

# Einstieg in die Agilität

## Preview

- ▶ **Höher, schneller, innovativer:** Agilität setzt auf Selbstorganisation
- ▶ **Erst mal prüfen:** Ist Agilität der richtige Ansatz?
- ▶ **Fokus 1:** Freiräume schaffen – und dort für Orientierung sorgen
- ▶ **Fokus 2:** Agile Methoden – wie Dailys und Kanban-Board beispielhaft den Schritt in die Agilität erleichtern
- ▶ **Fokus 3:** Beziehungspflege – mit Fingerspitzengefühl und Empathie eine Vertrauenskultur schaffen



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:  
[www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Sogar in den Duden hat es der Begriff schon geschafft. Definiert als die Fähigkeit einer Organisation, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit zu agieren. Synonyme: Gewandtheit, Vitalität, Wendigkeit. Die Rede ist von Agilität, die – als Buzzword und Konzept – derzeit in aller Munde ist. Viel zu selten allerdings wird sie praktisch erklärt: Wie entwickelt man sie? Was bedeutet das für den Arbeitsalltag? Und warum ist das überhaupt so wichtig?

Klar ist, dass starre Strukturen der Dynamik unserer Welt nicht mehr gerecht werden. Ein Unternehmen als Maschine zu verstehen, in der Zahnräder nach einem festen Schema sauber ineinandergreifen, ist nicht mehr zeitgemäß. Lässt diese Vorstellung doch keinen Raum für unerwartete Abweichungen und spontane Anpassungen. Zudem sind die modernen Wissensarbeiter nicht mehr bereit, sich fremdbestimmt wie ein Fließbandarbeiter verplanen zu lassen – als ein Rädchen im Getriebe sozusagen. Es scheint also an der Zeit, etwas zu ändern.

Selbstorganisation ist agil – und viel effizienter

Eine gute Alternative zum mechanistischen Getriebe – und häufig

die beste, wenn dynamische und komplexe Projekte und Aufgaben umzusetzen sind – ist die Selbstorganisation. Aus Erfahrung wissen wir, dass solche Prozesse nicht nur flexibler, sondern oftmals produktiver, effizienter und nachhaltiger sind, als Prozesse, die permanent von außen kontrolliert werden. Die gute Nachricht: Diese Art der Zusammenarbeit ist ganz natürlich. Schon immer haben sich Menschen selbstorganisiert zusammengeschlossen, um mit vereinten Kräften etwas zu erreichen: z.B. um Dämme und Deiche zu bauen, eine Charity für einen guten Zweck zu organisieren oder im Katastrophenfall Menschen zu helfen – und zwar hoch motiviert, flexibel, kommunikativ, wirksam und handlungsorientiert. Allerdings: In der Unternehmenswelt ist diese Selbstorganisation bisher nur teilweise angekommen. Dort herrschen oftmals noch Weisung und Kontrolle, Jahresbudgets und Kennzahlen, Standards und Regularien.

Agilität ist das Konzept, das dies ändern und die Selbstorganisation fördern kann. Konkret also dafür sorgen kann, dass in einem Team nicht die Hierarchien im Vordergrund stehen, sondern Prozesse, die sich an der Vision und den Zielen des Unternehmens ausrichten – und deren innere Ord-

Herausforderungen ändern sich immer schneller, Abläufe lassen sich oft nicht mehr standardisieren und Lösungswege müssen immer wieder neu gesucht werden. Gleichzeitig sollen neue Ideen immer schneller marktreif werden. Wie kann man hier mithalten? Mit Agilität – so die Antwort, die man immer öfter hört. Aber wie geht das eigentlich? Eine Anleitung für Führungskräfte.



Foto: talkrixe/IStock

Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, herauszufinden, wann eine agile Herangehensweise angemessen ist.

nung sich laufend weiterentwickelt, ebenso wie die Strukturen, in denen sie stattfinden. Dazu gehört auch, dass die Aufgaben nicht von oben verteilt, sondern flexibel von den Teammitgliedern nach dem Pull-Prinzip übernommen werden, damit so alle ihr spezifisches Wissen und ihre Erfahrungen einbringen, um die besten Lösungen zu entwickeln.

Vorab: Wie viel Agilität soll's sein?

Dabei geht es nicht darum, bewährte Management-Methoden komplett über Bord zu werfen. Zwar kommen immer mehr Bereiche hinzu, die Agilität erfordern. Doch viele Unternehmensbereiche und Aufgaben lassen sich nach wie vor mit traditionellen Ansätzen sehr gut führen. So kann es sein, dass in der Entwicklung bis hin zum Prototyp agil gearbeitet wird und sobald das Produkt in Serie geht, wieder das klassische Projektmanagement zum Zuge kommt. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, herauszufinden, wann welche Herangehensweise angemessen ist.

Hilfreich bei der Entscheidung kann die Stacey-Matrix sein (siehe Kasten): Die vom britischen Management-Professor Ralph D. Stacey entwickelte Grafik macht deutlich, wann klassische Methoden sinnvoll sind und wann agile Methoden zum Einsatz kom-

men sollten. Dazu beleuchtet die Matrix den Unterschied zwischen einfach, kompliziert, komplex und chaotisch.

Einfach bedeutet, dass die Anforderungen klar sind. Die Frage „Was ist zu tun?“, ist also eindeutig zu beantworten, und auch die Wege zur Lösung liegen auf der Hand (also das „Wie“). Etwa in der Serienproduktion: Hier können und sollten Unternehmen mit Standardprozessen arbeiten. Wird das „Wie“ unklarer, werden die Aufgaben zunächst kompliziert: Regeln, Standards und Vorgaben werden immer kleinteiliger und zunehmend schwieriger aufzustellen.

Bei noch mehr Unklarheit folgt Komplexität. Eindeutige Ursache-Wirkungs-Schemata genügen nicht mehr, um komplexe Herausforderungen zu begreifen oder die betreffenden Systeme – beispielsweise unser Gehirn, das Internet, die globalen Finanzmärkte oder urbane Mobilitätskonzepte – zu verstehen. Jetzt sind agile Prozesse gefragt, die den Beteiligten die Freiheit lassen, Lösungen jenseits des Standards zu suchen, etwa im Bereich Innovation. Sind sowohl die Anforderungen als auch der Weg absolut unklar, geht es ins Chaos.

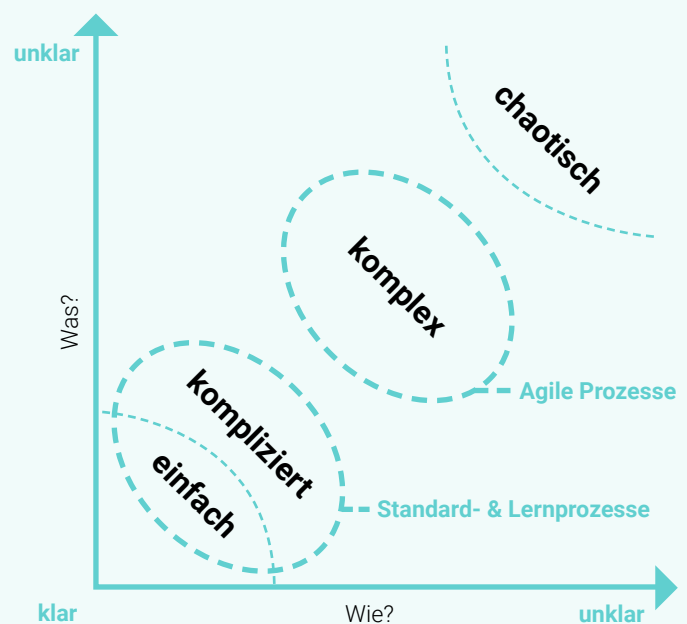
Spätestens, wenn Chaos herrscht, wird der Wunsch der Teammitglieder nach Orientierungspunkten laut, meist allerdings schon früher. Denn die Freiheit von Standards kann auch verunsichern. Gerade in komplexen Situationen befinden sich

Die Stacey-Matrix

In der Stacey-Matrix wird klar, dass agile Prozesse nicht auf alles anzuwenden sind: Je klarer die Anforderungen (Was?) und die Herangehensweisen (Wie?), desto eher lässt sich eine Aufgabe mit Standardprozessen lösen. Je größer die Unklarheit, desto angemessener sind agile Ansätze.

Tipp zur Anwendung der Matrix:

Lassen Sie Ihr Team punkten: Erklären Sie die Stacey-Matrix am Flipchart und fragen Sie: „Was denkt ihr, in welchem Bereich ist unsere Abteilung/Organisation/ unser Projekt einzuordnen?“ Jedes Teammitglied klebt nun einen Punkt auf das Chart. Fertig ist die Selbsteinschätzung im Hinblick auf Komplexität. Gleichzeitig haben Sie eine gute Basis für eine Diskussion des Ist-Zustands und damit für die Entscheidung, mit welchen Methoden – agil oder klassisch – Sie an die Themen herangehen wollen.



# Führen im agilen Umfeld

Chancen und Herausforderungen für Führungskräfte

die Mitarbeiter immer wieder außerhalb ihrer Komfortzone, sie sind permanent gefordert, sich auf Neues einzustellen. Selbstorganisation bedeutet deshalb nicht, dass das Team sich selbst überlassen wird. Im Gegenteil: Die Aufgabe der Führungskräfte ist es, den Rahmen abzustechen, in dem sich die Mitarbeiter frei und sicher bewegen – vergleichbar mit den Seitenlinien eines Spielfelds.

## Fokus 1: Sicherheit ohne Standards

Das bedeutet zum einen, dass Führungskräfte ihrem Team den Sinn – also ein möglichst konkretes „Wozu das alles?“ – liefern. Denn Selbstorganisation funktioniert vor allem da gut, wo die Beteiligten eine gemeinsame Herausforderung haben, die es zu lösen gilt. Dann entwickelt sich ein vernetztes, dynamisches Denken, bei dem jeder sich mit seinen Stärken und Möglichkeiten einbringt, fast von selbst. Im Idealfall überzeugt das gemeinsame Ziel so sehr, dass alle Beteiligten ihr Ego hintanstellen.

Zum anderen sollten Führungskräfte Wegweiser anbieten. So wie Regeln und Standards es den Mitarbeitern leichter machen, mit bekannten Herausforderungen umzugehen, können in komplexen Situationen Prinzipien für Klarheit sorgen: Sie bieten Gewissheiten, während sie Mitarbeitern gleichzeitig erlauben, flexibel mit den Herausforderungen der Komplexität umzugehen.

Ein Beispiel dafür liefert das agile Manifest, das im Jahr 2001 im Rahmen der Software-Entwicklung entstand. Einige der zwölf Prinzipien daraus:

- ▶ Liefern Sie funktionierende Produkte in kurzen Zeitabständen aus.
- ▶ Fachexperten und Entwickler arbeiten während des Projekts täglich zusammen.
- ▶ Informationen an das und innerhalb des Entwicklungsteams werden von Angesicht zu Angesicht kommuniziert. Das ist effizient und effektiv.
- ▶ Das Team reflektiert regelmäßig, wie es effektiver werden kann, und passt sein Verhalten entsprechend an.

Wer einen ähnlich klaren Rahmen erstellen will, in dem sich alle Beteiligten sicher bewegen können, sollte sich an einigen agilen Leitgedanken (siehe Kasten S.80) orientieren.



**„Wir müssen agiler werden! Und dazu muss sich vor allem vieles in Sachen Führung ändern.“  
Kommt Ihnen das bekannt vor?**

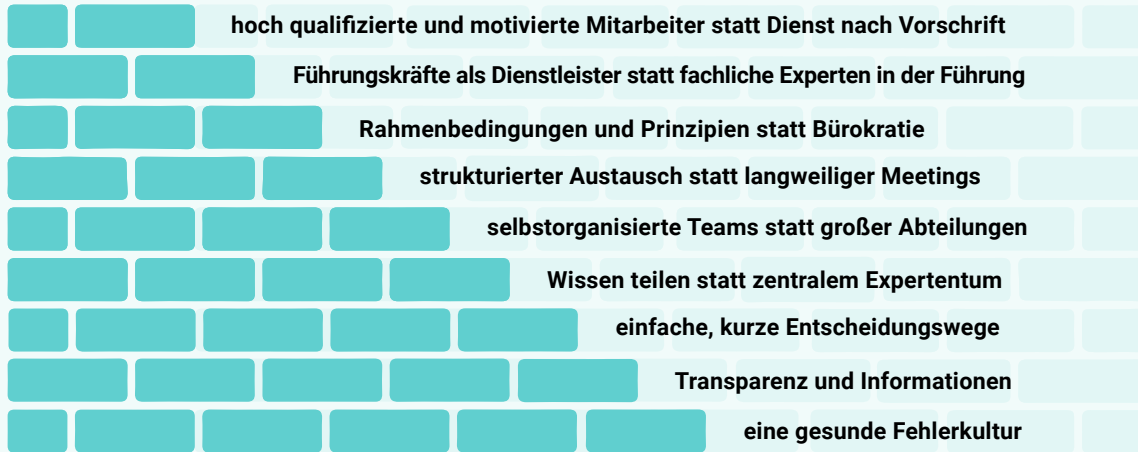
Selbstorganisation, hierarchiefreies Arbeiten, neu geschaffene Rollen und Partizipation – kurzum: „Agilität“ ist das Trendthema in Unternehmen, unabhängig von Größe und Branche. Neue Organisationsformen und Arbeitsweisen verändern die Zusammenarbeit ganz grundlegend. Wie verändert sich Führung in agilen Einheiten? Braucht es künftig überhaupt noch Führung und Regeln? Welcher Führungsstil ist angemessen und was bedeutet das für meine Rolle und mich als Person?

**NEU:** Das Seminar „Führen im agilen Umfeld“ der ComTeam Akademie identifiziert die wesentlichen Handlungsfelder von Führung im agilen Umfeld, vermittelt Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung Ihres Führungsverhaltens und bietet ein Forum für den Austausch untereinander und mit agilen Experten. Schärfen Sie Ihr Verständnis von Agilität und entwickeln Sie Ihre Roadmap, wie Sie Ihre Rolle als Führungskraft im agilen Kontext künftig gestalten wollen.

.....  
**Informationen und Anmeldung unter:  
[comteamgroup.com](http://comteamgroup.com)**

Wir beraten Sie gern: [de.office@comteamgroup.com](mailto:de.office@comteamgroup.com)  
.....

## Bausteine für die agile Praxis



Quelle: Greßer, Freisler: managerSeminare, Bonn 2017. Grafik: Katharina Langfeldt; © www.managerseminare.de

### Vorbild Führungskraft

Mehr noch als durch offizielle Prinzipien allerdings gibt eine Führungskraft durch ihr eigenes bewusstes und positives Handeln. Sie ist selbst ein Vorbild für Agilität, denkt also in Netzwerkstrukturen statt in Hierarchien. Das heißt konkret:

- ▶ Eine agile Führungskraft setzt auf allen Hierarchieebenen die gleichen Prioritäten und hält diese auch ein.
- ▶ Sie lernt gemeinsam mit den Kollegen zu arbeiten, statt für sich und nacheinander im Prozess.
- ▶ Das Teamergebnis zählt mehr als die Einzelleistungen – gleichzeitig wertschätzt sie die Leistungen der einzelnen Teammitglieder.
- ▶ Sie kreiert kooperative, funktionsübergreifende Teams statt Silos, die um Einfluss und Ressourcen konkurrieren.
- ▶ Sie klärt Rollen und Verantwortlichkeiten: pro Entscheidung gibt es einen Verantwortlichen.
- ▶ Sie führt mit Fragen und lässt sich vom Ideenreichtum ihrer Mitarbeiter überraschen.
- ▶ Sie stellt immer wieder das eigene Verhalten infrage und entwickelt ein agiles Mindset.

### Fokus 2: Agile Methoden

Zudem nutzen agile Vorbilder neue Methoden und andere Praktiken, die das eigenverantwortliche, kundenfokussier-

te Verhalten in multidisziplinären Teams fördern. Sie machen die neuen Werte und Prinzipien greifbar und bieten konkrete Vorgehensweisen, die auch Freiräume lassen, Probleme frühzeitig zu erkennen und in den Prozess einzubauen, um sie zu lösen. Typische agile Ansätze sind Scrum, Lean Development, Kanban oder Design Thinking.

- ▶ **Scrum**, die aus der Software-Entwicklung stammende Methode, bei der es darum geht, Kundenerwartungen, die sich ständig ändern, unverzüglich in die Produktentwicklung zu integrieren.
- ▶ **Lean Development**, das ganzheitliche Konzept zur kontinuierlichen Verbesserung, macht es zur Gewohnheit, Prozesse ständig zu hinterfragen, um Verschwendung bei der Entwicklung von Produkten zu verringern.
- ▶ **Kanban**, eine Methode der Prozesssteuerung, die mit ihrer transparenten Darstellung die Selbstorganisation erleichtert und hilft, Vorlaufzeiten und unfertige Arbeiten zu reduzieren (siehe unten).
- ▶ **Design Thinking**, ein iteratives Vorgehen, mit dem in interdisziplinären Teams Prototypen erstellt und ständig optimiert werden, um schnell und kreativ kundenfokussierte Lösungen zu entwickeln.

Aus allen agilen Ansätzen lassen sich auch einzelne Tools nutzen, um mehr Agilität und Selbstorganisation in ein Team zu bringen. Zwei der bekanntesten sind der Austausch in kurzen „Dailys“ und die Prozessvisualisierung am Kanban-Board.

## 1. Das Daily oder: Die Tasse Kaffee im Stehen

Das Tool kommt aus dem agilen Projektmanagement und hat sich bereits in vielen Unternehmen als Statusmeeting im Tagesgeschäft etabliert mit dem Ziel, dass bestimmte Tätigkeiten, Projekte oder Teile fokussiert erledigt werden. Im Idealfall dauert das Daily je nach Teamgröße maximal 20 Minuten, eher noch kürzer. Dabei versammeln sich die Teilnehmer in einem Halbkreis um eine Pinnwand oder ein Whiteboard, auf dem die To-dos visualisiert sind. Nun informiert jeder die Anwesenden über die folgenden drei Punkte:

- ▶ Was habe ich seit dem letzten Daily geschafft?
- ▶ Was plane ich bis zum nächsten Daily zu tun und wie viel Zeit plane ich mir dafür ein?
- ▶ Welche Hindernisse gab es bei der Umsetzung meiner Aufgaben?

Das Daily unterstützt die Selbstlernkompetenz jedes Einzelnen: Habe ich mein Zeitfenster richtig geplant? Wo brauche ich die Unterstützung von anderen? Neben der Selbstorganisation fördert es die Teamhygiene. Die Zusammenarbeit wird verbessert und alle sehen sich gegenseitig gefordert, ihre eigenen Aufgaben realistisch zu planen. Es zählt das Voneinander-Lernen und Miteinander-zum-Erfolg-Kommen. Was das Daily dabei nicht ist: eine Rechtfertigung gegenüber der Führungskraft.

Bewährt hat es sich übrigens, das Daily im Stehen durchzuführen, so kommt der Körper gleich morgens in Schwung. Das Meeting kann außerdem rollierend moderiert werden, so üben sich alle Teammitglieder auch gleich in Moderationstechniken. Ansonsten gelten folgende Prinzipien:

- ▶ Es gibt keinen Grund, das Daily ausfallen zu lassen.
- ▶ Anderweitige Telefonate und Termine werden – soweit möglich – erst im Anschluss angesetzt.
- ▶ Small Talk ist nicht erwünscht.

## 2. Das Kanban-Board oder: Alles auf einen Blick

„Kanban“ ist die japanische Bezeichnung für Karte oder Schild. Die Methode, die im Projektmanagement schon lange fester Bestandteil ist, wurde bereits 1947 von Taiichi Ohno bei Toyota entwickelt, um die

Lagerungskosten für Material und (halb-)fertige Autos zu senken. Sie fördert die selbstorganisierte Zusammenarbeit, da sie schnell klarmacht, welche Aufgaben aktuell zu erledigen sind, und dazu anregt, Aufgaben zu Ende zu bringen, bevor neue begonnen werden. Es gelten zwei Prinzipien:

- ▶ Es soll die gleichzeitige Arbeit an mehreren Aufgaben (Work in Progress) begrenzt werden.
- ▶ Alle relevanten Aufgaben für das Projekt werden visualisiert und sind für alle Beteiligten gut sichtbar.

Wer ein Kanban-Board nutzen will, definiert zunächst die Anforderungen und listet auf, was das Ziel des Projektes ist, was der Artikel/das Produkt leisten können muss und welches die konkreten Aufgaben sind, die sich daraus ergeben. Diese Aufgaben werden anschließend auf Karten beschrieben, so einfach wie möglich, aber so konkret wie notwendig. Soweit möglich, wird die Beschreibung durch eine Zeiteinschätzung und einen Verantwortlichen ergänzt.



### Lesetipps

- ▶ **Katrin Greßer, Renate Freisler: Agil und erfolgreich führen: Neue Leadership-Kompetenzen: Mit einem agilen Mindset und Methoden Ihre Führungspersönlichkeit entwickeln.**

managerSeminare, Bonn 2017, 24,90 Euro.

Wie Führungskräfte ihre persönlichen Leadership-Kompetenzen erweitern und ihr Team zur Selbstorganisation befähigen können, erklären die Autorinnen hier umfassend. Tools und Übungen inklusive.

- ▶ **Sascha Reimann: Die agile DNA. Changeability für Unternehmen.**

[www.managerseminare.de/MS229AR01](http://www.managerseminare.de/MS229AR01)

Agile Ansätze können Unternehmen helfen, sich schneller an veränderte Märkte und Kundenwünsche anzupassen. Wie sich Agilität tief in der Organisation verankern lässt.

- ▶ **managerSkills: Agile Führung.**

[www.managerseminare.de/Dossiers/254942](http://www.managerseminare.de/Dossiers/254942)

In der neuen Arbeitswelt müssen Führungskräfte ihre Mitarbeiter anders führen. Was genau das bedeutet und wie es konkret aussehen kann, ist in den acht Texten nachzulesen, die in diesem Dossier zusammengestellt sind.



**Download des Artikels und Tutorials:**  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS238AR08](http://www.managerseminare.de/MS238AR08)

# Tutorial Agil führen



**Wer agil führen will, verzichtet in seinem Team auf strikte Vorgaben und permanente Kontrolle und fördert stattdessen Selbstorganisation, Eigeninitiative und kreative Zusammenarbeit. Was das für Führungskräfte konkret bedeutet:**

## ► **Führungsaufgabe 1: Prüfen.**

Agilität ist keine Patentlösung. Agiles Arbeiten ist vor allem dann sinnvoll, wenn die Herausforderungen komplex sind, sie also so unübersichtlich sind, dass Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung nicht zu erkennen sind. Dann nämlich lassen sich weder klare Ziele noch Standards

vorgeben. Sind die Lösung und der Weg, der zu ihr führt, jedoch offensichtlich, sind klare Vorgaben die bessere Option, beispielsweise in der Serienproduktion.

► Fragen Sie sich: Lässt sich klar sagen, was das Team am Ende präsentieren soll? Ist es möglich, für den Prozess, der zum angestrebten Ergebnis führt, klare Regeln aufzustellen? Lässt sich ausschließen, dass sich Anforderungen oder äußere Bedingungen unerwartet ändern? Ist all dies nicht der Fall, ist Agilität der richtige Ansatz.

## ► **Führungsaufgabe 2: Befreien.**

In einem agilen Arbeitsumfeld verzichten Führungskräfte weitgehend auf Vorgaben, Regeln, Kontrolle. Ergebnisse werden unter unsicheren Bedingungen vor allem durch iterative Prozesse erreicht: Durch kreative Überlegungen, experimentelles Ausprobieren, schnelle Umsetzung – wobei immer wieder vom Kunden Feedback eingeholt oder die Nützlichkeit getestet wird.

► Stellen Sie Ihren Mitarbeitern dafür mehr Zeit und Ressourcen zur Verfügung als für das Abarbeiten von Standardprozessen.

## ► **Führungsaufgabe 3: Sicherheit bieten.**

Selbstorganisation in einem agilen Arbeitsumfeld bedeutet, dass Mitarbeiter immer wieder ihre Komfortzone verlassen und sich auf Neues einlassen müssen. Das kann belastend sein. Agile Führung ist deshalb gefordert, ihnen hier Orientierung zu bieten.

► Entwerfen Sie – gerade wenn Zielvorgaben nicht möglich sind – ein klar umrissenes Zielbild: Was wollen wir mit unserer Arbeit erreichen? Wohin will sich das Unternehmen entwickeln? Wie kann das Team dazu beitragen? Worum geht es grundsätzlich?

► Markieren Sie klar und deutlich das Spielfeld, auf dem sich die Mitarbeiter frei bewegen dürfen. Das gelingt – wenn sich Regeln nicht aufstellen lassen – mit Prinzipien. Klären Sie: Wie wird im Team kommuniziert? Wie mit dem Kunden? Wie gehen wir mit Fehlern um? Wie wird auf Veränderungen reagiert? Wie werden Prioritäten gesetzt? Wie viel Bürokratie ist unverzichtbar?

## ► **Führungsaufgabe 4: Selbst agil sein.**

Wer für Agilität im Team sorgen will, sollte bei sich selbst anfangen. Mitarbeiter werden dem Vorbild leichter folgen als ambitionierten Ansagen.

► Fragen Sie sich, wie sehr Sie selbst schon in Netzwerkstrukturen statt in Hierarchien denken: Setzen Sie überall die gleichen Prioritäten? Halten Sie diese auch ein? Arbeiten Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern? Teilen Sie Ihr Wissen? Geben Sie Verantwortung ab? Fragen Sie Ihre Mitarbeiter nach ihren Ideen? Hören Sie zu?

## ► **Führungsaufgabe 5: Anders arbeiten.**

Agile Methoden unterstützen die Selbstorganisation. Sie bieten Strukturen, die den Mitarbeitern helfen, sich die neuen Freiräume anzueignen.

► Führen Sie zumindest einzelne Tools agiler Ansätze ins Alltagsgeschäft ein: zum Beispiel Dailys, also tägliche Teambesprechungen, bei denen jeder kurz von seinem Fortschritt berichtet, oder ein Kanban-Board, das den Arbeitsprozess transparent und es so leichter macht, ihn selbstorganisiert abzuwickeln. Weitere Beispiele: Delegation Poker für die selbstorganisierte Arbeitsteilung oder systemisches Konsensieren für die gemeinsame Entscheidungsfindung.

## ► **Führungsaufgabe 6: Beziehungen pflegen.**

Agiles Arbeiten funktioniert nur auf der Basis gegenseitigen Vertrauens. Dafür bereitet die Führungskraft mit emotionaler Intelligenz und Empathie den Boden.

► Fragen Sie sich: Wie gut kann ich nachvollziehen, was andere denken oder wünschen? Wie gut also die Perspektive wechseln? Wie sehr kann ich nachempfinden, was andere fühlen? Kann ich eigene Gefühle wertfrei betrachten? Verstehe ich meine eigenen Stimmungen? Gelingt es mir, loszulassen? Kommuniziere ich wertschätzend, auf Augenhöhe? Bin ich selbst offen für kritisches Feedback? Gelingt es mir immer, empathisch zu sein?

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Zusammenstellung aus: Greßer & Freisler, managerSeminare, Bonn 2017

Die Karten werden nun auf einer großen Pinnwand, einem Wandposter oder einem Whiteboard geheftet. Zunächst ganz links, in die erste von entweder drei oder fünf Spalten (User Stories/Begonnen/In Bearbeitung/Zu Prüfen/Erledigt). Nun werden die Karten – nach dem Pull-Prinzip – gezogen: Jeder wählt die Aufgabe, die er als Nächstes bearbeiten will. Diese rückt auf dem Kanban-Board entsprechend jeweils eine Stufe weiter in die Mitte, bis sie – mit Abschluss der Aufgabe – ganz rechts ankommt.

Ist eine Aufgabe erledigt, zieht der Zuständige eine neue Aufgabe aus der linken Seite – oder springt ein, falls Engpässe entstehen. Die Führungskraft sollte nur darauf achten, dass das Projekt beziehungsweise die Aufgaben im Fluss bleiben und in der Mitte nicht zu viele Karten hängen. Wenn nötig, erinnert sie die Teammitglieder an das Prinzip, sich auf eine Aufgabe zu konzentrieren und diese fertigzustellen.

### Fokus 3: Vertrauen schaffen

Neben Sicherheit sorgt eine agile Führungskraft auch dafür, dass im Team eine grundsätzliche Zuversicht angesichts der ständigen Herausforderungen herrscht: Eine ihrer wichtigsten Aufgaben ist es, einen motivierenden Rahmen für die Zusammenarbeit zu schaffen. Dafür braucht sie emotionale Intelligenz und Empathie.

Beides sind Schlüsselkompetenzen der Zukunft und meinen die Fähigkeit, eigene Emotionen und die Emotionen anderer sowie die dahinterstehenden Werte wahrzunehmen und zu differenzieren, sie glaubhaft anzuerkennen, auszudrücken und zielgerichtet mit ihnen umzugehen. Anders gesagt: Sie stehen für die Kompetenz zur Beziehungspflege mit sich selbst und anderen.

Ohne die sorgfältige Pflege dieser Beziehungen wird die Selbstorganisation nicht funktionieren. Das liegt zum einen daran, dass Menschen in selbstorganisierten Teams zunehmend auch persönlich gefordert sind: Intensive Kooperationen sowie der Erfahrungsaustausch mit Kollegen, das Teilen von Wissen und die Vernetzung, auch un-

Foto: Jurga Graf Photograph



Die Autorinnen:

**Katrin Greßer** ist Geschäftsführerin bei EinfachStimmig, Nürnberg, einem Unternehmen für Organisationsentwicklung. Als Management-Coach und Führungskräfteentwicklerin inspiriert sie Führungskräfte seit Jahren, neue Wege zu gehen. Kontakt: [www.einfachstimmig.de](http://www.einfachstimmig.de)

**Renate Freisler** ist Gründungsmitglied von EinfachStimmig und dort für das Geschäftsfeld Balance im Business verantwortlich. Seit fast 10 Jahren begleitet sie ihre Kunden als Balance-Expertin dabei, diese bei sich selbst wieder zu entdecken. Kontakt: [www.einfachstimmig.de](http://www.einfachstimmig.de)

ternehmensübergreifend, gewinnen an Bedeutung. Dabei wird – innerhalb von Teams wie nach außen – eine Kommunikation auf Augenhöhe, eine innere Haltung von gegenseitiger Wertschätzung sowie Akzeptanz und Respekt erwartet.

Zum anderen braucht erfolgreiche Agilität eine gewachsene Vertrauenskultur: Nur so werden Führungskräfte auch einerseits den Mut finden, eigene Zuständigkeiten und Wissensvorsprünge loszulassen – und Mitarbeiter andererseits den Mut, zuzugreifen und Selbstorganisation wirklich ernst zu nehmen. Nur in einer solchen Vertrauenskultur aber ist auch die notwendige Offenheit möglich, in der auch kritische Themen besprochen werden können, an denen Mitarbeiter und Führungskräfte wachsen – auch wenn es im Moment vielleicht wehtut.

*Katrin Greßer, Renate Freisler*



# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie einen  
Monat lang  
managerSeminare  
für nur 8 EUR



## Ihre zusätzlichen Vorteile im Testmonat



### Fachbuch-Rabatt

Sparen Sie bereits im Testmonat **50%** beim Kauf von **Büchern** aus der „Leadership kompakt“-Reihe.



### Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über 3.000 Archivbeiträgen: Artikel **kostenlos downloaden** und als Handouts einsetzen.



### Trainingskonzepte preiswerter

Profitieren Sie von **einsatzfertigen Trainingskonzepten**: Auch als Test-Abonnent erhalten Sie **50 EUR** Rabatt.

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen



[www.managerseminare.de/testen](http://www.managerseminare.de/testen)