

# Agile Führungsansätze und Methoden als Möglichkeit, die Herausforderungen des Führungsalltags zu meistern

Boppard, 17. Januar 2020  
Annegret Hofmann



# Agenda

- Wandel der Arbeitswelt – Herausforderungen
- Digitalisierung
- Mitarbeiter\*innen – Demografie
- Konsequenzen für Organisationen
- Agile Führung



# Von der Arbeit 1.0 zu 4.0

## Arbeit 1.0

Die Uhr als Urmaschine des  
Modernen Industriezeitalters

Dampfmaschine,  
mechanische  
Produktionsanlagen

## Arbeit 3.0

Hochzeit der Industriearbeit,  
Normalarbeitsverhältnis,  
Konsolidierung des  
Sozialstaates

Kohle, Stahl, Chemie

Ende 18. Jhdt.

Ab Ende 19. Jhdt.

Ab 1950

Ab Anfang 21. Jhdt

## Arbeit 2.0

Beginn der Massenproduktion,  
Rationalisierung

Fließbandarbeit,  
Arbeitsteilung

## Arbeit 4.0

Globalisierung,  
Digitalisierung,  
entkoppelte Wertschöpfung  
Smart Factories, ...





# Veränderung der öffentlichen Verwaltung durch die Digitalisierung\*

## Flexibilisierung der Arbeit

- ▶ Hohe Geschwindigkeit in der Arbeit, Technik, Veränderung
- ▶ Orts- und zeitflexible Arbeit
- ▶ Präsenzkultur / Information / Kommunikation
- ▶ Lebenslanges Lernen
- ▶ Multitasking vs. Fokussierung

## Digitale Durchdringung der Arbeit

- ▶ Parallelität von analogen und digitalen Systemen
- ▶ Viele Einführungen, viele Fehler, mangelnde Vernetzungen

## Berufsbilder

- ▶ Automatisierung sich wiederholender Abläufe
- ▶ Berufsbilder verschieben sich - neue Berufsbilder entstehen

\* Prozess des sozio-ökonomischen Wandels durch Einführung digitaler Technologien, darauf aufbauender Anwendungssysteme und ihrer Vernetzung. (Dr. Hofmann, Zukunftsfähige Führung, 2014)



# Veränderung der öffentlichen Verwaltung durch die Digitalisierung

## Besondere Risiken

- ▶ Intelligente Software macht menschliche Arbeit überflüssig
- ▶ Always on als Gesundheitsrisiko
- ▶ Datenschutz
- ▶ Die gläsernen Mitarbeiter\*innen
- ▶ Unterschiedliche Ausprägungen der Veränderungskompetenz



# Mitarbeiter/-innen-Mix



Quelle: [www.wesleyankinds.org](http://www.wesleyankinds.org)

## eKompetenzen

- ▶ Digital Natives
- ▶ Digital Immigrants
- ▶ Digital Outsiders

## Demografie/Generationen

- ▶ Baby Boomer
- ▶ Generation X
- ▶ Generation Y

### Übersicht der Generationen

Generation Y:  
Geboren zwischen 1985 und 2000



Generation X:  
Geboren zwischen 1970 und 1985



Baby Boomer:  
Geboren zwischen 1955 und 1970



Silent Generation:  
Geboren vor 1955



Copyright: Deloitte

# Arbeit 4.0

Die Zukunft der Arbeit unter dem Begriff **Arbeit 4.0** zusammengefasst.

- ▶ Arbeit 4.0 muss agil sein!
- ▶ Agilität braucht Freiraum!
- ▶ Gute Arbeit basiert auf Freiwilligkeit!
- ▶ Der Begriff der „Führung“ ändert sich!
- ▶ Arbeit wird künftig dynamischer und kurzzyklischer!
- ▶ Arbeit 4.0 wird digital unterstützt!



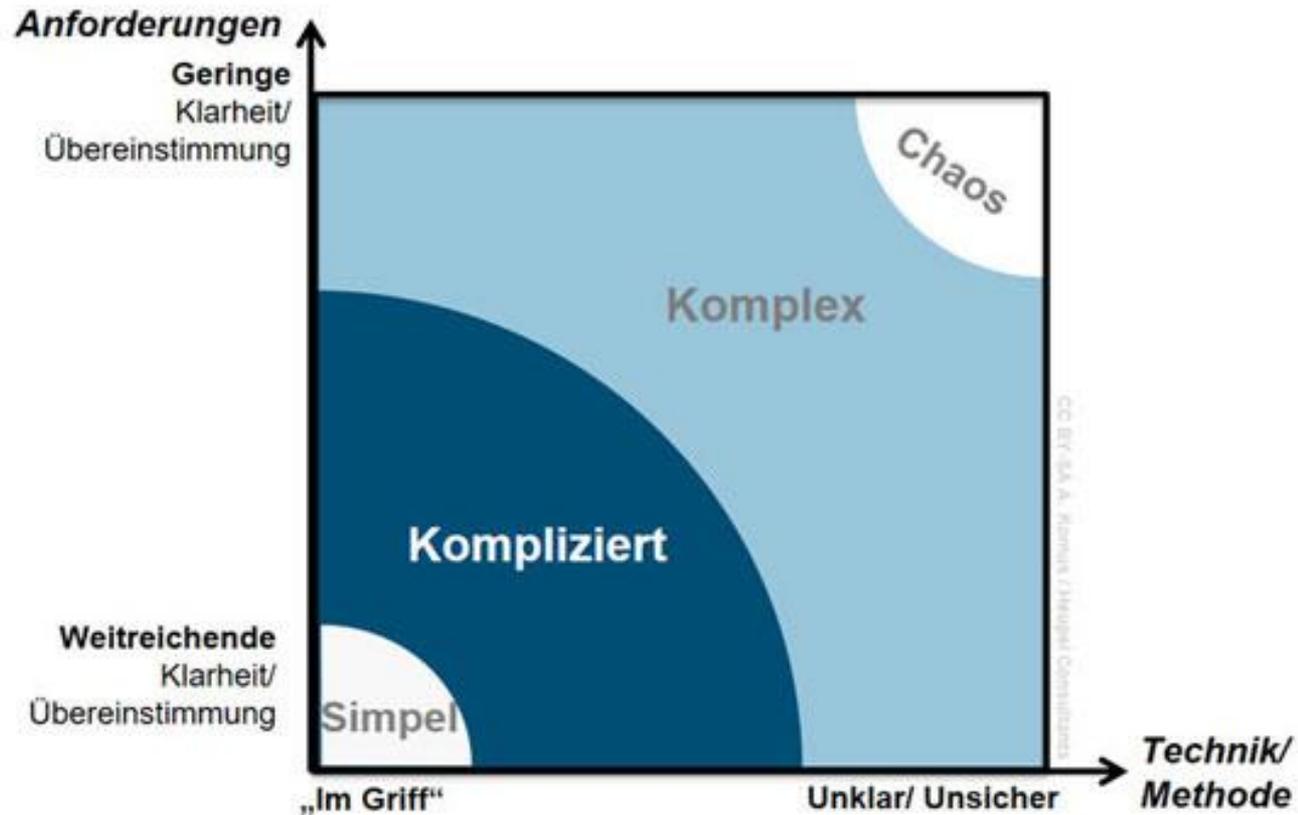
# VUKA-Welt

- V** **Volatilität** bezieht sich auf die zunehmende Häufigkeit, Geschwindigkeit und das Ausmaß von (meist ungeplanten) Veränderungen...
- U** **Unsicherheit** bedeutet das generell abnehmende Maß an Vorhersagbarkeit von Ereignissen in unserem privaten und beruflichen Leben.
- K** **Komplexität** bezieht sich auf die steigende Anzahl von unterschiedlichen Verknüpfungen und Abhängigkeiten, welche viele Themen in unserem Leben undurchschaubar macht.
- A** **Ambiguität** beschreibt die Mehrdeutigkeit der Faktenlage, die falsche Interpretationen und Entscheidungen wahrscheinlicher macht.

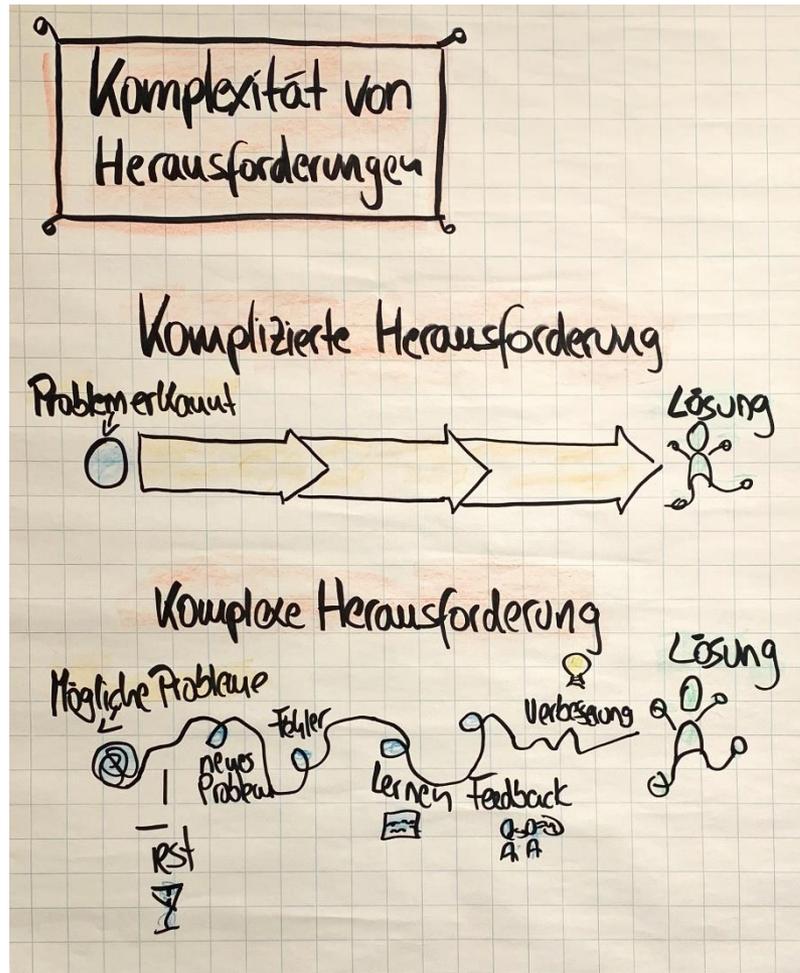
**Bewältigungsstrategie: vision, understanding, clarity, agility**



# Stacey Matrix



# Umgang mit Komplexität



# Was bedeutet Agilität?

Fähigkeit von Individuen, Teams und Organisationen, in einem unsicheren, sich veränderten Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren.

Methoden, die

- Flexibilität & Eigenverantwortung fördern
- den Kunden in den Fokus rücken
- multidisziplinäres Arbeiten vereinfachen

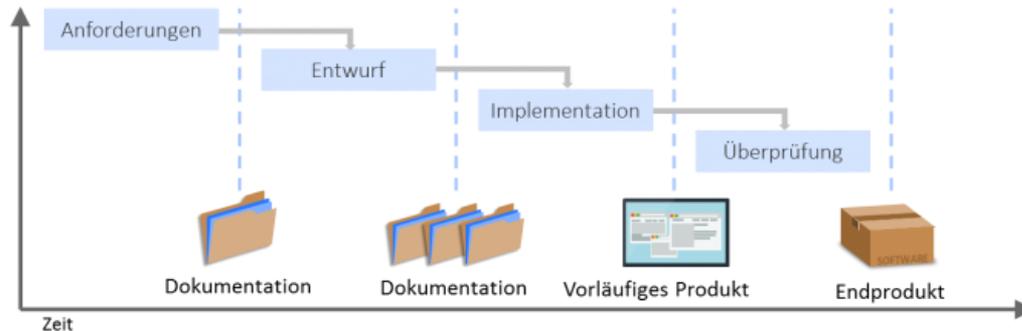


Beispiele:

- Design Thinking – Iteratives und experimentelles Innovationsmodell
- Scrum – Projektansatz zur Lösung komplexer Probleme
- Kanban – Visualisierung des Fortschritts
- Business Model Generation – Kreative Ideenfindung für Geschäftsmodelle
- ...

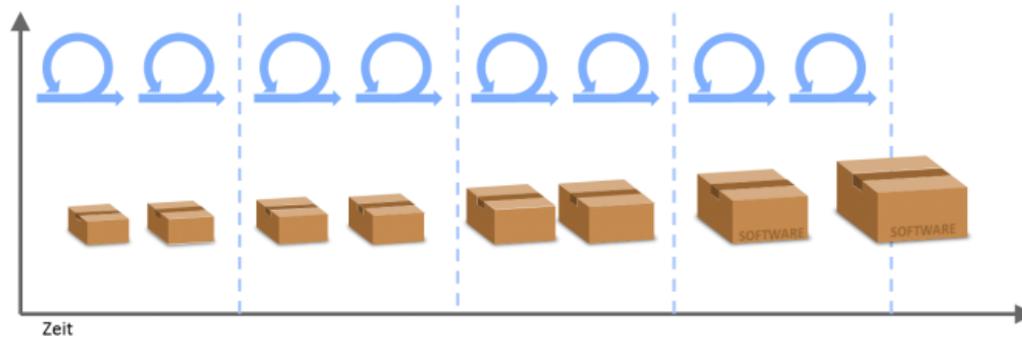
Agilität versteht sich nicht nur als Methode. Vielmehr ist es ein **Zukunftskonzept** und eine **Führungsphilosophie!**

# Wasserfallmodell VS. Agile Methoden



## Wasserfallmodell

Die Entwicklung verläuft sequentiell nach einem festgelegten Plan



## Agile Methoden

Agile Methoden verfolgen einen inkrementellen und iterativen Prozess bei der Produktentwicklung



# Agile Führung

Legt Fokus auf die Transformation von Menschen und Prozessen.

- Förderung der Selbstorganisation
- Förderung der Selbstverantwortung und Kreativität
- Führung = Rolle nicht Position
- Dynamische, flexible, prozessnahe Haltung und Arbeitsweisen
  - Commitment zu selbstorganisierten Teams
  - Fehler eingestehen und Strukturen verändern
  - Iteratives, kreatives Arbeiten





# Agile Führung: Was bedeutet das für Führungskräfte?

Führung muss nicht alles selbst wissen + können

Führung gibt Orientierung

Führung gibt Sicherheit im Umgang mit  
Unsicherheit

Führung schafft Rahmenbedingungen + koordiniert

Führung delegiert in multidisziplinäre, selbstorganisierte Teams





# Agile Führung: Was bedeutet das für Führungskräfte?

Führung bedeutet vertrauen

Führung bedeutet Sich-in-Frage-stellen-Können

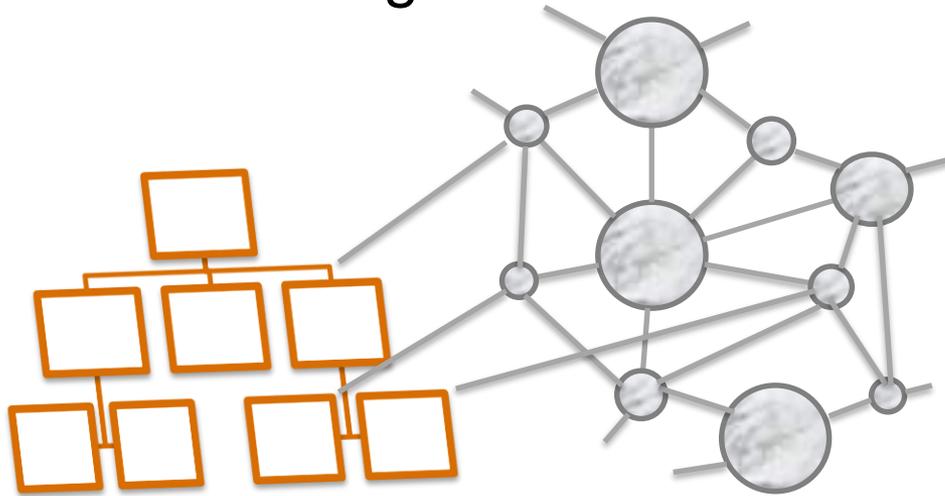
Führung fördert Befähigung

Führung agiert sinnvermittelnd + visionsorientiert – und  
somit steuernd

Führung heißt Neues ausprobieren



# Das duale Betriebssystem aus Stabilität und Agilität



Zuverlässigkeit, Effizienz

Schrittweise Veränderungen

Pläne, Budgets

Stellenbeschreibungen

Kennzahlen

Agilität und Schnelligkeit

Stetige Innovation

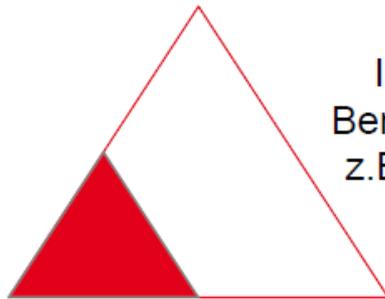
Kontinuierliche Veränderung  
der Gestalt

Keine bürokratischen  
Kontrollstrukturen

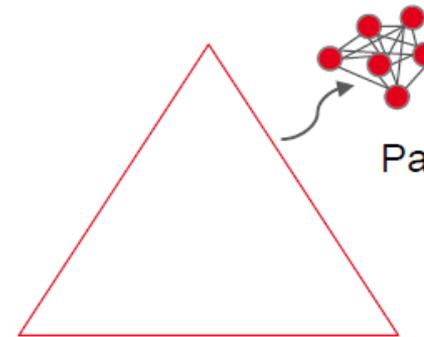


# Agilität starten

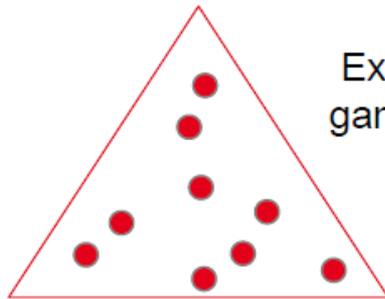
Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, zu starten. Erfolgversprechend ist, mit der vorhandenen Energie zu gehen.



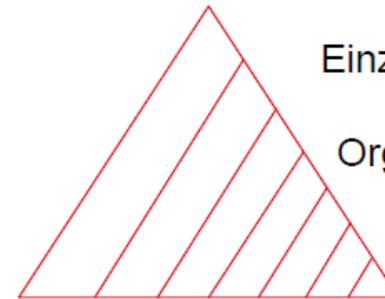
In einzelnen  
Bereichen starten  
z.B. Scrum in IT



Eine agile  
Parallelorganisation  
gründen



Experimente in der  
ganzen Organisation



Einzelne agile Methoden  
in der ganzen  
Organisation einführen



Wie können Fortbildungsangebote aussehen, um Führungskräfte mit agilen Ansätzen und Methoden zu unterstützen?



## Literaturhinweise

- Hofmann, J. Zukunftsfähige Führung, Gütersloh 2014
- Laloux, F. Reiventing Organizations, München 2017
- Föhr, T. Moderationskompetenz für Führungskräfte, Bonn 2019
- Summerer, A. et.al., Teamwork agil gestalten, München 2018
- Greßler, K. et.al., Agil und erfolgreich führen, Bonn 2018
- Hofert, S., Agiler führen, Wiesbaden 2018
- Appelo, J. Managing for Happiness, München 2018
- Remdisch, S. <https://leadershipgarage.de/>
- Berninger-Schäfer, E., Digital Leadership, Bonn 2019
- Petry, T., Digital Leadership, Wiesbaden 2019

