



Agiles Führen

Mit
12 Führungsfunktionen
und
7 Entscheidungsprinzipien

Aus dem Buch:



Inhalt

- Einführung
- Agiles Führen
- Den Reifegrad erhöhen
- Den Druck rausnehmen
- Die 12 Führungsfunktionen
- 7 Entscheidungsprinzipien
- Wie geht es weiter?
- Informationen zum Buch „Wie Agilität gelingt: ein agiles Mindset entwickeln-typische Hürden meistern“
- Über mich
- Zur freundlichen Beachtung

Einführung

Herzlich Willkommen!

Seit 21 Jahren begleite ich Veränderungsprozesse – jahrelang als Trainerin und Coach für Führungsthemen und seit über einem Jahrzehnt vorrangig als Beraterin und Coach zu den Themen Resilienz, Achtsamkeit und Agilität.

Warum? In meiner Arbeit mit mittlerweile über 30.000 Führungskräften erlebe ich immer wieder, wie stark belastet viele sind: immer unter Druck, überfordert, resigniert, nahe eines Burn-out oder schon mittendrin. Viel zu viele – oft noch weit von der erhofften Rente entfernt - wünschen sich nur eines: eine Abfindung und dann endlich dem Hamsterrad entfliehen... Wie schade!

Resilienz, Achtsamkeit und Agilität sind DIE Garanten für eine gesunde menschengerechte Arbeits- und Lebenszeit! Ganz gleich, welche Herausforderungen zu meistern sind. Sie befähigen dich dazu, Veränderungen dynamikrobust zu meistern und dabei stärker zu werden.

Die Gründe für die immer weiter um sich greifenden Erschöpfungszustände und stark ansteigenden psychischen Erkrankungen sind vielfältig, andauernder Wandel in der heutigen veränderlichen, unsicheren, komplexen und ambivalenten VUKA-Arbeitswelt ist einer der stärksten Belastungsfaktoren.

Agilität wird gern als Antwort auf all diese Herausforderungen genommen. Das Problem: Agilität mag für Unternehmen wie die Wunderlösung für all ihre Probleme klingen; für die Menschen vor Ort ist sie das erst einmal nicht. Denn das, was die neue Arbeitswelt für sie vor allem so anstrengend macht, wird durch Agilität nicht beseitigt: weder Volatilität noch die aus Komplexität und Ambiguität resultierende Unsicherheit. Diese Faktoren aber sind es, die vielen Menschen heute Angst machen. Viele geraten durch agile Arbeitsformen oft noch stärker unter Druck als zuvor. Kein Wunder, denn es geht aktuell nicht nur um einen weiteren Changeprozess, sondern um einen echten Umbruch: Das Gewohnte funktioniert *nicht mehr* richtig, das neue *noch nicht*. Das zehrt an den Nerven!

»Zum Wahnsinnigwerden!«, höre ich immer wieder. Und spätestens beim Thema „Selbstorganisation“ und agiles Führen fragt sich manch einer verständlicherweise, wie das denn konkret gehen soll. Hierarchiestufen einfach rausreißen? Nein, das würde in Chaos münden.

Und Du? Wenn du dich für das Thema „agiles Führen“ interessierst, wirst Du vermutlich auch das eine oder andere vom gerade beschriebenen kennen, oder? Und du möchtest es gut machen, richtig? Dazu möchte ich mit den nachfolgenden Gedanken einen Beitrag leisten – mögen sie nützlich für dich sein!

Und wenn du magst, melde Dich gerne bei mir- ich helfe Dir gerne dabei, Veränderungen in der Führungsrolle gelassener, produktiver und mit mehr Freude zu meistern! Ich freue mich darauf, von Dir zu hören. Bis dahin wünsche ich dir frohes Schaffen☺.



Katharina Maehrlein

P.S.: Bitte wundere dich nicht, dass ich auf den folgenden Seiten zum „Sie“ übergehe: es sind Originalauszüge aus meinem Buch „Wie Agilität gelingt“, das ich in der „Sie- Ansprache“ verfasst habe...



Der Mensch in der Führungsposition

Agiles Führen

Auch wenn agile Teams selbstorganisiert arbeiten, bedeutet das nicht, dass sie führungslos sind! Führung bleibt weiterhin wichtig – sie basiert aber auf den agilen Werten. Nur wenn diese verinnerlicht und gelebt werden, ist Agilität mehr als ein Modewort.

Jedoch: Statt dass die unterschiedlichen Führungsfunktionen (siehe weiter unten) – wie in hierarchischen Unternehmen üblich – alle an die Person der Führungskraft gebunden sind, werden sie in agilen Organisationen mehr oder weniger umfänglich vom selbstorganisierten Team übernommen.

Die Führungskraft stellt sich nach dem Prinzip »**Servant Leadership**« in den Dienst der Teams, mit dem Ziel, deren Reifegrad zu erhöhen, damit die Teams nach und nach immer mehr Verantwortung übernehmen können, um zusammen schneller Nutzen für den Kunden zu schaffen. Letztlich geht es um die Frage: Wer gibt die Richtung vor und wer trifft Entscheidungen in einer agilen Organisation? Es braucht ein gemeinsames Verständnis über die Richtung, die eingeschlagen werden soll, und Führung muss sicherstellen, dass das Grundverständnis tatsächlich von allen geteilt wird. Eine weitere Aufgabe von Führung ist es, dafür zu sorgen, dass Entscheidungen getroffen werden, und zwar durch einen zuvor abgestimmten und verbindlichen Entscheidungsprozess. Aber es ist nicht mehr notwendigerweise die eine Führungskraft, die Entscheidungen trifft und die Richtung vorgibt.

Den Reifegrad erhöhen

Damit dies gelingt, sollten Sie als agile Führungskraft zuallererst mit Ihrem Team die Rollen definieren, die gebraucht werden, um die anstehenden Aufgaben autonom erledigen zu können und arbeitsfähig zu sein. Das ist zum einen jemand, der die Führungsfunktionen übernimmt. Weitere Rollen: jemand, der die Leitung von Meetings übernimmt, jemand, der gut in der Lage ist, Probleme offen anzusprechen etc. Eben alles, was Ihnen und Ihrem Team einfällt, um möglichst reibungslos zusammenarbeiten und gute Ergebnisse liefern zu können.

Unterscheiden Sie dabei konsequent zwischen Person und Rolle:

- ◆ Eine Person kann mehrere Rollen verantworten.
- ◆ Rollen können von einzelnen oder von mehreren Personen verantwortet werden.
- ◆ Rollen sind nicht festgeschrieben, sie können auch abwechselnd von unterschiedlichen Personen erfüllt werden.

Geben Sie dem Team mehr Verantwortung, indem Sie einige Führungsfunktionen auf das Team verteilen. Geben Sie auch Teile des Entscheidungsfindungsprozesses an das Team ab. Welche und wie viele, hängt davon ab, auf welches Entscheidungsprinzip Sie sich gemeinsam mit dem Team einigen. Unterstützen Sie das Team dabei, in die neuen Rollen hineinzuwachsen. Achten Sie z. B. darauf, sich nicht zu »Mutti« oder »Vati« machen zu lassen, indem Sie sich vom Team Verantwortung und Entscheidung wieder zurückübertragen lassen! Beispielsweise ist es nicht Ihre Aufgabe, Konflikte zu lösen. Gleichzeitig übersehen Sie Konflikte aber auch nicht einfach, sondern sprechen diese offen an. Beispielsweise so: »Mein Eindruck ist, dass ihr einige Spannungen im Team habt. Wie wollt ihr damit umgehen?«

Geben Sie dem Team einen klaren Auftrag, statten Sie es mit den notwendigen Ressourcen aus und überlassen Sie ihm dann die Freiheit, darüber zu entscheiden, wie die Teammitglieder diesen Auftrag in eigener Verantwortung ausführen. Das gibt sowohl dem Team als auch Ihnen als Vorgesetztem die Möglichkeit, sich voll auf Ihre jeweiligen Aufgaben zu konzentrieren.

Den Druck rausnehmen

In der Folge werden alle Teammitglieder jeweils mehrere Rollen verantworten. Das führt zu der gleichen herausfordernden Situation, wie sie Führungskräften in traditionell hierarchischen Unternehmen wohlbekannt ist: Jeder übernimmt gleichzeitig fachliche *und* Führungsaufgaben. Und das wiederum führt oft zu Zeitdruck. Auch nach der Umstellung auf agil wird die Zeit nicht mehr! Werden die Klärungsprozesse übersprungen, kann agiles Führen sogar zu noch mehr Druck führen – im Team und bei der Führungskraft.

Wenn Sie sich allerdings genügend Zeit nehmen, die vorbereitenden Prozesse (wie Rollenklärung, Entscheidungsprinzipien festlegen (siehe weiter unten), den Sinn und Zweck kommunizieren etc.) gemeinsam mit dem Team zu erarbeiten, sorgt das dafür, dass niemand mehr Arbeit doppelt oder gar umsonst macht und – entscheidend für das Engagement der Mitarbeiter und damit für die Güte der Arbeitsergebnisse – dass Ihre Teammitglieder jeweils diejenigen Aufgaben übernehmen können, die sie gerne und gut tun. Dies nimmt deutlich Druck raus!

Beherrzen Sie also das Prinzip der Freiwilligkeit, so weit es geht, und fragen Sie Ihre Leute: »Wer möchte welche Rolle übernehmen?« Denn eine freiwillig gewählte Rolle wird immer erfolgreicher ausgefüllt als eine aufgezwungene!

Die 12 Führungsfunktionen

Die nachfolgende Tabelle kann Ihnen als Gesprächsgrundlage für eine Diskussion im Team dienlich sein. Sie finden dort 12 wesentliche Führungsfunktionen. Kommen Sie dazu mit Ihrem Team ins Gespräch:



- Welche davon sind für uns besonders wichtig?
- Wie wollen wir sie verteilen? Welche verantwortet die Führungskraft, welche werden auf wen im Team verteilt?
- Welche Führungsfunktionen fehlen uns? Welche sollten wir deshalb ergänzen?

| | | |
|---|---|---|
| <p>Organisational Organisation/ Umfeld</p> | <p>Repräsentieren Teams nach außen vertreten, Netzwerk mit anderen Bereichen aufbauen und stabilisieren</p> | <p>Organisation entwickeln Interaktionsmuster, Prozesse, Strukturen und Tools auf Organisations- und Teamebene optimieren</p> |
| <p>Funktional Aufgabe/Ergebnis</p> | <p>Veränderung gestalten Organisieren, strukturieren, informieren, kommunizieren und stabilisieren der notwendigen Veränderungen und Entwicklungen</p> | <p>Zusammenarbeit ermöglichen Aufgaben stärkenorientiert verteilen, fachübergreifende Zusammenarbeit und Schnittstellen im Team organisieren</p> |

>>>

| | | |
|--|--|--|
| Individuell Person | Kooperation fördern Werte, Rollen und Entscheidungsprinzipien klären, Regeln festlegen, auf stabilen Werten basierende Arbeitsatmosphäre und Kultur sicherstellen, das Wohlbefinden der Mitarbeitenden gewährleisten | Konflikte lösen Spannungen ansprechen, Eskalation vermeiden, Lösungen im Sinne der Betroffenen erarbeiten |
| Organisational Organisation/ Umfeld | Schützen Eigenständigkeit und Identität des Teams über Team- und Abteilungsgrenzen hinaus bewahren | Orientierung geben Vision, Purpose, Sinn und Zweck, wofür? Worauf zahlen wir alle ein? Werte, Prinzipien, Strategie, Ziele |
| Funktional Aufgabe/Ergebnis | Leistung definieren und sichern Disziplinarische Verantwortung, Mitarbeitergespräche, Feedback, Zielvereinbarung, Bewertung, Leistungsmessung, Anerkennung zollen, sanktionieren | Mitarbeiter befähigen Notwendige Fähigkeiten und Kompetenzen aufbauen und sichern, geeignete Rahmenbedingungen schaffen, Ressourcen und Tools bereitstellen, MA einstellen, Onboarding-Prozess gestalten |
| Individuell Person | Demotivation vermeiden Bestärken, intrinsische Motivation stimulieren, demotivierende Faktoren ausräumen | Mitarbeiter entwickeln Persönliche Wachstumschancen generieren mit Blick auf die individuellen Talente und Potenziale |
| Quelle: von mir, auf Basis von Christian Fust und Johannes Ries für die Synnecta GmbH weiterentwickelt | | |

7 Entscheidungsprinzipien

Entscheidungen werden in traditionell-hierarchischen Unternehmen meist vom Management getroffen. Ein wesentliches Kennzeichen agiler Organisationen ist es, dass nicht nur die Führungsfunktionen, sondern auch



die Entscheidungsfindung auf die Teams verteilt werden. Denn es sind die Teammitglieder, die als Experten für ihr Thema das nötige Wissen haben, um schnell gute Entscheidungen treffen zu können.

Für eine reibungslose Zusammenarbeit und gute Arbeitsergebnisse in agilen Teams ist es wesentlich, sich mit den oft unbewussten gewohnheitsmäßigen Mustern zur Entscheidungsfindung auseinanderzusetzen und sich miteinander darüber zu verständigen, wie entschieden werden soll, wenn es mehrere Lösungsvorschläge, Ideen und Wünsche gibt. Denn wer entscheidet, trägt Verantwortung! Auch dafür, dass die Art, wie entschieden wird, zu dem passt, was ein agiles Team ausmacht: Die Vielfalt an Vorschlägen, Ideen und Meinungen muss berücksichtigt werden, damit gerade durch die Einbeziehung von Unterschieden innovative und für das gesamte Team tragfähige Lösungen entstehen.

Nur wer Entscheidungen treffen darf, kann voll ergebnisverantwortlich sein!

Nachfolgend finden Sie als Grundlage für Ihre Auseinandersetzung sieben wesentliche Entscheidungsprinzipien mit einer kurzen Beschreibung, was diese jeweils im Kern ausmacht und welche Vor- und Nachteile sie mit sich bringen können. Im agilen Kontext haben sich besonders das systemische Konsensieren, der konsultative Einzelentscheid und das Konsentverfahren bewährt.

Entscheidungsprinzipien können auch miteinander kombiniert bzw. einander nachgeschaltet werden. Beispielsweise haben schon zahlreiche agile Teams gute Erfahrungen damit gemacht, im ersten Schritt ein schnelles Meinungsbild mit dem Konsentverfahren einzuholen und im Falle eines Vetos, das länger als zehn Minuten braucht, um ausgeräumt zu werden, den konsultativen Einzelentscheid nachzuschalten. Jedes Entscheidungsprinzip hat seine Vor- und Nachteile. Probieren Sie aus, machen Sie Ihre Erfahrungen, und werden Sie sich auf diesem Weg klar, welches Entscheidungsprinzip für Ihren Kontext am besten geeignet ist.

1. Entscheidungsprinzip: Einzelentscheid

Inhalt

Eine Person entscheidet alleine und verbindlich für alle, welches die beste Lösung ist.

Vorteile

- ◇ geht schnell
- ◇ Abstimmungsaufwand bei null
- ◇ Verantwortung liegt beim Entscheider. Das kann bei denjenigen, die keine Verantwortung tragen möchten, zum Gefühl der Entlastung führen.
- ◇ Bei Fehlentscheidungen ist »der Schuldige« schnell gefunden.

Nachteile

- ◇ Widerstände, die der Umsetzung der Entscheidung später im Wege stehen, können sich nicht zeigen.
- ◇ hohes Risiko für Widerstand bei all denjenigen, denen die Entscheidung nicht gefällt
- ◇ keine Kenntnis darüber, ob die Minderheit bzw. die Nichtwähler den Entschluss mittragen oder, im Extremfall, bereits dabei sind, ihn zu sabotieren

2. Entscheidungsprinzip: Mehrheitsentscheid

Inhalt

Abstimmungsverfahren, bei dem jedes Mitglied einer Gruppe eine Stimme hat und diejenige Alternative verwirklicht wird, der eine Mehrheit zustimmt. Dabei unterscheidet man zwischen einfacher und qualifizierter (z. B. Zwei-Drittel-)Mehrheit. Bei der einfachen Mehrheit gewinnt diejenige Alternative, die mehr als die Hälfte aller Stimmen auf sich vereinigt (absolute Mehrheit) oder, wenn Enthaltungen zugelassen sind oder mehr als zwei Alternativen zur Wahl stehen, die meisten Stimmen erhält (relative Mehrheit).

Vorteile

- ◇ ist für die Abstimmer unmittelbar »einsichtig«
- ◇ wird von erstaunlich vielen Menschen akzeptiert, vermutlich, weil es oft das einzig bekannte Entscheidungsverfahren ist

Nachteile

- ◇ Einwände, abweichende Ideen und Meinungen von Minderheiten werden übergangen.
- ◇ Erfahrung und Wissen der Minderheit werden nicht genutzt.
- ◇ Bessere Chancen hat, wer sich gut verkaufen und die Aufmerksamkeit auf sich ziehen kann oder in der Hierarchie weiter oben steht.
- ◇ keine Kenntnis darüber, ob die Minderheit bzw. die Nichtwähler den Entschluss mittragen oder, im Extremfall, bereits dabei sind, ihn zu sabotieren
- ◇ Wahloptionen werden oft so zugespitzt, dass es nur eine Wahl zwischen zwei Extremen gibt. Weitere Wahlmöglichkeiten, die eine höhere Zustimmung finden würden, werden gar nicht erst gesucht.

3. Entscheidungsprinzip: Konsens

Inhalt

Es gewinnt der Vorschlag, dem alle ohne Bedenken zustimmen können. Dazu diskutieren die Gruppenmitglieder so lange miteinander, bis alle einer Lösung zustimmen.

Vorteile

- ◇ Hohe Einigkeit in der Gruppe führt zu »alle ziehen an einem Strang«.
- ◇ Viele Meinungen werden berücksichtigt, dies kann Entscheidungen »richtiger« machen.

Nachteile

- ◇ Es kann gefühlt ewig dauern, bis ein Konsens erzielt wird.
- ◇ Aufgrund der Zeitdauer gibt es häufig Gruppenmitglieder, die nur deshalb zustimmen, damit es endlich vorbei ist.
- ◇ Lang verzögerte Entscheidungen können Organisationen und Teams lähmen und zum Stillstand führen.

4. Entscheidungsprinzip: Konsultativer Einzelentscheid

Inhalt

Eine Person entscheidet alleine und verbindlich für alle, muss vorher aber mit einer bestimmten festgelegten Anzahl relevanter repräsentativ Betroffener und Experten sprechen, diese also »konsultieren«, um deren Einwände, Fragen, Ideen und Ratschläge in die eigene Entscheidung einfließen lassen zu können.

Ablauf

- ◇ **Entscheidungsbedarf formulieren:** Ein Mitglied der Gruppe sieht Entscheidungsbedarf und formuliert ihn gegebenenfalls nach Konsultation von zwei bis drei Kollegen anhand folgender Leitfragen: Wer sind die von der Entscheidung möglicherweise Betroffenen? Was soll entschieden werden? Welche Einzelperson soll die Entscheidung treffen? (Dies kann auch die formulierende Person oder eine Auflistung mehrerer Kandidaten sein.) Welche Personen sollten vor der Entscheidung konsultiert werden?

- ◇ **Entscheider auswählen und bevollmächtigen:** Mithilfe eines Entscheidungsprinzips aus der Tabelle wird eine Person aus der Kandidatenliste gewählt oder, falls es diese nicht gibt, implizit oder explizit bevollmächtigt. (»Implizit« meint: Der Kandidat wird allen Betroffenen mitgeteilt, ein abgesprochener Zeitraum für die Möglichkeit, Einwände anzumelden, abgewartet. Sofern es keine Einwände gibt, gilt der Kandidat als beauftragter Entscheider. »Explizit« meint, dass der Entscheider anhand eines der Entscheidungsprinzipien gewählt und beauftragt wird.) Geeignete Kandidaten: haben ein eigenes hohes Interesse daran, dass diese Entscheidung getroffen wird, sind kompetent im Thema, sind bereit, die Entscheidung soweit möglich auch selbst umzusetzen, sind bereit, die Verantwortung für die Konsequenzen und Ergebnisse der Entscheidung zu tragen.

- ◇ **Entscheidungsprozess:** Der Kandidat arbeitet sich ins Thema ein, konsultiert nach eigenem Ermessen die festgelegten und alle weiteren von ihm selbst als hilfreich und notwendig erachteten Personen und versucht, deren Wissen, Interesse, Meinung, Bedürfnis und ihre Ideen zum Thema zu verstehen, arbeitet

Lösungen aus, in die er die Ergebnisse seiner Konsultationen integriert, und wählt eine Lösung aus.

Allen Beteiligten muss bewusst sein, dass eventuell nicht jeder konsultiert wird, dass nicht alle Wünsche berücksichtigt werden können, dass die Entscheidung gilt und nicht angefochten, sondern allenfalls durch eine neue Entscheidung ersetzt werden kann, dass der Entscheider die Möglichkeit hat, sich seine Entscheidung vom Team im Konsentverfahren bestätigen zu lassen, um sich formal zu entlasten.

- ◆ **Entscheidung:** Der Entscheider stellt seine Entscheidung und den Weg dorthin vor: Wen hat er konsultiert, welche Optionen wurden erwogen und aus welchen Gründen hat er so und nicht anders entschieden?

Vorteile

- ◆ Entscheidungen können schneller getroffen werden als im Konsentverfahren und integrieren trotzdem vielfältige Perspektiven.
- ◆ Sachfremde und interessenspolitisch motivierte Auseinandersetzungen werden vermieden.
- ◆ ermöglicht auch unwahrscheinlichere, disruptivere Lösungen
- ◆ Die Entscheidungsverantwortung wechselt durch die Organisation, je nachdem, wer beauftragt wird.
- ◆ Relevante Experten für das Thema werden direkt und unabhängig von ihrer hierarchischen Position einbezogen.
- ◆ Es ist meist die Person mit dem höchsten Interesse an der Entscheidung beauftragt, die deshalb das größte Engagement zeigt, sie zu treffen.
- ◆ Die Kommunikation nach der Entscheidung ist einfacher, weil durch die Konsultationen alle schon vorher informiert wurden und wissen, worum es geht.
- ◆ ist sowohl in kleinen Gruppen als auch in sehr großen Organisationen praktikabel

Nachteile

- ◆ taugt nicht für ein schnelles Meinungsbild, da es mehrere Wochen brauchen kann, bis alle relevanten Personen angetroffen und befragt wurden

- ◇ kann bei schwierigen Entscheidungen zu einem verdeckten Mehrheitsentscheid oder »faulen Kompromiss« führen
- ◇ kann bei kritischen Entscheidungen eventuell nicht das notwendige Commitment aller herstellen

5. Entscheidungsprinzip: Konsent (Einwandsabfrage)

Inhalt

Fragt Einwände bzw. Vetos gegen Vorschläge ab. Derjenige, der einen Einwand hat, ist verpflichtet, auch einen integrativen Beitrag zu leisten, also konkrete Vorschläge zu machen, wie der entsprechende Lösungsvorschlag so verändert werden kann, dass sein Einwand entfällt. Akzeptiert wird der Vorschlag ohne Einwand.

Ablauf

Jedes Gruppenmitglied hat drei mögliche Stimmen: »Daumen hoch« bedeutet, dass es voll hinter dem Vorschlag steht; »Daumen zur Seite« bedeutet, dass es bereit ist, den Vorschlag mitzutragen, auch wenn es ihn nicht ideal findet. »Daumen nach unten« bedeutet, dass es den Vorschlag ablehnt und ein Veto einlegt.

Vorteile

- ◇ ergibt ein schnelles und unkompliziertes Meinungsbild
- ◇ regt dazu an, konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Lösungsalternativen zu ersinnen

Nachteile

- ◇ Der Aufwand, alle Einwände zu integrieren, ist hoch.
- ◇ in größeren Gruppen nicht mehr praktikabel
- ◇ Gruppen, die die Erfahrung machen, dass Vetorechte oft eingesetzt werden, können frustriert dazu neigen, Entscheidungsprozesse nur noch halbherzig anzugehen. Dabei leiden die Qualität und die Vielfalt der Alternativen.

6. Entscheidungsprinzip: Systemisches Konsensieren (SK-Prinzip, Widerstandsabfrage)

Inhalt

Ein konsensnahes Entscheidungsverfahren, mit dem eine Gruppe aus einer Reihe von Lösungsvorschlägen denjenigen ermittelt, der am wenigsten abgelehnt wird.

Ablauf

Ein Vorschlag nach dem anderen wird vorgestellt und jeweils per Handzeichen mit »Widerstandsstimmen« bewertet:

- ◇ Eine erhobene geschlossene Faust bedeutet »null Punkte« und demnach »kein Widerstand« bzw. »Diese Lösung kann ich mittragen«.
- ◇ Vier Finger sind vier Punkte und bedeuten »starker Widerstand« bzw. »Ich lehne diesen Vorschlag entschieden ab«.
- ◇ Die Zwischenwerte werden durch einen, zwei oder drei Finger ausgedrückt und entsprechend der individuell empfundenen Ablehnung vergeben.

Wenn man das Verfahren anonym anwenden möchte, können statt der Finger auch mit Zahlenwerten versehene Karten verdeckt eingesammelt werden. Die Bewertungen jedes einzelnen Lösungsvorschlags werden notiert; »gewinnen« wird derjenige Vorschlag, der die wenigsten Punkte bekommen hat, also am wenigsten Widerstand in der Gruppe auslöst. Dieser Vorschlag erzeugt das geringste Konfliktpotenzial in der Gruppe, ist damit »konsensiert« und angenommen.

Vorteile

- ◇ kommt einem Konsens nahe mit weniger Zeitaufwand
- ◇ vermeidet den Gewinner-Verlierer-Effekt von Mehrheitsentscheidungen
- ◇ minimiert das Konfliktpotenzial bei kontroversen Entscheidungen
- ◇ Jeder kann Widerstand, Ablehnung, Unzufriedenheit einfach und ohne Worte ausdrücken.
- ◇ erzeugt die geringste Unzufriedenheit in der Gruppe
- ◇ zwingt zur differenzierten Betrachtung der Alternativen und wirkt Schwarz-Weiß-Denken entgegen

- ◇ berücksichtigt gleichwertig auch die Stimmen der eher zurückhaltenden und schweigsamen Gruppenmitglieder
- ◇ wird von einer Gruppe am leichtesten angenommen
- ◇ sorgt für den höchstmöglichen Interessenausgleich

Nachteil

- ◇ Die Aufmerksamkeit wird auf den negativen Aspekt »Ablehnung« gelenkt: auf das, was der Einzelne nicht will.

7. Entscheidungsprinzip: Positives Konsensieren nach Josef W. Seifert

Inhalt

Ähnlich dem Systemischen Konsensieren, aber mit positivem »Vorzeichen«: Statt nach dem Grad des Widerstands fragt man nach dem Grad der Zustimmung zu den zur Wahl stehenden Alternativen.

Ablauf

Der Ablauf ist wie beim SK, nur umgekehrt: Null Punkte bedeuten keine Zustimmung, vier Punkte maximale Zustimmung. Der Vorschlag mit den meisten Punkten gewinnt.

Vorteil

Alle wie beim SK, außer dem Ausdrücken von Widerstand.

Nachteil

Die Möglichkeit, Widerstand auszudrücken, entfällt.

* * *

Wie genau Sie das mit Ihrem Team ausgestalten, ist davon abhängig, was von Fall zu Fall am sinnvollsten ist. Der Klärungsprozess zu den Rollen, Führungsfunktionen, Entscheidungsprinzipien, Werten, Prinzipien und Regeln, die Sie sich mit dem Team erarbeiten, kostet Zeit, die sich viele sparen wollen. Aber genau hierin liegt ein entscheidender Erfolgsfaktor und Knackpunkt für agiles Arbeiten! Denn Selbstorganisation braucht Führung durch klare Prinzipien und Regeln! Ein »Wir legen einfach mal los« endet im Chaos und verbrennt die Motivation Ihres Teams!

Wie geht es weiter?

Führen Sie ein kostenloses Strategie-Gespräch!

In dieser **unverbindlichen telefonischen Beratung mit etwa 45 Minuten Dauer** erhalten Sie ganz konkrete Anregungen zu Ihrem Anliegen. Gerne können wir dabei beispielsweise Ihre Fragen klären, die möglicherweise beim Lesen entstanden sind, Ihren Test gemeinsam auswerten oder etwas anderes besprechen, das Ihnen aktuell wichtig ist.

Dieses Telefonat kostet Sie selbstverständlich – abgesehen von der von Ihnen investierten Zeit – nichts.

Ich biete dieses Gespräch an, um gemeinsam mit Ihnen herauszufinden,

- ob es zur Bewältigung Ihrer Herausforderungen und Fragestellungen sinnvoll ist, auf Resilienz, Achtsamkeit und Agilität zu setzen.
- was Ihre ersten Schritte sein können, um die Situation in die gewünschte Richtung zu lenken.
- ob und wie ich Ihnen dabei eine Abkürzung sein kann.

Kontaktinformationen

So nehmen Sie Kontakt auf:



Katharina Maehrlein
Resilient. Achtsam. Agil.

Telefon 0170. 29 83 678

Email mail@katharina-maehrlein.de

Zum Acker 4, 65321 Heidenrod
www.katharina-maehrlein.de

Ich freue mich darauf, mit Ihnen zu sprechen. Bis dahin wünsche ich Ihnen frohes Schaffen und eine gute Zeit! Auf bald mit besten Grüßen, Katharina Maehrlein





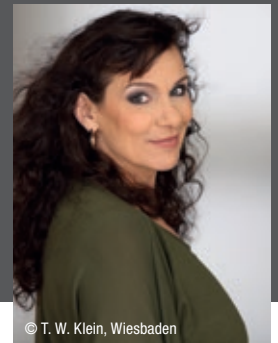
Bereits in der 7. Auflage erschienen



208 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-86936-441-4
€ 19,90 (D) / € 20,50 (A)



Podcast zum Buch auf dem GABAL-YouTube-Channel



© T. W. Klein, Wiesbaden

Katharina Maehrlein (Wiesbaden), Beraterin, Certified Scrum Master und Agile Culture Coach ist Expertin für die Themen Resilienz, Achtsamkeit und Agilität, zu denen sie mehrere erfolgreiche Bücher geschrieben hat. In den letzten 21 Jahren hat sie als Coach und Beraterin über 30.000 Führungskräfte aus Unternehmen vom Mittelstand bis zum Großkonzern dabei unterstützt, den täglichen Druck zu meistern und dabei ihre Mitarbeiter so zu führen, dass sie motiviert und leistungsfähig bleiben. Mit charmantem Pragmatismus sorgt sie dafür, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Leistungskraft mit Leib und Seele einsetzen und auch unter Druck top performen.

www.katharina-maehrlein.de

Die ganze Welt redet von Agilität – aber jeder von etwas anderem

Agilität mag für Unternehmen wie eine Wunderlösung klingen, um in komplexen und sich ständig ändernden Kontexten erfolgreich zu sein. Doch ganz so einfach ist es nicht. Denn agiles Arbeiten erfordert nicht nur neue Methoden wie Scrum, Kanban, Design Thinking. Agilität ist ein wertebasiertes Vorgehen. Es geht nicht darum, agile Dinge zu tun, sondern agil zu sein. Agilität erfordert also ein neues Denken. Und das lässt sich nicht verordnen, aber es lässt sich entwickeln.

In ihrem Buch richtet sich Katharina Maehrlein an alle, die in einer turbulenten VUKA-Umgebung experimentieren, sich anpassen und lernen müssen: Führungskräfte, Mitarbeitende und Personalverantwortliche. Pointiert und praktisch zeigt die Autorin, wie agiles Arbeiten heute funktionieren kann und welches Rüstzeug es dazu braucht. Die perfekte Lektüre für jeden, der herausfinden möchte, wie Agilität Realität werden kann.

- Ein Buch über die Dimensionen von Agilität, ihre typischen Hürden und Stolpersteine, ihre Werte und die Entwicklung eines agilen Mindsets
- Eine praktische Toolbox, randvoll mit effektiven Übungen, Checks und Tests, Videos sowie weiteren Arbeitsmaterialien zum Download – alle hands on und praxiserprobt

Katharina Maehrlein

Wie Agilität gelingt

Ein agiles Mindset entwickeln – typische Hürden meistern

Ca. 230 Seiten, 23 x 15,6 cm, 2-farbig, gebunden mit Lesebändchen

Ca. € 29,90 (D) / € 30,80 (A)

ISBN 978-3-86936-964-8

Warengruppe: 1784 Wirtschaft/Management

Thema: KJMB Management:

Führung und Motivation

Erscheint: März 2020

Auch erhältlich als E-Book



ISBN 978-3-86936-964-8



9 783869 369648

Die Autorin



Katharina Maehrlein, Beraterin, Certified Scrum Master und Agile Culture Coach ist Expertin für die Themen Resilienz, Achtsamkeit und Agilität, zu denen sie mehrere erfolgreiche Bücher geschrieben hat. In den letzten 21 Jahren hat sie als Coach und Beraterin über 30 000 Führungskräfte aus Unternehmen vom Mittelstand bis zum Großkonzern dabei unterstützt, den täglichen Druck zu meistern und dabei ihre Mitarbeiter so zu führen, dass sie motiviert und leistungsfähig bleiben. Mit char-

mantem Pragmatismus sorgt sie dafür, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Leistungskraft mit Leib und Seele einsetzen und auch unter Druck top performen. Daneben ist sie auf vielen Lebens Bühnen zu Hause: gefragte Vortragsrednerin, Mutter von zwei erwachsenen Töchtern und doppelte Großmutter, Initiatorin des Soul@Work-Netzwerks zur Förderung von psychischer Gesundheit und Lebensqualität in der Arbeitswelt, Yoga- und Meditationslehrerin, begeisterte Reiterin.

www.katharina-maehrlein.de

www.soulatwork-netzwerk.de

www.resilienz-yoga.de

www.barockreiten-und-naturalhorsemanship.de

Consulting Impulsvorträge Training Coaching

Mehr

- » Mentale & emotionale Fitness
- » Effizienz & Produktivität
- » seelische Gesundheit, Lebensqualität & Freude an der Arbeit
- » Belastbarkeit, Regenerationskraft & Stressresistenz
- » Engagement & Top-Performing auch unter Druck



Gesunde Leistungskultur – Wirksame Führung

Empfohlen von zufriedenen Kunden wie beispielsweise

AbbVIE, Bank of New York, Bosch, Continental, Deutscher Wetterdienst, Europäische Zentralbank, Forschungszentrum Jülich, GEDIA Automotive Group, Generali, Great Place to Work®, Hans Grohe, Henkell Sektellerei, Hewlett-Packard, Infraser, Institut der deutschen Wirtschaft, Karlsruher Institut für Technologie, Klinikum Darmstadt, Kreisverwaltung Mainz-Bingen, Liebherr Hausgeräte, Lufthansa, Miele, Mercedes AMG, Opel, Örag Rechtsschutz, Pepsico, Sanofi-Aventis, Schott, Sparkasse, Südwestdeutsche Salzwerke, Telekom, Tschibo, Technische Universität Darmstadt, Zurich Versicherungsgruppe.

Zur freundlichen Beachtung

Dieses Werk ist durch das Urheberrecht geschützt. Zuwiderhandlungen werden straf- und zivilrechtlich verfolgt. Ohne schriftliche Genehmigung der Autorin ist jegliche – auch auszugsweise – Vervielfältigung und Verbreitung nicht gestattet, sei es

- in gedruckter Form,
- durch fotomechanische Verfahren,
- auf Bild- und Tonträgern,
- auf Datenträgern aller Art.

Außer für den Eigengebrauch ist untersagt: das elektronische Speichern, insbesondere in Datenbanken und das Verfügbarmachen für die Öffentlichkeit zum individuellen Abruf, zur Wiedergabe auf Bildschirmen und zum Ausdruck beim jeweiligen Nutzer. Dies schließt auch Pod-Cast, Videostream usw. ein. Die Informationen in diesem Werk spiegeln die Sicht der Autorin aufgrund eigener Erfahrungen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dar. Bitte beachten Sie, dass sich die Bedingungen ändern können.

Sämtliche Angaben wurden sorgfältig und nach bestem Wissen und Gewissen ermittelt. Trotzdem kann von der Autorin und Verlag keine Haftung übernommen werden, da Fakten in dieser schnelllebigen Zeit ständigen Veränderungen ausgesetzt sind.