

# Agil arbeiten

# Agil führen

# Ziel

- Einblick in das Thema Agil arbeiten und führen
- Gemeinsam zum Thema Agilität arbeiten und lernen

Warum? ...

# Ablauf

- Was ist mir auf der Arbeit wichtig/ Bedürfnisse
- Führen und geführt werden/ Grundlagen guter Führung
- Führungsmodelle im Laufe der Geschichte
- New Work und Agilität
- Was bedeutet Agiles Arbeiten/Führen für mich, für das Team, für die Organisation

## **Wichtig:**

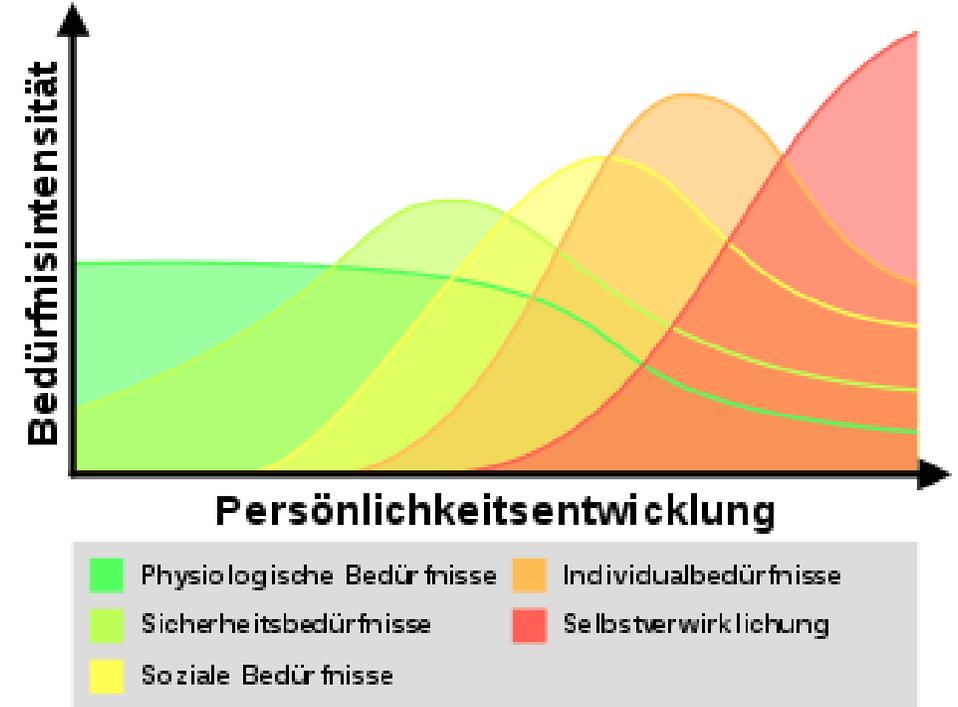
Wir alle führen und werden geführt! Das ist ein Einblick.

Es gibt viele verschiedene Definitionen und Ansätze von Agilität!

**Was brauchst du selber um gut zu arbeiten?**

# Bedürfnis“pyramide“

*Bedürfnispyramide nach Maslow:*



*Statische Darstellung*

*Dynamische Darstellung der Motivation Abraham Maslow, Krech, Crutchfield & Ballachey,*

*Quelle Wikipedia*

# Was motiviert uns bei der Arbeit?

## Job Characteristic Theorie nach Hackman & Oldham

Vielseitigkeit der Aufgabe  
Ganzheitlichkeit  
Bedeutsamkeit

Aufgabe

Eigene Autonomie  
Bewältigungsfähigkeit  
Rückmeldung über  
Arbeitsleistung

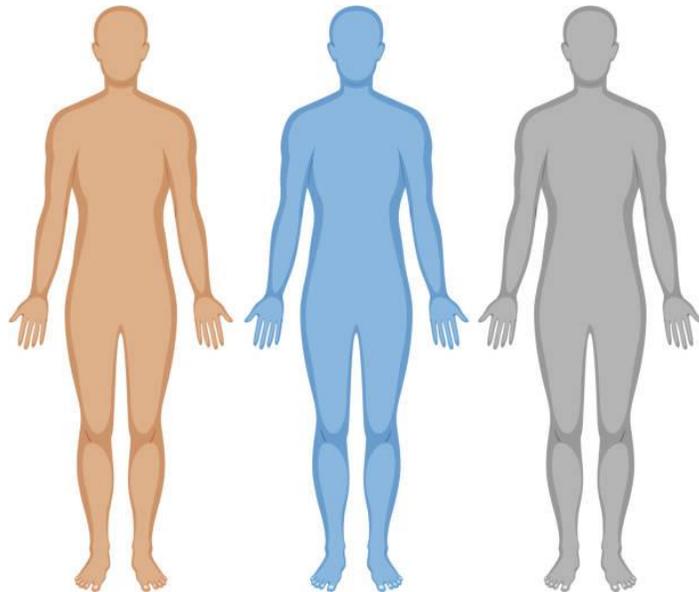
Person

**Woran erkennst Du eine gute Führungskraft?**

## Weltbild

*Wie sehe ich die Welt?*

VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity



## Menschenbild

*Welches Menschenbild habe ich?*

X (Mensch von Natur aus faul) oder Y (Mensch will sinnvolle Ziele erreichen, Arbeit als Quelle von Zufriedenheit und Freude) nach Mc Gregor

	Klassisch führen Bis in die 1970er	Modern führen Bis ca. 2000	Agil führen Ab ca. 2010
Wahrnehmung des Umfelds	stabil	zunehmend komplex und dynamisch	komplex, dynamisch, chaotisch, disruptiv
Organisation	Hierarchie, Abteilungen	Denken in Prozessen und zunehmend Arbeit in Projekten	interdisziplinäre Teams, zunehmend mehr Selbstorganisation
Führungsrolle	Vorgesetzter	Führungskraft	Moderator*in, Coach, Entwicklungsbegleiter, Scrum Master
Führungshaltung	Anweisung und Kontrolle	Zielvereinbarung und Einbindung	Vertrauen und Freiraum
Menschenbild nach McGregor	X	X und Y	Y
Führungsstile	autoritär patriarchalisch Laisser-faire transaktional	kooperativ situativ transformational	transformational Servant Leadership Positive Leadership Digital Leadership
Information	gezielt, punktuell	mehr Transparenz	umfassende Transparenz
Werte	Loyalität als Wert	Möglichkeit des Widerspruchs	bewusste Kontroverse als Chance
Führungsfokus	Defizite der Mitarbeiter*innen	Stärken der Mitarbeiter*innen	Entwicklung der Mitarbeiter*innen, Förderung der Selbstorganisation
Fehlerkultur	Fehler vermeiden	Fehler akzeptiert in Ausnahmen	Fehler als Voraussetzung für Innovation

(Quelle: Agil führen. Neue Methoden für moderne Führungskräfte. Sichart/Preußig. Haufe Verlag. 2022)

## NEW WORK

Ende 70er Jahre, österreichisch-amerikanische Sozialphilosoph  
Prof. Dr. Frithjof Bergmann

**New Work:** struktureller Wandel unserer Arbeitswelt –  
bedingt durch z.B. Weltbild VUCA, Digitalisierung, Globalisierung, Menschenbild....

**New Work Arbeitsplätze:** flexibel Arbeitszeiten, Partizipation, Potentialentfaltung, Freiraum für kreatives, konzentriertes Arbeiten. Home Office, Co-Working-Spaces, digitales Nomadentum, Meetingräume mit Post-Its, Tafeln zum Bemalen, digitale Tools, agile Arbeitsmethoden.

**New Work bedeutet New Leadership:** Vertrauenskultur und Empathie.

**Hauptaufgabe der neuen Führungskräfte:** Mitarbeiter:innen zur Eigenverantwortung befähigen, Stärken fördern.

## Geschichte

2001, 17 Softwareentwickler: Das agile Manifest,

7 Prinzipien (vereinfacht):

- Veränderung begrüßen
- Heterogene Teams bilden
- Eigenverantwortlichkeit fördern
- Direkte Kommunikation fördern und vorleben
- Für ein nachhaltiges Arbeitspensum sorgen
- Teams zur Selbstorganisation führen
- Kontinuierliche Verbesserungen fördern

## Definition

**Agiles Führen** heißt, einen Rahmen schaffen, in denen Führungskräfte und Mitarbeitende so verantwortungsvoll, selbstorganisiert und motiviert zusammenarbeiten können, dass sie ihre Fähigkeiten entwickeln und ihr Bestes für innovative Lösungen einbringen können.

(Quelle: Agil führen. Neue Methoden für moderne Führungskräfte. Sichart/Preußig. Haufe Verlag. 2022)

# Agile Mindset: Haltung in 4 Feldern



## Was bedeutet das für mich als Führungskraft und als Mitarbeitende?

### **Beispiel: Rollen**

#### **Agiles Führen und Rollen**

Wofür bin ich verantwortlich?

Wofür bin ich nicht verantwortlich?

Welche Metapher passt zu meiner Rolle?

Welche Erfolgskriterien definiere ich für die Rolle?

Welche Erwartungen habe ich an die Rolle? Meine Kollegen, Kolleginnen, meine Führungskraft, Kund:innen...?

## Was bedeutet es für ein Team?

Teamentwicklungsprozesse gestalten

Zeit für Teamprozesse

Selbstbewusstsein der Teammitglieder fördern und beachten

Selbstorganisation, Entscheidungskompetenz fördern

Zeit für Konflikte, Veränderung

Zeit für Entwicklung

## Methoden

Transparenz, Partizipation, Fehlerkultur, Fuckupnights, Kurzbesprechungen, Kund:innenorientierung, schnelle Ergebnisse (aber dafür evtl. nicht fertig), Scrum....



## Was bedeutet das für eine Organisation? Agile Organisationskultur!

Markt-und Kund:innenorientierte Struktur, Netzwerkorganisation, Führung auf Rollen verteilt, Fehlerkultur, Experimentieren vor Planen, Feedback vor Beurteilung, Peerfeedback, Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg, transparente Kommunikation, Rahmenbedingungen für Selbstorganisation, gemeinsames Lernen und Weiterentwickeln, Innovation ermöglichen,....

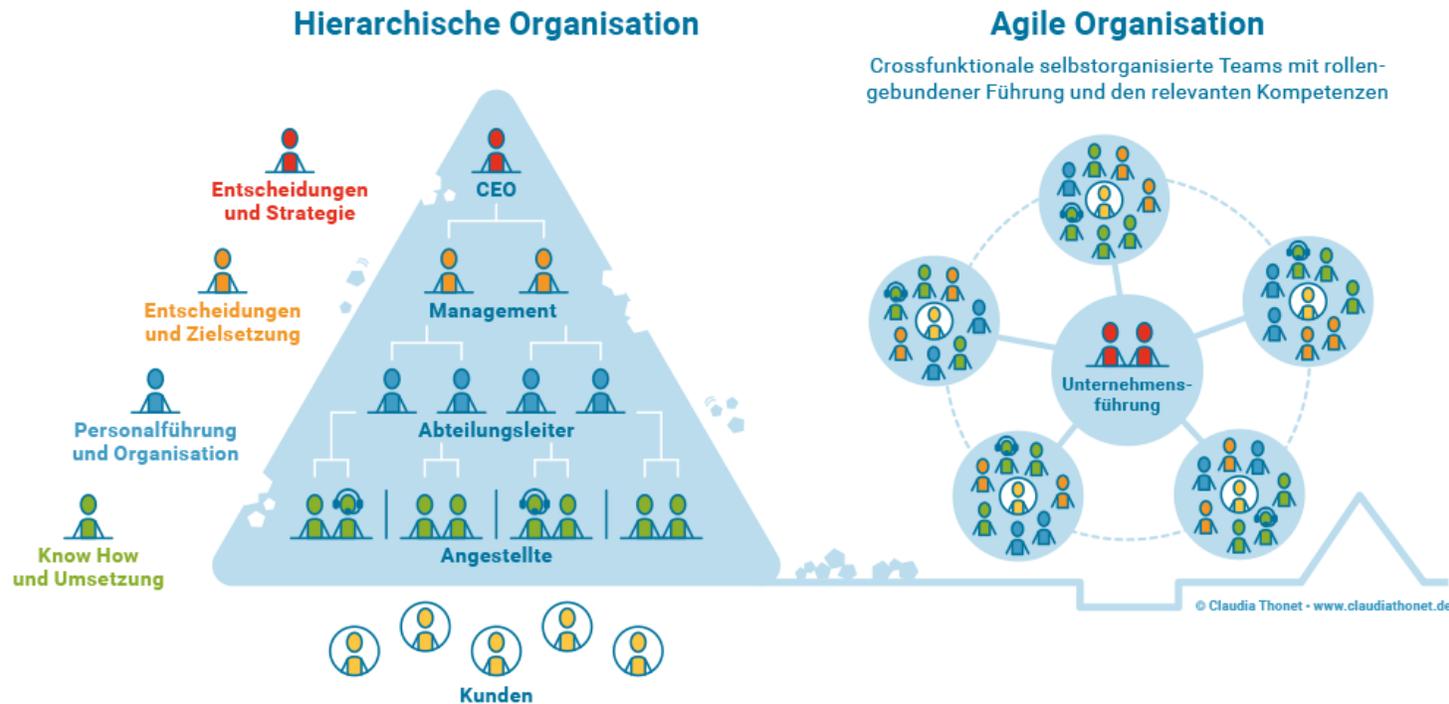


Bild Claudia Thonet

# ....und was bleibt?

- Wichtige Erkenntnisse aus dem Vortrag/der Einheit:

## Links. Weiterführende Literatur



© 2022 Antje Kirsch

Agil führen. Neue Methoden für moderne Führungskräfte. Sichart/Preußig. Haufe Verlag. 2022

Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten –Beispiele agiler Pioniere. André Häusling (Hrsg.). Haufe Verlag. 2. Auflage. 2020

Das Scarf Modell: <https://digitaleneuordnung.de/blog/scarf-modell/>

New Work: <https://www.haufe-akademie.de/new-work>

Ministerium für Glück und Wohlbefinden: <https://ministeriumfuerglueck.de>

Agiles Mindset: <https://www.me-company.de/magazin/agile-mindset/>

Positive Leadership, Die Revolution in der Führung. Ruth Seliger. Schäffer, Poeschel Verlag Stuttgart. 2014

# Ergänzungen

# Menschenbild Mc. Gregor

Quelle: <https://www.me-company.de/magazin/agile-mindset/>

## Theorie Y in der Praxis



www.me-company.de

# Menschenbild Mc. Gregor

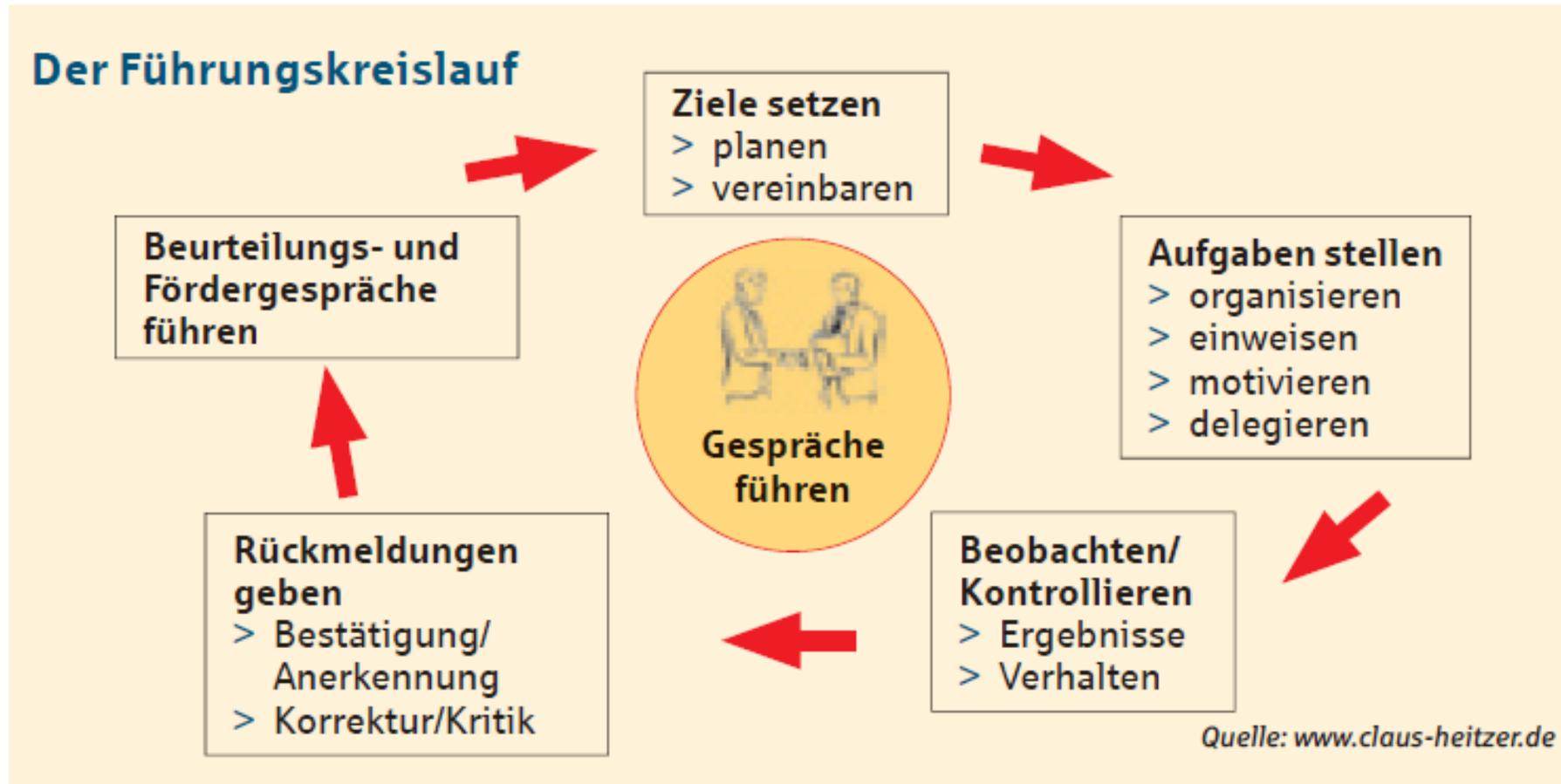
Quelle: <https://www.me-company.de/magazin/agile-mindset/>

## Theorie X in der Praxis

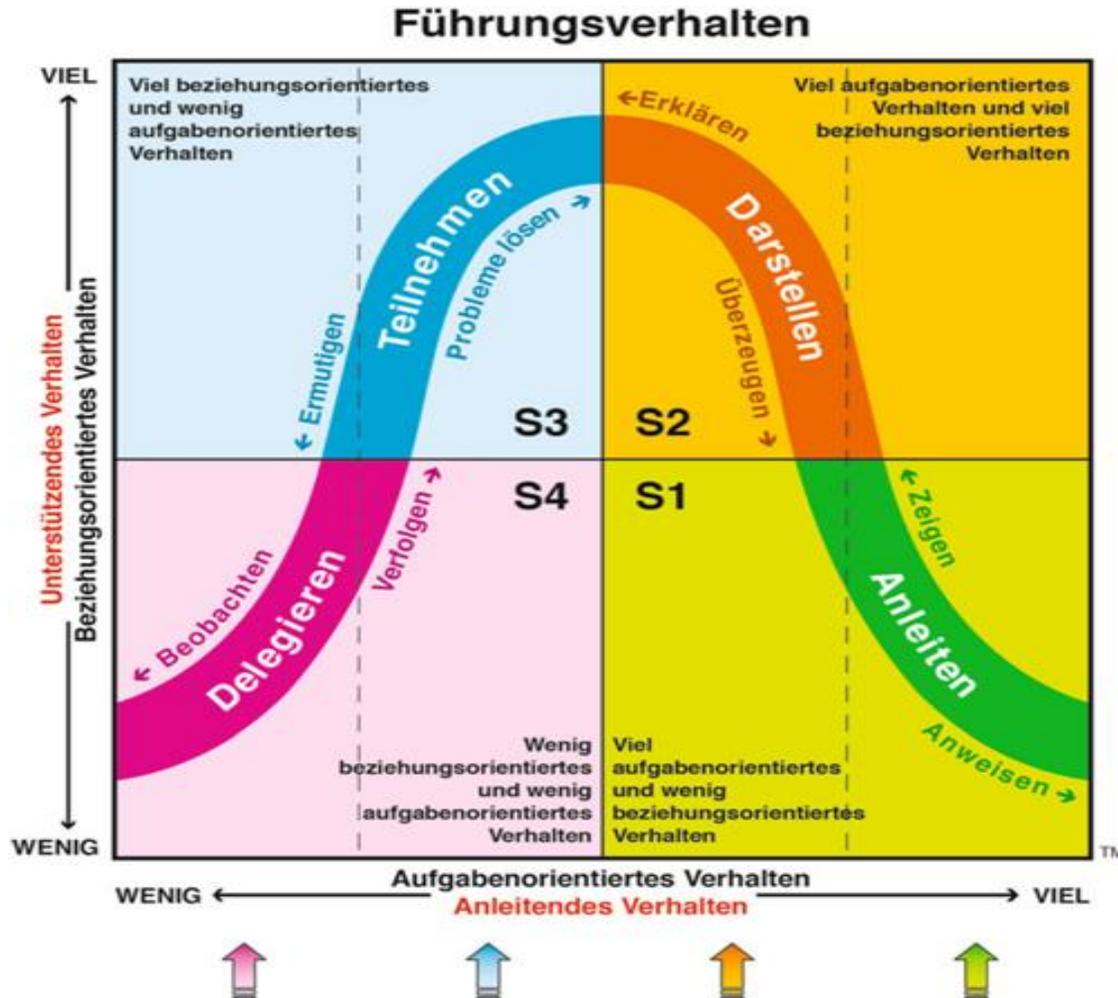


www.me-company.de

# Transaktionale Führung: Mitarbeiter zielorientiert führen mit dem Führungskreislauf



# Realtypischer Führungsstil: Reifegradmodell nach Hersey & Blanchard



# Beziehungs-, Aufgabenorientierung

