

Führung in der digitalen Arbeitswelt – Rebekka Plaum

Themen für Ihre individuelle Führungskräfteentwicklung

Thema 1: Verändertes Führungsverständnis gemeinsam entwickeln	2
Thema 2: Adäquate Rahmenbedingungen schaffen	2
Thema 3: Laterales Führen – Führen auf Augenhöhe	3
Thema 4: Coaching-Kompetenzen in agilen Rollen, Einzel- und Team-Settings	4
Thema 5: Empowerment: Mitarbeiter fördern, fordern, motivieren	5
Thema 6: Konfliktfähigkeit	5
Thema 7: Selbstorganisation durch Selbstverantwortung der Teams stärken	5

Thema 1: Verändertes Führungsverständnis gemeinsam entwickeln

Beispiele für Leitfragen in unserer Zusammenarbeit:

- Welche der agilen Werte und Prinzipien sind für uns wichtig und geben damit Orientierung und Halt?
- Wie wollen wir zukünftig führen und zusammenarbeiten, um die agilen Organisationsmodelle und Konzepte erfolgreich umsetzen zu können?
- Was sind unsere Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten als agile Führungskraft?
- Welche Kompetenzen benötige ich, um diese Aufgaben und Verantwortlichkeiten erfolgreich umsetzen zu können?
- Welche pragmatischen Führungsansätze und –instrumente eignen sich für ein agiles Umfeld?

Thema 2: Adäquate Rahmenbedingungen schaffen

Führungskräfte, besonders im agilen Kontext, dürfen sich verstehen als Dienstleister für das

- Schaffen von optimalen Rahmenbedingungen für agiles Arbeiten
- Etablieren benötigter Infrastruktur und agiler Kultur
- Entwickeln von Mitarbeitern

Bei der Auswahl agiler Konzepte, Methoden und Tools sind folgende Fragen leitend:

- Wie bekommen wir mehr Agilität in den praktischen Alltag?
- Welche agilen Konzepte eignen sich für unsere Arbeitssituation?

Welche konkreten Bedingungen benötigen wir noch auf der Ebene der Architektur, der Aufbau- und Ablauforganisation; der Kooperation (Gestaltung von Kommunikation)?

Thema 3: Laterales Führen – Führen auf Augenhöhe

Projektgruppen, Kollegen, interdisziplinäre Teams und Prozesse werden häufig von Personen geführt und verantwortet, die keine formale Führungsfunktion mit direkter Weisungsbefugnis haben. Hierbei geht es um Arbeitssituationen, in denen das Führen, Entscheiden und Zusammenarbeiten auf Augenhöhe erfolgt.

Führungskräfte ohne Vorgesetztenfunktion sind häufig einem extrem anspruchsvollen Umfeld ausgesetzt: unklare Kompetenzbereiche, Zielwidersprüche, die Zusammenarbeit mit mehreren Chefs und der Umgang mit Widerstand.

Verschiedene Ansprüche vereinen

Die Herausforderung besteht also darin, mittels Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz Einfluss zu nehmen und unterschiedliche Ansprüche zu vereinen

Es ist wichtig,

- die unterschiedliche Interessenslagen zu erkennen,
- auf einen Perspektiven- und Rollenwechsel zu achten und
- insbesondere „lokale Rationalitäten“, wie unterschiedliche Denkweisen in Vertrieb und Produktion – ernst zu nehmen
- Im Miteinander nicht nur (äußere) Akzeptanz, sondern auch (innere) Annahme herzustellen
- Ziele und Vorgehensweisen gemeinsam ver- und aushandeln
- Vorhandene Unterschiede wertschätzen und diese als Chance zu sehen – gerade bei Widerständen oder unterschiedlichen Positionen bei Stakeholdern
- Vorhandene Machtstrukturen zu berücksichtigen

Thema 4: Coaching-Kompetenzen in agilen Rollen, Einzel- und Team-Settings

Im Aufbau agiler Organisationen hat der Scrum Master eine herausragende Bedeutung. Er sorgt dafür, dass das Team möglichst effektiv und ungestört arbeiten kann. Um den notwendigen Kulturwandel herbeizuführen und die kulturellen Hindernisse zu meistern, sind für ihn Coaching-Kompetenzen besonders hilfreich.

Handlungsfeld „Fehlerkultur“

Dazu gehört, Fehler zu machen, zu scheitern, und die in einem angstfreien Rahmen zu reflektieren und lernen zu können. Ein Scrum Master, der in der Lage ist, das Team dabei zu unterstützen, angstfreie Denk- und Handlungsräume zu schaffen, leistet hier einen wertvollen Beitrag. Er sollte fähig sein, dysfunktionale Kommunikationsmuster zu erkennen, vertrauensvolle Beziehungen zu gestalten und auf Augenhöhe wertfreie Verhaltensweisen zu praktizieren.

Handlungsfeld „Auftrags- und Rollenklärung“

Das Wissen um Auftrags- und Rollenklärung – sowohl fachlich wie auch auf der Beziehungsebene - ist für die Arbeit des Scrum Masters sehr hilfreich. Damit unterstützt er das Team dabei, Klarheit zu unterschiedlichen Erwartungen zu erhalten. Weiterhin schafft er damit eine konstruktive Arbeitsbasis mit klarem Rahmen und reduziert die Anfälligkeit des Teams für Reibungsverluste und Konflikte.

Handlungsfeld „Motivation“

In agilen Arbeitskontexten werden die Menschen gezielt motiviert durch mehr Selbstbestimmung, größere Verantwortungsbereiche und Selbstorganisation im Team. Für den Scrum Master ist eine entsprechende Haltung und entsprechendes Menschenbild (als Lernender) immens erleichternd, um sich das agile Handwerkzeug anzueignen. Auf dieser Basis ist er in der Lage, über ressourcenorientierte Interventionen die Selbststeuerungskompetenz des Teams zu unterstützen.

Thema 5: Empowerment: Mitarbeiter fördern, fordern, motivieren

Mitarbeiterentwicklung bedeutet, ihre Stärken und ihr Potential zu erkennen und zu entfalten. Empowerment stärkt Menschen in ihrem Bewusstsein ihrer eigenen Kompetenzen, komplexe Aufgaben mit ihren eigenen Lösungskompetenzen zu bewältigen. Diese gilt es gezielt zu fördern und mit der Übernahme herausfordernden Aufgaben zu unterstützen. Darüber hinaus spielen folgende Aspekte bedeutende Rollen, die wir uns in unserer Zusammenarbeit daher ebenfalls im Detail anschauen:

- Mitarbeiter ins Boot holen – Akzeptanz maximieren durch Mitgestaltung
- Orientierung und Sicherheit geben – Offene Kommunikation als Schlüssel

Thema 6: Konfliktfähigkeit

Im Aufbau agiler Organisationen kollidieren Selbstorganisation und Selbstverantwortung häufig mit hierarchisch geprägten Strukturen. Wo Leistungserbringung kundenorientierter, einfacher und schneller werden soll, wird sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene ein Kultur-Zusammenstoß sichtbar. Hier liegen besondere Herausforderungen für den Scrum Master. Er sorgt dafür, dass das Team möglichst effektiv und ungestört arbeiten kann. Um den notwendigen Kulturwandel herbeizuführen, sind für ihn in der praktischen Umsetzung, Coaching-, und Konfliktklärungs-Kompetenzen besonders hilfreich.

Mit Konfliktklärung wird immer wieder die Basis zur Kooperation zwischen den Mitarbeitern und in Teams gelegt.

Thema 7: Selbstorganisation durch Selbstverantwortung der Teams stärken

Langfristig gute Teamleistungen sichern Führungskräfte durch das schrittweise einräumen von Verantwortung und Partizipation. Die Mitarbeiter und Teams zu befähigen ihre Arbeitsprozesse selbst zu organisieren, zu gestalten und zu kontrollieren ist hier ein wesentlicher Schritt zum Erfolg.

Siehe agile Teams aufbauen und Teamentwicklung

[Anfrage stellen](#)