



Steffi
Triest

Jan
Ahrend

Agile Führung

Mitarbeiter und Teams erfolgreich
führen und coachen

Neuerscheinungen, Praxistipps, Gratiskapitel,
Einblicke in den Verlagsalltag –
gibt es alles bei uns auf Instagram und Facebook



[instagram.com/mitp_verlag](https://www.instagram.com/mitp_verlag)



[facebook.com/mitp.verlag](https://www.facebook.com/mitp.verlag)



Hinweis des Verlages zum Urheberrecht und Digitalen Rechtemanagement (DRM)

Der Verlag räumt Ihnen mit dem Kauf des ebooks das Recht ein, die Inhalte im Rahmen des geltenden Urheberrechts zu nutzen. Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere fürervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Der Verlag schützt seine ebooks vor Missbrauch des Urheberrechts durch ein digitales Rechtemanagement. Bei Kauf im Webshop des Verlages werden die ebooks mit einem nicht sichtbaren digitalen Wasserzeichen individuell pro Nutzer signiert.

Bei Kauf in anderen ebook-Webshops erfolgt die Signatur durch die Shopbetreiber. Angaben zu diesem DRM finden Sie auf den Seiten der jeweiligen Anbieter.

Steffi Triest, Jan Ahrend

Agile Führung

Mitarbeiter und Teams erfolgreich führen und coachen



mitp

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bei der Herstellung des Werkes haben wir uns zukunftsbewusst für umweltverträgliche und wiederverwertbare Materialien entschieden.
Der Inhalt ist auf elementar chlorfreiem Papier gedruckt.

ISBN 978-3-95845-951-9

1. Auflage 2019

www.mitp.de

E-Mail: mitp-verlag@sigloch.de

Telefon: +49 7953 / 7189 - 079

Telefax: +49 7953 / 7189 - 082

© 2019 mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Katja Völpel

Sprachkorrektorat: Petra Heubach-Erdmann

Covergestaltung: Sandrina Dralle, Christian Kalkert

Coverfoto: Adobe Stock/2mmedia

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld

Druck: Medienhaus Plump, Rheinbreitbach

Inhaltsverzeichnis

	Einleitung	11
1	Selbstführung	13
1.1	Das Agile Mindset.	14
1.1.1	Der lageorientierte Erdulder.	16
1.1.2	Handlungsorientierte Gestalter	16
1.2	Denk- und Handlungsmuster	26
1.3	Glück und Erfolg.	30
1.3.1	PERMA in Verbindung mit Agilität	33
1.3.2	Entwicklung von Glück.	35
1.4	Emotionsregulation	37
1.4.1	Karte der Emotionen in einer Retrospektive (Teamcoaching)	40
1.4.2	Emotionsregulation im Einzelcoaching.	42
1.4.3	Emotionsregulation im Selbstcoaching	44
1.5	Innere Persönlichkeitsanteile	47
1.5.1	Schritt 1 – Das Problem	49
1.5.2	Schritt 2 – Persönlichkeiten entwerfen	49
1.5.3	Schritt 3 – Das Theaterstück beginnt.	51
1.5.4	Schritt 4 – Das Theaterstück umschreiben	51
1.6	Mit Beispiel vorangehen.	56
1.7	Agile Techniken	65
1.7.1	Das Planen.	66
1.7.2	Die Umsetzung	68
1.7.3	Schritt 3 – Der Review.	69
1.8	Literaturempfehlungen zum Kapitel.	73
2	Selbstorganisation	75
2.1	Agiles Mindset und Werte im Team	76

2.2	Das Spielfeld und seine Regeln	83
2.2.1	Shared Vision.	84
2.2.2	Kunden-Feedback	85
2.2.3	Co-Creation	85
2.2.4	Lieferprozess – Liefern in kleinen Chargen	86
2.2.5	Zyklische Lieferung.	86
2.2.6	KISS – Keep it simple and small	87
2.2.7	KVP – kontinuierliche Verbesserung.	87
2.2.8	Performance-Kennzahlen	88
2.2.9	Teamprozess und Teamverantwortung	89
2.2.10	Interdisziplinäre Teams	90
2.2.11	T-Shaped Profile	90
2.2.12	Moderierende Führung.	91
2.2.13	Integrierte Reflexions- und Lernprozesse	92
2.2.14	Beispiel-Setup	93
2.2.15	Auftraggeber-Prozesse.	93
2.2.16	Prozesse des Dienstleisters.	94
2.3	Selbstorganisation	97
2.3.1	Managergeführt.	98
2.3.2	Selbstgesteuert.	98
2.3.3	Selbstgestaltet	100
2.3.4	Selbstständig	101
2.3.5	Dezentralisation.	101
2.3.6	Zentrale Service-Teams	102
2.3.7	Redundanz	103
2.4	Agile Rollen.	105
2.5	Das Serving-Leadership-Konzept.	114
2.5.1	Coaching und Perspektivwechsel.	121
2.5.2	Therapie	122
2.5.3	Mentoring	122
2.5.4	Training	123
2.5.5	Coaching	123
2.5.6	Einzelcoaching.	123

2.5.7	Agile Coaching – Teamcoaching	125
2.5.8	Feedback geben und nehmen.	128
2.5.9	Feedback geben	128
2.5.10	Beobachtungen des Verhaltens	128
2.5.11	Empfindungen / Eindrücke	129
2.5.12	Einschätzung der Wirkung / Wunsch	129
2.5.13	Feedback nehmen	129
2.5.14	Fortsetzung des Beispiels aus Kapitel 1 (Klaus/ Wilhelm) – Das Geben und Annahmen von Feedback.	130
2.6	Mit Fragen führen.	131
2.7	Besonderheiten bei virtuellen Teams	137
2.7.1	Tools und Medien	137
2.7.2	Nähe in der Ferne	138
2.7.3	Zusammenarbeit	139
2.7.4	Sprache.	139
2.7.5	Zeit	140
2.7.6	Good Practice für virtuelle Zusammenarbeit zusammengefasst	140
2.8	Besonderheiten bei interkulturellen Teams	142
2.8.1	Dimensionen der nationalen Kultur	143
2.8.2	Machtdistanz (PDI – Power Distance Index).	143
2.8.3	Individualismus (Individualism versus Collectivism – IDV)	144
2.8.4	Maskulinität (Masculinity versus Femininity – MAS)	144
2.8.5	Unsicherheitsvermeidungsindex (Uncertainty Avoidance Index – UAI)	144
2.8.6	Langzeitorientierung (Long-Term Orientation – LTO)	145
2.8.7	Genuss (Indulgence versus Restraint – IVR)	145
2.9	Grenzen der Selbstorganisation	148
2.9.1	Die Transformation	148
2.9.2	Grenzen des Denkens und Vertrauens	148

2.9.3	Die Größe der Einheiten	149
2.9.4	Konflikte im Team	150
2.9.5	Ressourcenkürzungen	151
2.9.6	Angst	151
2.9.7	Diskussions-Teams	151
2.9.8	Falsches Setup	151
2.9.9	Überforderung der Menschen	152
2.9.10	Burn-out und Krankheit	153
2.9.11	Regulative Themen und gesetzliche	153
2.10	Literaturempfehlungen zum Kapitel.	155
3	Leadership	157
3.1	Führung als und im Team	157
3.1.1	Führungsmodell der Rollen	159
3.1.2	Ausgewogenheit als Ziel	163
3.1.3	Zuordnung der »herdenbezogenen« Rollen zu den Logical Levels (Kapitel 1)	164
3.1.4	Beispiel: Reorganisation und Budgetkürzung.	165
3.2	Ergänzung für die dominante Rolle	169
3.2.1	Neue Autorität	172
3.2.2	Die Elemente im Detail.	174
3.2.3	Selbstführung	174
3.2.4	Präsenz.	175
3.2.5	Reflexion.	177
3.2.6	Beharrlichkeit / Deeskalation.	177
3.2.7	Wiedergutmachung.	178
3.2.8	Führungscoalitionen.	178
3.2.9	Transparenz	178
3.2.10	Die Wirkung von neuer Autorität auf Agilität.	179
3.2.11	Beispiel: Den Rahmen setzen.	179
3.3	Ergänzung für die Wächter- und Raubtierrolle.	183
3.3.1	Fortsetzung Beispiel 4.1	185
3.4	Ergänzung für die Rolle des Visionärs	189
3.4.1	Vision und Purpose (Unternehmenszweck)	190

3.4.2	Horizont 1 – Gewinn	192
3.4.3	Horizont 2 – Wachstum	194
3.4.4	Horizont 3 – Potenzial	195
3.4.5	Beispiel: Visionen entwickeln.	195
3.5	Ergänzung für die begleitende Rolle	198
3.5.1	Wertschätzung	198
3.5.2	Zuhören	198
3.5.3	Vertrauen	198
3.5.4	Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche.	199
3.5.5	Karriere-Coach	200
3.5.6	Performance-Netzwerk	201
3.5.7	Rollenwechsel	201
3.5.8	Beispiel: Begleiten statt dirigieren	201
3.6	Sie werden beobachtet	203
3.7	Der Rahmen von Führung und Selbstorganisation	207
3.7.1	Schnitt entlang der Vision / des Produkts.	208
3.7.2	Führungsspanne wird größer.	208
3.7.3	Netzwerke können Kompetenzführung übernehmen	209
3.7.4	Fortsetzung des Beispiels aus Kapitel 2.	210
3.8	Besonderheiten agiler Innovationen	212
3.8.1	Open Innovation	214
3.8.2	Hackathons oder Innovation Days	214
3.8.3	20% for Free.	214
3.8.4	Innovationsbörsen.	214
3.8.5	Terminbörsen	214
3.9	Grenzen von Agilität.	218
3.10	Literaturempfehlungen zum Kapitel.	221
4	Organisationsentwicklung und Agilität	223
4.1	Elemente der agilen Organisation	223
4.1.1	Das kulturelle Subsystem	224
4.1.2	Das soziale Subsystem	225
4.1.3	Das physische Subsystem	225

4.2	Entwicklungsphasen agiler Organisationen	230
4.2.1	Pionierphase	231
4.2.2	Differenzierungsphase	232
4.2.3	Integrationsphase	233
4.2.4	Assoziationsphase	233
4.2.5	Fallbeispiel: MANZ	234
4.3	Strukturen agiler Organisationen	245
4.3.1	Dezentral	245
4.3.2	Stabsfunktionen als Service-Center	246
4.3.3	Flachere Hierarchien	246
4.3.4	Soziokratie	246
4.3.5	Soziokratie 3.0	247
4.3.6	Holokratie	247
4.3.7	Selbstorganisierte Teams – Buurtzorg	247
4.3.8	Netzwerk – Morning Star	248
4.4	Agile Change – Weg und Ziel	249
4.4.1	Agiles Portfolio an Experimenten	250
4.5	Organisationale Fitness und Resilience	255
4.5.1	Fachkompetenz	256
4.5.2	Kreativität	256
4.5.3	Empathie	256
4.5.4	Simplicity	257
4.6	Literaturempfehlungen zum Kapitel	258
	Stichwortverzeichnis	259

Einleitung

Agilität ist mehr als eine Modewelle, sie wird nicht wieder verschwinden. In der Management-Literatur haben solche Wellen alle möglichen Themen und Ansätze auf die Tagesordnung von Managern gespült. Mit Agilität verhält es sich da anders. Agilität ist die Reaktion auf eine veränderte Welt. Diese Veränderung ist mit dem Wort VUCA sehr gut zusammengefasst. Es enthält die Anfangsbuchstaben von Volatilität (Schwankungsbreite), Unsicherheit, Komplexität (im Englischen mit »C«) und Mehrdeutigkeit (im Englischen ambiguity – »A«). Die Welt und damit der Markt verändern sich nachhaltig. Er wird immer stärker durch diese vier Attribute geprägt und sie treten nicht isoliert, sondern gemeinsam auf. Diese VUCA-Welt wird für viele Unternehmen zunehmend unplanbar und Agilität wird vielerorts als die Antwort auf diese Unplanbarkeit verstanden.

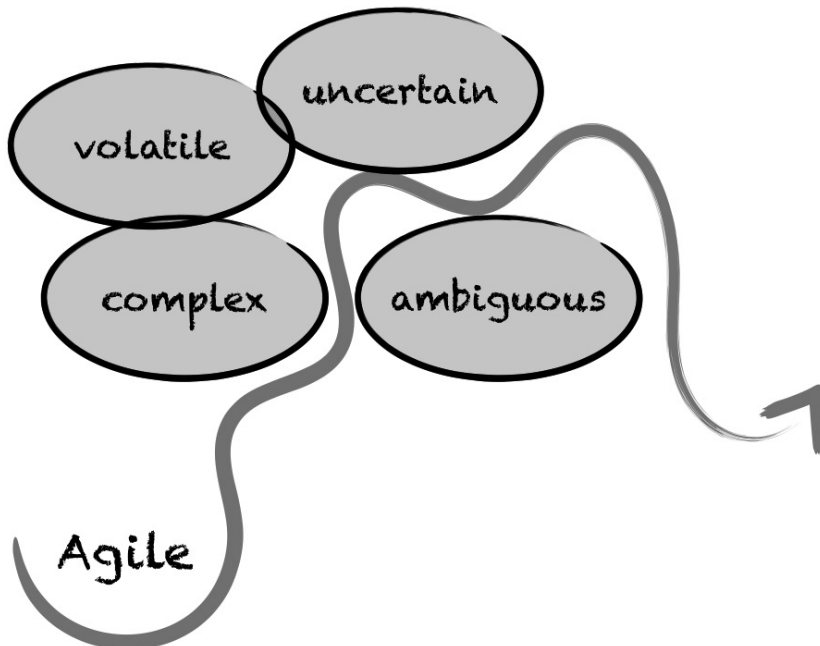


Abbildung 0.1: Agile als Reaktion auf VUCA

Unternehmen versuchen immer stärker, situativ und schnell auf Veränderungen zu reagieren, statt einmal geschriebene Pläne zu unreflektiert weiter auszuführen. Mit dieser Flexibilität wird auf allen Unternehmensebenen gleichzeitig experimentiert. Auf der strategischen Ebene und auch auf der Mitarbeiter- und Teamebene werden neue bewegliche Tools eingesetzt. Experimente damit und das Ausgründen von Start-ups führen oft nicht kurzfristig zum gewünschten Ergebnis und Agilität ist daher in vielen Unternehmen schon zum Unwort mutiert. Sie wird zum Teil schon als die Effizienz 2.0 verunglimpft. Deshalb hier in aller Deutlichkeit:

Agilität ist ohne das passende Mindset vermutlich nicht einmal ein zweitklassiges Tool.

Ein Reisender, der sich Komfort und hohe Servicequalität wünscht, bucht eine Kreuzfahrt mit dem Anspruch »so richtig zu genießen«. Er hat gute Chancen, am Ende der Reise befriedigt von Bord zu gehen. Wer sich mit demselben »Mindset« auf eine Wanderung durch Lappland begibt, wird sehr wahrscheinlich frustriert nach Hause zurückkehren. Auch eine High-End-Campingausrüstung ersetzt das passende Mindset nicht. Agilität ist wie eine Reise mit leichtem Gepäck: mit Handgepäck.

Dieses Buch hat den Anspruch, Sie auf die Strapazen und auch die schönen Erlebnisse einer solchen Reise ganzheitlich vorzubereiten. Dazu sind die folgenden Betrachtungsebenen notwendig:

Der Mitarbeiter: führt sich selbst und je erfolgreicher er das tut, umso erfolgreicher ist das Unternehmen (Kapitel 1).

Das selbstorganisierte Team: Das Team führt sich selbst und optimiert die eigenen Prozesse. Es folgt gemeinsam einer Vision und dient dem Kunden (Kapitel 2).

Leadership: Das Wirken von Führungskräften im agilen Kontext funktioniert anders als in hierarchischen Organisationen (Kapitel 3).

Die agile Organisation: Nicht nur die Führung ist von Agilität betroffen, auch Struktur, Prozesse, Funktionen, Strategie, physische Mittel und die Identität des Unternehmens sind von der Veränderung betroffen (Kapitel 4).

All diese Betrachtungsebenen sind notwendig, um das Thema ganzheitlich zu erfassen und zu implementieren. Teilimplementierungen schaffen im gleichen Umfang Probleme und Konflikte, wie sie sie lösen. Es gibt bereits viele kluge und interessante Bücher zur Agilität der ersten Welle.

Vielen ist aber gemeinsam, dass sie auf Teilaspekte fokussieren und deshalb den Kern nicht immer treffen.

Selbstführung

In der in der Einführung vorgestellten »VUCA-Welt« sind die Dinge komplex, unsicher, vage. Jede Situation hat etwas Neues, und Lösungsmuster aus der Vergangenheit funktionieren eventuell nicht mehr. Der Mensch hat über Jahrtausende gelernt, mit Komplexität umzugehen. In den letzten 100 Jahren wurde die Arbeitswelt sehr stark auf die logisch-planerischen Fähigkeiten reduziert. Diese Einschränkung gilt im Agilen nicht mehr. In agilen Unternehmen atomisiert sich Führung in das Zusammenspiel von vielen Rollen und Teams, die gemeinsam auf Augenhöhe agieren. Der Mitarbeiter wird befähigt, in seinem Umfeld Entscheidungen im Sinne der Unternehmensvision zu treffen. Die Trennung von Denken und Umsetzen, die Taylor im 19. Jahrhundert eingeführt hat, wird im Agilen wieder aufgehoben. Es werden wieder ganze Menschen benötigt, die alle ihre Fähigkeiten und Ressourcen einsetzen. Zur Bearbeitung von Komplexität haben Menschen neben analytischen Fähigkeiten auch Emotionen und der Zugang zur Intuition spielt eine sehr wichtige Rolle. So muss Unsicherheit beispielsweise wahrgenommen und in die Arbeit integriert werden, nicht ausgeblendet. Die Balance zwischen Forderung und Überforderung und den geeigneten Umgang mit Stress muss jeder selbst steuern.

Mit dieser Ausweitung von Führung auf potenziell alle Mitarbeiter eines Unternehmens wird es notwendig, mit dem Ursprung von Führung, der Selbstführung zu beginnen.

Jeder Mitarbeiter führt und motiviert zunächst sich selbst. Seine Fähigkeiten in der Emotionsregulation und in der Kommunikation bilden die Grundlage für die erfolgreiche Übernahme von Verantwortung in multiplen Rollen und Prozessen. Die Mitarbeiter werden stärker gefordert. Agilität ist für den Mitarbeiter eine Chance, sich selbst und seine Fähigkeiten zu entwickeln. Nur wenn er diese Chance für sich erkennt und nutzen möchte, wird er sich auf den Weg zum lebenslangen Lernen begeben. Ohne diese Erkenntnis kann Agilität sehr schnell als Überforderung wahrgenommen werden. Agilität kann als eine Reise für das ganze Unternehmen und für dessen Mitarbeiter gesehen werden.

Veränderung ist auf dieser Reise nicht die Ausnahme, sondern die Konstante. Bei den aktuellen Fähigkeiten und Unfähigkeiten der Mitarbeiter beginnt diese Reise. Menschen können sich nur selbst entwickeln und sie bestimmen, in welche Richtung. Man kann sie nur zu dieser Reise einladen und günstige Rahmenbedingungen schaffen.

1.1 Das Agile Mindset

»Eure Zeit ist begrenzt. Vergeudet sie nicht damit, das Leben eines anderen zu leben. Lasst euch nicht von Dogmen einengen – dem Resultat des Denkens anderer. Lasst den Lärm der Stimmen anderer nicht eure innere Stimme ersticken. Das Wichtigste: Folgt eurem Herzen und eurer Intuition, sie wissen bereits, was ihr wirklich werden wollt.« – Steve Jobs

Mindset bedeutet Denkweise oder Geisteshaltung. Agile Mindset könnte man direkt mit beweglicher Geisteshaltung übersetzen. Sich situativ an Veränderungen anpassen und für neu auftretende Themen innovative Lösungen entwickeln. Das Loslassen alter Lösungen und das Einlassen auf neue Erfahrungen ist auch wichtig. Veränderungen werden nicht nur akzeptiert, sondern neugierig vorangetrieben. Experimente werden gestartet und ausgewertet. Gute Lösungen werden verbessert.

Es geht darum, mithilfe kreativer Prozesse im Team neue Lösungen zu entwickeln und die Zusammenarbeit zu fördern. Das Team ist ein echtes Team, nicht nur ein Pseudo-Team, das zufällig an derselben Aufgabe arbeitet. Jeder ist committet (engagiert) und geht auf die anderen ein. Andere Meinungen sind willkommen und werden als Bereicherung erlebt. Es wird hart um die beste Lösung gerungen, diskutiert, experimentiert. Auf den Menschen wird empathisch offen freundlich eingegangen – »hart in der Sache – weich zu den Menschen«. Der eigene Beitrag zum großen Ganzen wird verstanden und die gegebenen Zusagen zu Teilergebnissen werden eingehalten. Mit viel Mut werden ungewöhnliche Wege beschritten.

Reflexion – die regelmäßige, nachträgliche und gemeinsame Bewertung der Zusammenarbeit – bietet die Gelegenheit, ehrlich und offen darüber zu sprechen, was jeden bewegt. Auch Probleme im Team und in der Zusammenarbeit werden angesprochen und gelöst. Es ist von jedem die Bereitschaft vorhanden, das eigene Verhalten anzupassen, wenn dies hilfreich ist. Die gute Beziehung und die Zusammenarbeit sind die Basis für gemeinsame Erfolge. Die Gruppe ist wichtiger als der eigene Beitrag. Das gilt für Diskussionen und für die Umsetzung. Jeder packt dort mit an, wo es für das gemeinsame gute Ergebnis in der Situation wichtig ist. Gemeinsames Lernen: miteinander und voneinander, ist Teil des Prozesses. Informationen fließen offen, jeder unterstützt jeden.

An der Beschreibung merkt man, dass ein agiles Mindset nicht etwas Persönliches ist, sondern sich sehr stark auf die Interaktion mit anderen bezieht. Jeder Einzelne bringt bestimmte Eigenschaften mit, die dann erst in der Gruppe oder in wechselnden Gruppen als »Agile« bezeichnet werden können. Ohne Interaktion keine Agilität. Agile beschreibt dabei das »Wie?«, nicht das »Was?« und auch nicht das »Wer?«.

Mit Eigenschaften beschrieben, würde der Begriff »Agile« das Folgende beinhalten:

- emphatisch

- kreativ
- offen
- kommunikativ
- mutig
- committet
- neugierig

Die Zusammenarbeit in Interdisziplinären Teams wird für die Innovationskraft von Unternehmen immer wichtiger. Aus dem Zusammenspiel verschiedener Kompetenzen entstehen neue bahnbrechende Lösungen und Produkte. Dazu agieren Teams auf Augenhöhe ohne einen direkten disziplinarischen Vorgesetzten.

Die Integration der Mitarbeiter in das Team und die Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel leistet jeder Mitarbeiter für sich. Das Mindset des Mitarbeiters ist zentral für diese Integrationsleistung. Daher lohnt es sich, den psychologischen Hintergrund des Mindsets zu betrachten.

Professor Dr. Julius Kuhl hat in seinen Forschungen zur Motivation von Menschen einen wichtigen Beitrag für dessen besseres Verständnis geleistet:

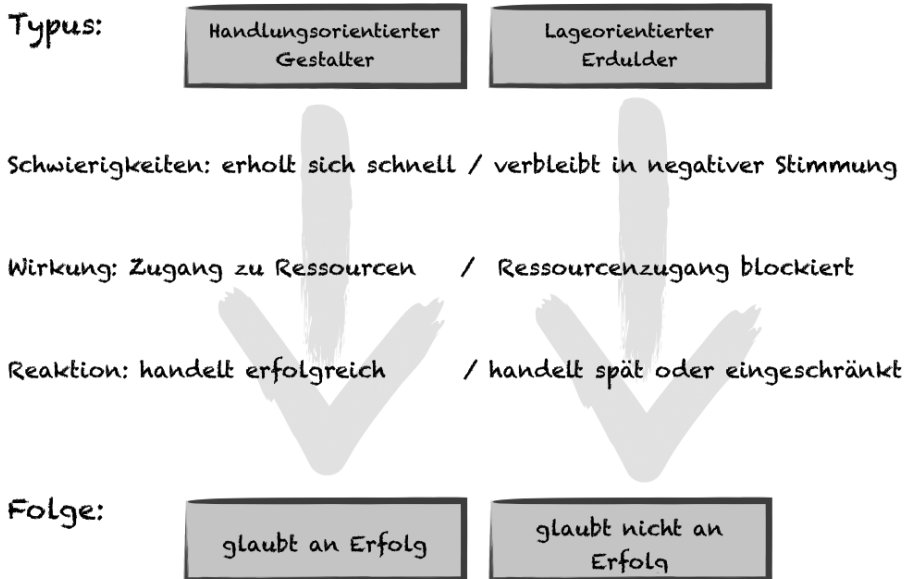


Abbildung 1.1: Gestalter und Erdulder

Bezogen auf die Motivation unterscheidet er Gestalter und Erdulder.

1.1.1 Der lageorientierte Erdulder

Wenn er unter Stress gerät, verbleibt er vergleichsweise lange in der negativen Emotion, die durch den Stress ausgelöst wird. Seine Erholung benötigt viel Zeit. Er hat nicht gelernt, sich selbst und seine Emotionen zu beeinflussen. Er betrachtet sich selbst als Opfer von äußeren Bedingungen. Seine Emotionen stellen sich ihm wahr und richtig dar, dementsprechend sucht er nach bestätigenden Erklärungen.

Diese Erklärungen findet er selbstverständlich. Durch diese negativen Emotionen ist er in seinem Inneren von vielen Ressourcen – womit in diesem Zusammenhang Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten gemeint sind – abgeschnitten. Ein Beispiel ist die Kreativität: Sie fällt einem zu, wenn man positiv gestimmt ist.

Durch diese eingeschränkte Fähigkeit ist er nur zum Teil in der Lage, auf neue Herausforderungen zu reagieren, und oft tut er dies spät. Durch diese fehlende Kapazität reduziert er sich selbst in seinen Möglichkeiten, gerne greift er auf bestehende Handlungsmuster zurück, die er aus vorherigen Lösungsansätzen gelernt hat.

In einem einfachen Kontext, innerhalb dessen sich nicht viel verändert, ist dieses Verhalten durchaus erfolgreich.

In einem komplexeren Umfeld, in dem immer wieder neue Lösungen entworfen werden müssen, ist dieses Vorgehen nur noch zum Teil oder gar nicht mehr erfolgreich. Die Konsequenz aus dieser Einschränkung ist, dass Misserfolge erlebt und verarbeitet werden müssen. Diese Erfahrung verhindert Erfolg und den Glauben daran; neue Themen werden nicht mit dem so hilfreichen Optimismus angegangen.

Diese Art von Angestellten erwartet klare Ziele, deren Erreichen durch einen kontrollierenden Chef überprüft wird. Es herrscht die Annahme, dass erhöhter Druck die Leistungsbereitschaft eines solchen Mitarbeiters erhöht. In vielen Unternehmen herrscht noch heute dieses hierarchische Führungsverständnis vor.

Wahrscheinlich ist es müßig, herauszufinden, ob die dominanten Führungskräfte oder die passiven Mitarbeiter zuerst da waren.

1.1.2 Handlungsorientierte Gestalter

Im Kontrast dazu erholt sich der handlungsorientierte Gestalter sehr schnell von Stress und Belastung. Er ist in der Lage, seine eigenen Emotionen positiv zu beeinflussen. Das hilft ihm, belastende Situationen schneller hinter sich zu lassen und wieder optimistisch in die Zukunft zu blicken. Durch die positive Stimmung hat er Zugang zu allen Ressourcen (Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten) und ist deshalb in der Lage, kreative neue Lösungen zu entwickeln. Er hat Erfolg mit der Umsetzung seiner Aufgaben und Ziele, was ihm dabei hilft, auch die Zukunft optimistisch zu betrachten. Mitarbeiter mit diesem Mindset ergreifen selbst die Initiative, wenn es Probleme gibt. Sie benötigen nicht die Anweisung und die Kon-

trolle durch einen Vorgesetzten, um Probleme anzugehen. Sie handeln auf Basis intrinsischer Motivation und glauben an den Erfolg ihrer Handlungen. Diese Art von Mitarbeitern wird in hierarchisch geprägten Unternehmen von dominanten Führungskräften kritisch beäugt. Sie dulden deren Handlungen nur, wenn es in ihrem Sinne ist. Wenn sie anderer Meinung sind oder die Prioritäten anders einschätzen, bekommen solche Mitarbeiter Probleme mit ihrem Vorgesetzten.

Es ist offensichtlich, dass der handlungsorientierte Gestalter dem agilen Mindset sehr nahekommt und deshalb für interdisziplinäre Teams gut geeignet ist. Mitarbeiter mit diesen Eigenschaften werden daher im Augenblick gesucht.

Um die aktuelle Umbruchsituation und das bisher vorherrschende Mindset besser zu verstehen, ist es notwendig, in die Vergangenheit zu schauen:

Ein Unternehmen, das bereits über Jahrzehnte existiert, hat eine eigene Geschichte. Im Laufe dieser Geschichte gibt es viele Errungenschaften, die gemeinsam erreicht worden sind. Hierarchie war ungefragt ein Teil der Unternehmensstruktur. Diese Hierarchie wird in verschiedenen Unternehmen unterschiedlich stark ausgeprägt und gelebt, in ihren Grundzügen hat sie eine Wirkung auf das Mindset der Mitarbeiter, das im Folgenden kurz beschrieben werden soll.

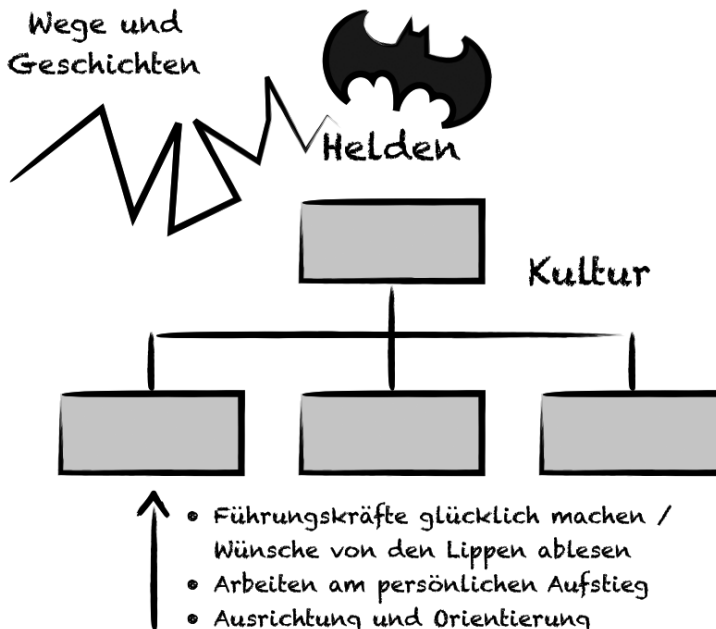


Abbildung 1.2: Helden und Heldengeschichten

Unternehmen sind durch hierarchische Strukturen geprägt. Diese Strukturen beinhalten klar im Organigramm abgetrennte Bereiche und Führungskräfte tragen die Verantwortung für diese Bereiche. Die Mitarbeiter sind disziplinarisch der Führungskraft unterstellt. Führungskräfte sind weisungsbefugt. Ihre Rolle stützt sie mit mehr Macht und Gestaltungsmöglichkeiten aus. Für die Verantwortung, die sie übernehmen, werden Führungskräften materielle Vorteile vom Einkommen bis zum Dienstwagen gewährt. Sie bestimmen über die Ausrichtung des Unternehmens und treffen die wichtigen Entscheidungen.

Symbolisch kann man Führungskräfte auch als Helden beschreiben, die das Unternehmen hervorbringt.

Der Weg des Aufstiegs einer Führungskraft symbolisiert eine Heldengeschichte. Diese Helden bekommen besondere Aufmerksamkeit geschenkt und dienen als Rollenmodell für die anderen Mitarbeiter. Sie haben einen großen Einfluss auf das Erleben und die Entwicklung des Mindsets der Mitarbeiter. Dieser Einfluss ist oft größer als erwartet. Die Heldengeschichten sind so etwas wie ein Teil der DNA der Unternehmenskultur, sie sind ganz tief im kollektiven Bewusstsein verankert. Wer im Unternehmen ist, übernimmt diese Werte unbemerkt. Es ist oft nur für Außenstehende im Kontrast zu anderen Unternehmenskulturen beobachtbar.

Robert Dilts beschreibt mit seinem Modell »Logical Level« die Rangordnung der Ebenen im menschlichen Bewusstsein.

Wir haben mithilfe einer exemplarischen Zuordnung des Erduldens und des Gestalters versucht, darzustellen, wie tief sich das hierarchisch geprägte Denken in das Handeln und Erleben der Mitarbeiter verfestigt hat.

Gestalter haben den Wunsch, Dinge umzusetzen, und sehen für sich die Möglichkeit, in einer Rolle mit mehr Macht mehr erschaffen zu können. Auf diese Weise können sie sich häufiger und besser einbringen. Sie verfolgen zielstrebig die im Unternehmen entwickelten Karrierepfade.

Um Karriere zu machen, ist es notwendig, von den Führungskräften als kompetent und engagiert wahrgenommen zu werden. Nur Helden können neue Helden schaffen.

Führungskräfte schlagen die Teilnehmer für interne Assessment-Center oder neue Führungspositionen vor. Wer im Sinne der Führungskraft agiert, hat Aussicht auf Erfolg. Um schneller als andere an den wichtigen Themen zu arbeiten, versuchen viele Mitarbeiter, ihren Führungskräften die Wünsche von den Lippen abzulesen, noch bevor sie diese ausgesprochen haben.

Auf diese Weise können sie sich schneller geeignet platzieren als andere. Es wird alles versucht, um die Führungskraft erfolgreich und glücklich zu machen. Wer nicht die gewünschte Leistung erbringt oder die falschen Themen besetzt, hat keine Chance auf Aufstieg, im Gegenteil, er macht sich entbehrlich.

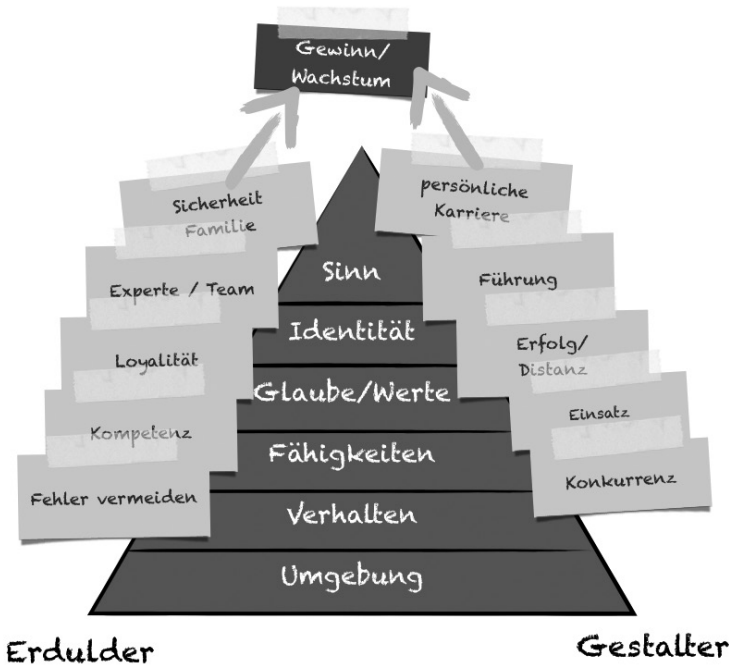


Abbildung 1.3: Mindset Gestalter und Erdulder

Die Sichtweise der Führungskraft auf die Welt prägt die Wahrnehmung aller Teammitglieder. Diese Denkweise führt zu einer Vereinzelung der Karriere-Kämpfer, die um die Gunst der Führungskräfte werben. An der Oberfläche kann, je nach Kulturprägung, sogar kooperiert werden, um nicht negativ aufzufallen, in Wirklichkeit versucht jeder, für sich das Beste zu erreichen und noch sichtbarer als andere zu sein. Diese Darstellung ist bewusst etwas überzeichnet, um den Einfluss von Hierarchien auf das Mindset von Mitarbeitern deutlich zu machen.

Erdulder sind oft schon länger im Unternehmen und haben keine eigenen Karriereambitionen mehr oder haben diese nie für sich entwickelt. Sie haben sich mit der Situation arrangiert und passen sich an. Auch wenn sie es am Anfang möglicherweise noch nicht waren, entwickeln sie sich dabei immer mehr zu lageorientierten Erduldern.

Sich mit den Gegebenheiten abzufinden und sich anzupassen an Fremdbestimmtheit, ist für sie sinnvoll. Diese Gruppe ist in vielen Unternehmen oft eine deutliche Mehrheit. Rein statistisch ist der Aufstieg nur für wenige möglich. Die wichtigen Entscheidungen und Sitzungen werden oft direkt von den Führungskräften beeinflusst. Diese Entscheidungen sind zu akzeptieren und die Auswirkungen müssen hingenommen werden, auch wenn die eigene Meinung eine andere ist.

Gute Vorgesetzte versuchen, ihre Mitarbeiter in viele Entscheidungen mit einzu-beziehen, auf diese Weise lassen sich negative Auswirkungen einsamer Entschei-dungen minimieren. Die Tendenz zur Reduzierung des eigenen Wirkungskreises auf das, was in den eigenen Möglichkeiten liegt, ist dennoch vorhanden.

Eine Grenze ist die Abteilungsgrenze. Es ist nicht sinnvoll, sich für etwas zu enga-gieren, was keinen direkten Bezug zur eigenen Abteilung hat. Die andere Grenze wird durch die Prioritäten des Vorgesetzten vorgegeben. Was der Vorgesetzte nicht wichtig findet und erwartet, wird auch nicht als wichtig wahrgenommen. Diese Gruppe von Mitarbeitern neigt oft zum gemeinsamen »Jammern«. Auf diese Weise schaffen sie Augenhöhe und Verbindung mit anderen. Das gute Klima im Team und die Bindung der Teammitglieder untereinander können auf diese Weise ge-stärkt werden. Die Positionierung als Erdulder lässt sich an dieser Verhaltensweise gut erkennen.

Ausgesagt wird mit diesem Verhalten: »Wir hier unten können ja sowieso nichts dagegen machen, auch wenn wir wissen, wie es besser geht, uns fragt ja keiner.«

Die Integration in eine von einem Agilen Mindset geprägte Umgebung ist sowohl für den Erdulder als auch für den durch hierarchische Verhaltensmuster geprägten Gestalter mit einer Veränderung verbunden.

Wenn Erdulder ohne Begleitung in ein agiles Umfeld wechseln, kann es passie-ren, dass sie einfach weiter alles »richtig machen« und den Rest erdulden. Dieses »Richtig-Machen« ist nicht als aktive Verweigerung zu verstehen, auch wenn es so aussehen mag, sondern ein über Jahre gelerntes Verhaltensmuster, das nur lang-sam abgebaut werden kann.

Auch die Eingliederung von Gestaltern mit Karriereambitionen ist oft zunächst mit Schwierigkeiten verbunden. Gestalter engagieren sich stärker, dies allerdings mit dem Ziel, sich selbst zu begünstigen. Sichtbarkeit ist für sie wichtig. Agilität heißt aber auch, dass das Team wichtiger ist als der Beitrag des Einzelnen. Das Team muss über den Individuen stehen, sonst kommt es zu keinem echten Zusammen-halt.

Wenn ein agiles Team aus den beiden holzschnittartig beschriebenen Prototypen besteht, ist das Risiko groß, dass etwas entsteht, das man als pseudoagil beschrei-ben kann. In einem solchen Team wird alles »richtig gemacht«. Die Gestalter wer-den versuchen, die wichtigen Themen und die Diskussionen zu besetzen, um vor-anzukommen. Sie zeigen Initiative und Gestaltungswillen.

Die Erdulder erkennen schnell die Übernahme einer informellen Führungsrolle durch die Gestalter an und schaffen in Teilgruppen eine gute Atmosphäre, in den-nen gemeinsam geklagt wird. Die DNA der Hierarchie geht weiter und hat einen trennenden Effekt im Team. Wirkliche Zusammenarbeit und Austausch um der Sache willen sind eingeschränkt. Es werden weniger und schlechtere Ergebnisse

erzielt als eigentlich möglich. Die gelernten Muster lassen sich nicht einfach beenden, ohne sie direkt zu benennen und neue Muster zu etablieren.

Für das Mindset des Hierarchie-Erdulders ist wichtig, ihn immer wieder freundlich an seine Möglichkeiten und seine Verantwortung zu erinnern. Es reicht nicht, »alles richtig« zu machen, das gibt es im Agilen nicht mehr. Idealerweise entwickelt sich der Erdulder in agilen Kontexten Schritt für Schritt immer mehr in Richtung Gestalter, indem er die sich ihm bietenden Möglichkeiten ergreift und aktiv wird. Die Entscheidung für diese Entwicklung liegt jedoch beim Mitarbeiter selbst und sie dauert oft Jahre und ist von vielen Rückschlägen begleitet. Ungeduld und Aktionismus sind nicht hilfreich für die Entwicklung eines Mindsets.

Gestalter sind im Vergleich einfacher zu integrieren. Um den Gestalter im agilen Umfeld vollständig ankommen zu lassen, muss das Unternehmen glaubhaft neue Heldenbilder und Karrierepfade aufbauen. Auch das ist ein langwieriger Prozess.

Das Zielbild des agilen Mindsets beinhaltet jedoch nicht nur rationale oder emotionale Elemente. Agilität benötigt Menschen, die mit sich und der Welt im Einklang leben. Sie folgen idealerweise ihrer eigenen Vision und finden Sinn in ihrem Leben und Schaffen. Sie sind mit ihrem Körper und ihren Emotionen gut verbunden und haben dadurch Zugang zu ihrer Intuition.

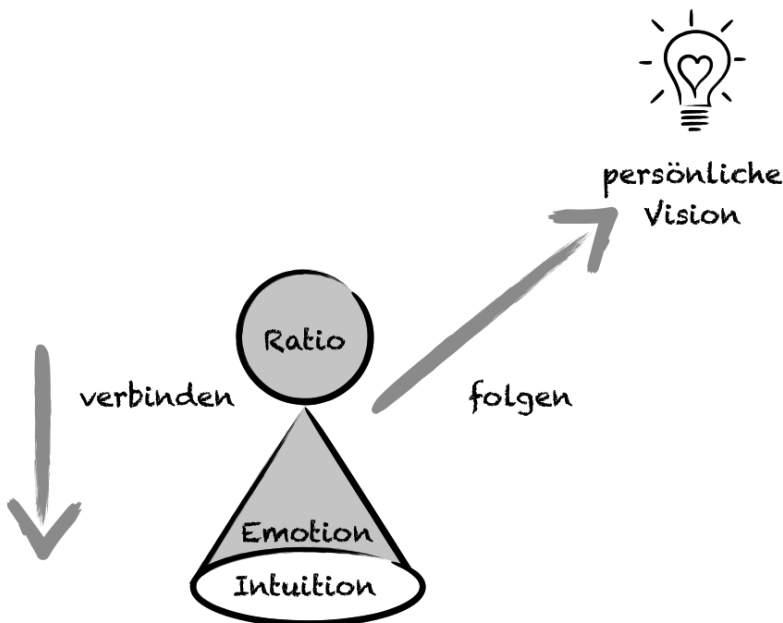


Abbildung 1.4: Menschen verbunden mit sich und ihrer Vision

Intuition ist eine Quelle des Wissens ohne direkte Erfahrung. Man hat eine Ahnung oder tendiert in die Richtung, die besser wäre. Intuition ist oft mit Emotionen verbunden. Deshalb ist es wichtig, eine Atmosphäre im Team zu erzeugen, die es ermöglicht, sich über Emotionen auszutauschen, nicht nur über Fakten.

Intuition ist nicht unfehlbar. Es gibt viele Prozesse, die intuitives Wissen stören können.

Der israelische Psychologe Daniel Kahnemann hat diese Prozesse gemeinsam mit Amos Tversky über mehrere Jahrzehnte erforscht und seine Erkenntnisse in dem Buch »Schnelles Denken, langsames Denken« (englischer Originaltitel: Thinking, Fast and Slow) zusammenfasst.

Danach entwickelt sich Intuition nur sehr langsam und hat immer eine Abhängigkeit zum Kontext, in dem sie entstanden ist. Sie ist eine wichtige, aber eben auch sehr vage Quelle für Informationen.

Sie hat den großen Vorteil, dass diese Quelle sehr wenig rückwärtsgerichtet ist.

Auf diese Weise kann man sie sehr gut gegen Erfahrungen abgrenzen. Intuition kann man auch in vollkommen neuen Situationen haben, in denen man auf keine Erfahrungen zurückgreifen kann. Das macht sie in neuartigen, innovativen Situationen so wertvoll. In komplexen Szenarien gibt es eine Vielzahl von möglichen Wegen, die beschränkt werden können. Eine gute Intuition kann bei der Selektion der Handlungsoptionen wichtige Dienste leisten.

Oft wird Intuition als »Bauchgefühl« bezeichnet, weil man es eben nicht so richtig begründen kann. Es ist eben nur eine schwache Ahnung. Der Zugang zur Intuition und das Wissen um die eigenen Muster, die sie beeinflussen, sind ein wichtiges Element vom Agilen Mindset. Auf diese Weise lernt der Einzelne besser, durch Komplexität zu navigieren, und löst sich immer mehr von der Idee, dass jeder einzelne Schritt zu 100% verstehbar und begründbar ist. Zu diesem Navigieren gehören auch Phasen des Driftens und Übersteuerens: *»Wenn Sie glauben, alles unter Kontrolle zu haben, dann fahren Sie noch nicht schnell genug.«* – Mario Andretti

Aufgabe: Mehr Gestalten lernen

In dieser Übung geht es darum, zu lernen, in welchen Situationen du dich gestaltender oder erduldender verhältst. Das Ziel ist, Möglichkeiten zu finden, mehr ins Gestalten zu kommen und ganz konkrete kleine Schritte und persönliche Projekte zu finden.

1.) Stelle dir eine besonders schwierige Situation mit deinem Chef vor.

Beschreibe die Situation:

Wie hast du dich verhalten?

2.) Stelle dir eine besonders schwierige Situation mit einem Kollegen vor.
Beschreibe die Situation:

Wie hast du dich verhalten?

3.) Stelle dir eine Familienfeier vor. Du hast keinen besonderen Draht zu den
Personen, mit denen du am Tisch sitzt.
Beschreibe die Situation:

Wie hast du dich verhalten?

4.) Stelle dir einen großen beruflichen Misserfolg vor.

Beschreibe die Situation:

Wie hast du dich danach verhalten?

5.) Ein Meetingraum (oder eine Kaffee-Ecke) in einem Unternehmen, in dem du zu einem Meeting eingeladen hast, ist total unaufgeräumt.

Beschreibe die Situation:

Wie hast du dich verhalten?

6.) Du triffst deine Kollegen an der Kaffeemaschine. Alle jammern über den Stress in der Abteilung.

Beschreibe die Situation:

Wie hast du dich verhalten?

Auswertung

Bewerte dein Verhalten, indem du dir null Punkte für völlig passives Verhalten gibst und zehn Punkte für aktives lösungsorientiertes Angehen.

- 1.)
- 2.)
- 3.)
- 4.)
- 5.)
- 6.)

Bilde den Mittelwert aus den Bewertungen.

In welcher Situation bist du mit deiner Reaktion unzufrieden?

Was kannst du tun, um in dieser Situation einen höheren Wert zu bekommen?

Wie kannst du diese Idee am besten umsetzen?

1.2 Denk- und Handlungsmuster

»Denken ist schwer, darum urteilen die meisten.« – Carl Gustav Jung

Neben dem Mindset sind auch Denk- und Handlungsmuster wichtig für die erfolgreiche Navigation durch Komplexität im Team. Um die unterschiedlichen Vorgehensweisen besprechbar zu machen und gemeinsam Strategien zur Komplexitätsbewältigung zu entwerfen, hat sich das Cynefin-Modell etabliert. Jeder Mensch hat seine eigenen Denk- und Handlungsmuster. Diese sind oft vom Umfeld geprägt und beinhalten persönliche Präferenzen und Vorlieben. Das Cynefin-Modell ist hilfreich, um diese zu reflektieren und zu hinterfragen und mit dem jeweiligen Kontext sinnvoll zu verbinden.

Der Prozess zum Finden passender Denk- und Handlungsmuster beginnt in der Mitte der Grafik in Abbildung 1.5. In jeder neuen Situation haben wir nicht genug Wissen zum Kontext, um direkt eine Zuordnung vorzunehmen. Die erste Frage lautet deshalb immer: »In welchem Kontext befinden wir uns?« Erst danach kann ein sinnvolles Denk- und Handlungsmuster praktiziert werden.

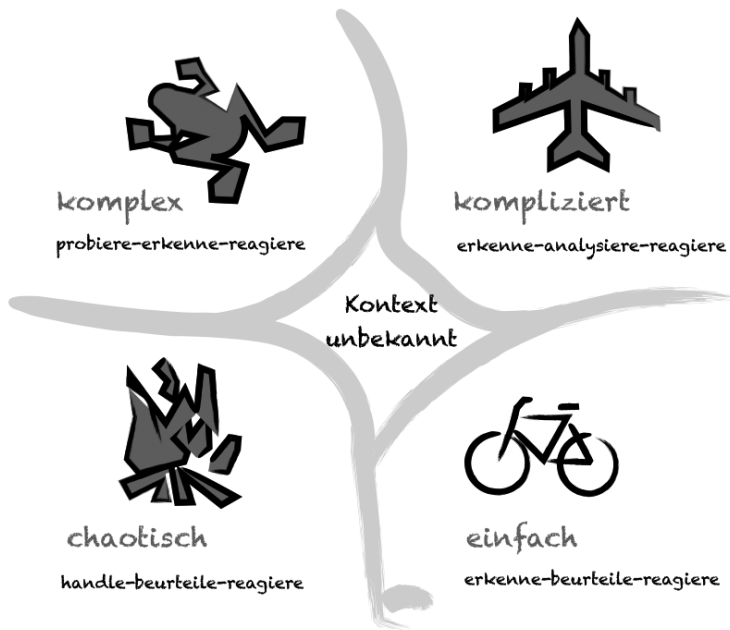


Abbildung 1.5: Cynefin-Modell

Ein einfacher Kontext ist durch eine direkte und bekannte Beziehung von Ursache und Wirkung geprägt. Dieser Zusammenhang ist für jeden sofort ersichtlich. Das Handlungsmuster ist entsprechend nachvollziehbar. Die Zusammenhänge müs-