Beschreibungen / Inhalte	Merkmale / Effekte / Auswirkungen	Instrumente / Gegenmittel
<b>Volatilität (volatility)</b>	Unbeständigkeit, hohe Schwankungsbreite, Veränderungsdynamik, -rate und -tempo	Risiken, Instabilität, hohe Fluktuation (z.B. Börsenschwankungen, schnelle Markteintritte und -verluste)	<b>VISION (vision)</b> konkrete Massnahmen ergreifen, aktiv werden, Veränderungen im kleinen Maßstab testen und probieren
<b>Unsicherheit (uncertainty)</b>	Unkenntnis über Variablen, Unvorhersehbarkeit, Überraschungen, unbekannte Ergebnisse, Disruptionen	Schockstarre aufgrund von Datenüberflutung, Veränderungen aus dem „Nichts“, ganze Märkte entstehen plötzlich neu	<b>Verstehen (understanding)</b> breites Verständnis schaffen, Kontext erläutern, Transparenz, unterschiedliche Perspektiven bieten, Respekt zeigen, Data Analytics nutzen
<b>Komplexität (complexity)</b>	Aufgaben überschneiden sich, viele, teilweise unbekannte, nicht vollständig erfassbare Variablen mit vielfältiger Wirkung aufeinander, schnell wechselnde Einflussnehmer	unproduktive Doppelarbeit, Aktionen haben Auswirkungen auf sehr viele Variablen, Projekte lassen sich nicht valide planen	<b>Klarheit (clarity)</b> Fokussierung, Flexibilität, Kreativität, direkt sein, Feedbackschleifen etablieren
<b>Ambiguität (ambiguity)</b>	Viel- bzw. Mehrdeutigkeit, Ideal vs. IST-Zustand, Fehlinterpretation von Informationen, Unauflösbarkeit der Widersprüche („A“ ist richtig, gegensätzliches „B“ aber auch)	Zweifel und Vertrauensverluste Falsche Entscheidungen Innovationshemmungen, Missverständnisse, Interessenkoalitionen	<b>Agilität (agility)</b> Entscheidungen treffen Innovationen fördern, kurze Abstimmungszeiten, klare Verantwortlichkeiten, Auswirkungen beobachten und daraus lernen (PDCA)

## Stetiger Wandel in der Arbeitswelt

Machen wir am Beispiel der Digitalisierung einen kleinen „Check“ und beantworten für uns folgende Fragen:

- ◆ Lässt sich Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung digitalisieren?
- ◆ Könnte es zutreffen, dass die Gesellschaft Ihre Produkte / Ihre Dienstleistungen in 5 Jahren nicht mehr braucht?
- ◆ Ist es wahrscheinlich, dass eine Erfindung Ihre Produkte / Ihre Dienstleistungen überflüssig macht?
- ◆ Finden Sie auch in 5 Jahren noch die Mitarbeiter(innen), die Sie brauchen, um Ihr Unternehmen noch in der jetzigen Form betreiben zu können?

Wahrscheinlich finden Sie eine ganze Menge Argumente und Gegenargumente und am Ende bleibt trotzdem akuter oder kurzfristiger **ENTSCHEIDUNGSBEDARF!!!**

## Stetiger Wandel in der Arbeitswelt

Wenn Sie / Ihr Unternehmen / Ihre Organisation bald oder aktuell vom Wandel „eingeholt“ werden brauchen Sie:

- ◆ eine Beweglichkeit, eine Auf-Stellung und Ein-Stellung
- ◆ und eine Handlungs- und Denklogik (ein Mindset)
- ◆ die Innovation und Selbstorganisation zulässt und fördert:

also z.B. ein **AGILES** Management!

# Agilität in der Arbeitswelt

## Was heisst Agilität?

### **Wikipedia:**

Merkmal des Managements einer Organisation (eines Unternehmens, einer Behörde), flexibel und darüber hinaus proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren, um notwendige Veränderungen einzuführen.

### **Oder anders:**

„...Agilität ist die Fähigkeit eines Unternehmens bzw. einer Organisation, Veränderungen in der Umwelt wahrzunehmen, sich schnell und flexibel auf diese Veränderungen einzustellen, Chancen, Potentiale und auch Risiken zu erkennen und eigene Handlungen immer wieder daran auszurichten. Dabei ist ein wesentlicher Aspekt, ständig aus den eigenen Erfahrungen zu lernen und zukunftsorientiert zu handeln.“

(Britta Redmann, 2018)

# Agilität in der Arbeitswelt

## Agile Managementmethoden

- ◆ sind keine „all in“ Dogmen, die eine sofortige Abwahl von traditionellen Organisationsprinzipien bedeuten
- ◆ funktionieren in der intelligenten Kombination von klassischer Führungsarbeit und Agilität
- ◆ beinhalten die gezielte und kontrollierbare Verantwortungsübergabe an die Organisation
- ◆ bedeuten nicht automatisch einen Autoritätsverlust der Führungskraft
- ◆ fordern und fördern Strukturen und Prozesse, die eine Organisation dazu befähigen sensitiv, veränderungsbereit und reflektiert zu handeln
- ◆ brauchen eine Lern-, Feedback und Vertrauenskultur

➡ **Agilitätskompetenz**

# Agile Führungsprinzipien

(1)

**Die Führungskraft soll nicht nur den Wandel / die Veränderung beschreiben, sondern „selbst der Wandel sein“, ihn vorleben.**

- ◆ situativ veränderliche Rollen (Mentor, Moderator, Coach...)
- ◆ Förderung einer möglichst „führungslosen“ Organisation
- ◆ Entwicklung der eigenen sozialen Kompetenz
- ◆ Empathie, Bescheidenheit und Fürsorge

Ghandi: *„Du musst die Veränderung sein, die du in der Welt sehen willst.“*

# Agile Führungsprinzipien

## (2) Mehr Freiraum zum Nachdenken führt zu besseren Ergebnissen

- ◆ Freiräume zum Nach-Denken ermöglichen (think tanks...)
- ◆ Betrachtung des Themas aus verschiedenen Blickwinkeln
- ◆ Mitarbeiter(innen) einbeziehen, die am „dichtesten“ am Thema dran sind
- ◆ Kopplung von Entscheidungs- und Umsetzungskompetenz fördert realistische Zielsetzung
- ◆ ...

# Agile Führungsprinzipien

## (3) **Richtiges und wirksames Feedback verbessert die Organisation**

- ◆ Führungskräfte erbitten sich Feedback aus ihrer Organisation
- ◆ Feedback wird in der Organisation als „Geschenk“ verstanden
- ◆ Feedback ist offen, ehrlich und respektvoll
- ◆ Führungskräfte reagieren angemessen auf Feedback
- ◆ ...

# Agile Führungsprinzipien

(4)

## Menschen müssen einen Sinn in ihrer Arbeit sehen

- ◆ Konzentration auf eine „Sinnstiftung“
- ◆ fördert die EIGEN-Motivation der Mitarbeiter(innen)
- ◆ Übernahme von EIGEN-Verantwortung und SELBST-Führung in einer digitalisierten, räumlich nicht unbedingt nahen Organisationsstruktur
- ◆ ...

# Agile Führungsprinzipien

(5)

## Positive Emotionen fördern die Kreativität im Arbeitsprozess

- ◆ positive Emotionen, positive Gefühle zulassen und verstärken (Freude, Empathie, Leidenschaft, Neugierde, Bindung...)
- ◆ EIGEN-Gestaltung der Work-life-balance
- ◆ „verwischen“ der Unterschiede zwischen Arbeits- und Privatleben zulassen
- ◆ ...

# Agile Führungsprinzipien

(6)

## Führung kann überall in der Organisation existieren

- ◆ Identifikation von Führungspotential bei den Mitarbeiter(innen)
- ◆ Entwicklung und Förderung geeigneter Mitarbeiter(innen)
- ◆ Mentoring, Coaching...
- ◆ kurze Entscheidungswege bzw. –prozesse etablieren -> Flexibilität, Beweglichkeit
- ◆ ...

# Agile Führungsprinzipien

(7)

## Macht kann und soll delegiert werden

- ◆ Mitarbeiter(innen) entsprechend der Möglichkeiten befähigen, positionieren und autorisieren
- ◆ Autorisierung ist WERTSCHÄTZUNG!
- ◆ Kopplung der Entscheidungs- und Umsetzungskompetenz fördert Realismus und Akzeptanz
- ◆ Angemessene Autorisierung von Fall zu Fall ist zu empfehlen
- ◆ ...

# Agile Führungsprinzipien

(8)

## Zusammenarbeit bringt mehr als Individualismus

- ◆ Förderung der Zusammenarbeit wichtig
- ◆ Interdisziplinäre und heterogene Zusammensetzung der Teams
- ◆ Führungskraft konzentriert sich auf die Schaffung der Rahmenbedingungen, die Teams agieren in der Organisation weitestgehend autark
- ◆ Konzentration auf agile Werte und Prinzipien -> Moderation
- ◆ ...

# Agile Führungsprinzipien

(9)

## Große Ideen können überall entstehen

- ◆ Innovationsmanagement etablieren
- ◆ Bewertungsgrundsätze aufstellen und kommunizieren
- ◆ Nutzung des gebündelten, vernetzten Wissens der Teammitglieder
- ◆ Zuhören und Bewerten egal, aus welcher Organisationsebene die Innovation kommt
- ◆ Mitarbeiter(innen) befähigen, Innovationen selbst bewerten zu können
- ◆ ...

# Agile Führungsprinzipien

## Zusammenfassung

- ◆ Mitarbeiter(innen) unterstützen und fördern
- ◆ Empathie zeigen
- ◆ Perspektiven schaffen und erweitern
- ◆ kollektive Innovationen vorantreiben
- ◆ Netzwerke pflegen
- ◆ Orientierung vermitteln, Sinnstiftung geben
- ◆ EIGEN-Ständigkeit zulassen und fördern
- ◆ digitale Werkzeuge nutzen
- ◆ ...

## Fragen entstehen:

- ◆ Wie kann ich eine Typindikation meiner Mitarbeiter erstellen und Entwicklungsaufgaben ableiten?
- ◆ Was können eigene Verhaltensänderungen bewirken?
- ◆ Wie handle ich richtig in der Rolle eines Coaches?
- ◆ Was bedeutet soziale Kompetenz?
- ◆ Wie verbessere ich mein Kommunikationsverhalten?
- ◆ Wie führe ich ein wirksames Mitarbeitergespräch?
- ◆ Wie entwickle ich Empathie?
- ◆ Wie manage ich meine tägliche Arbeitszeit richtig?
- ◆ Was bedeutet Burnout Prophylaxe?
- ◆ Wie gehe ich mit Konflikten und Krisen in der Organisation um?
- ◆ Wie gebe ich richtig Feedback?
- ◆ Wie delegiere ich richtig?
- ◆ Was heißt „aktiv zuhören“?
- ◆ Wie entscheide ich richtig?

...

.. und werden **gemeinsam** im **COACHING** beantwortet!

## Literaturverweise:

### **Wikipedia**

<https://de.wikipedia.org/wiki/VUCA>

### **Agil Business Consortium**

<https://www.agilebusiness.org>

### **Joachim Simon**

<https://www.leadershipwissen.de/management-modern-alles-nur-heisse-luft/>

### **Kristina Casali**

<https://jobs.nzz.ch/news/19/management-fuehrung/artikel/220/leadership-in-der-followership-agile-fuehrungsmethode-fur-muetige-fuehrungskraefte>

# Professional Coach



**Andreas Lehmann**

## **Funktion:**

- ◆ Professional Coach
- ◆ Berater
- ◆ Leitung **COATRAIN®** Rostock

## **Schwerpunkte:**

- ◆ Führungskräfte-Coaching
- ◆ Changemanagement
- ◆ Konfliktbewältigung
- ◆ Projektmanagement

Wir sind gern für Sie da und freuen uns auf Sie!

COATRAIN®

coaching & personal training GmbH

Graustraße 1

D-21029 Hamburg

Fon: +49 (0)40 / 24 83 50 50

Fax: +49 (0)40 / 24 83 50 40

Mail: [info@coatrain.de](mailto:info@coatrain.de)

Internet: [www.coatrain.de](http://www.coatrain.de)