



# Agile Führung - Persönlichkeit und Entwicklung agiler Führungskräfte

## Sind Sie eine Führungskraft für selbststeuernde Organisationen?

Sie können mit diesem Tool eine Idee davon entwickeln, zu welcher Organisationsform Ihr aktuelles Führungsverhalten am besten passt.

Die Kernaufgaben einer Führungskraft sind verschiedenen Rollen A bis D zugeordnet. Diese entwickeln sich wie Organisationsformen. Die Reihenfolge der jeweils sieben Entwicklungsschritte ist für alle Rollen gleich. Damit gewinnen Sie einen Eindruck davon, welche Entwicklung Sie auf den verschiedenen Gebieten bereits durchlaufen haben. Und welche Entwicklungsschritte vielleicht noch vor Ihnen liegen, wenn Sie Führungskraft in einer neuen Organisationsform sein möchten.

Im Rahmen von Führungskräfteentwicklungsprogrammen (siehe <https://www.schwarmorganisation.de/enabler/>) setze ich – wenn es hilfreich ist – Diagnostiken ein, die mehr Kriterien in größerer Tiefe enthalten. Dazu gehören Persönlichkeitsmerkmale, vorhandene Kompetenzen und eingeübte Verhaltensmuster von Führungskräften. Falls Sie an einer tiefergehenden Analyse Ihrer Führungsmannschaft Interesse haben, nehmen Sie Kontakt zu mir auf.

## Hinweise zur Anwendung

Sie werden nach Ihrem Verhalten als Führungskraft gefragt. **Bitte markieren Sie in den vier Blöcken "Rolle A" bis "Rolle D" jeweils die eine Aussage, die Ihre Art der Führung in Ihrem beruflichen Alltag am besten beschreibt. Es ist das Verhalten, welches Sie am häufigsten zeigen – nicht das, welches Sie vielleicht lieber zeigen würden.**

Bitte achten Sie genau auf die Beschreibungen. Bei flüchtigem Lesen scheinen sie viel ähnlicher, als sie es hinsichtlich der Auswirkung auf die Mitarbeitenden tatsächlich sind. Berücksichtigen Sie auch den "evolutionären Charakter" der Aussagen. Manchmal kommt bei der folgenden Aussage etwas dazu oder ist leicht modifiziert.

Wenn Sie einen Gewinn von der Analyse haben wollen, sollten Sie ehrlich zu sich selbst sein. Zumal es nicht unbedingt besser ist, auf einer "höheren Evolutionsstufe" zu sein – auch wenn sich das im ersten Moment für den einen oder anderen besser anhören mag. **Denn Sie sind als Führungskraft besonders erfolgreich, wenn Ihr persönliches Führungsverhalten zu der Organisationsform passt, in der Sie tätig sind.**



## Rolle A

- 1 Ich nehme die Last aller Entscheidungen auf mich, um meine Mitarbeiter zu entlasten.
- 2 Ich entscheide schnell und sicher, besser als die meisten meiner Mitarbeiter. Auch deshalb sind wir so erfolgreich.
- 3 Ich entscheide auf Basis von Fakten. Ich beziehe die Meinungen meiner Mitarbeiter in meine Überlegungen ein.
- 4 Ich entscheide auf Basis von Vorschlägen bzw. Entscheidungsvorlagen meiner Mitarbeiter.
- 5 Ich begleite mein Team bei Entscheidungsprozessen. Gelingt eine gemeinsame Entscheidung im Team nicht, entscheide ich.
- 6 Ich Sorge für klar definierte Rollen im Team bzw. der Organisation. Jede Rolle trägt jeweils ihren Teil der Verantwortung für das Team bzw. Unternehmen und entscheidet eigenverantwortlich.
- 7 Ich arbeite mit meinem Team an einer Zukunftsvision. Ich vermittele den Sinn hinter der Vision und begeistere die Menschen in meiner Umgebung dafür, sie in eigener Verantwortung zu verwirklichen.

## Rolle B

- 1 Ich verwalte unsere Ressourcen, um Lücken rechtzeitig zu schließen und keinen Mangel entstehen zu lassen.
- 2 Ich achte auf Arbeitsbedingungen, die effizientes und ablenkungsfreies Arbeiten ermöglichen. Hindernisse aller Art beseitige ich.
- 3 Ich Sorge für eine gerechte Verteilung von Aufgaben, Ressourcen und Anerkennung.
- 4 Ich schaffe alle Ressourcen herbei, damit meine Mitarbeiter effektiv arbeiten und ihr Potenzial voll entfalten können.
- 5 Gemeinsam sorgen ich und mein Team für alle notwendigen Voraussetzungen, um in einem angenehmen Umfeld gut und zufrieden arbeiten zu können.
- 6 Ich fördere die Entwicklung unserer Organisation gemäß folgenden Prämissen: Selbstorganisation statt Hierarchien, Teams statt Organisationseinheiten und Enabler statt Führungskräfte.
- 7 Ich schaffe Rahmenbedingungen, so dass sich Teams bestmöglich organisieren können und sich die Kreativität der Mitarbeitenden ungehindert entfalten kann.

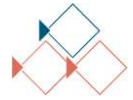


### Rolle C

- 1 Ich achte auf das, was meine Mitarbeiter tun, um sie vor Fehlern zu schützen.
- 2 Ich beobachte die Leistungen meiner Mitarbeiter genau. Nehmen sie ab, ergreife ich Maßnahmen zur Leistungssteigerung.
- 3 Ich gebe Ziele vor und begleite meine Mitarbeiter auf dem Weg zur Zielerreichung. Ich prüfe die Arbeitsergebnisse und gebe Tipps für Verbesserungen.
- 4 Ich erkenne die Stärken und Schwächen meiner Mitarbeiter und setze sie entsprechend ihrer Stärken ein. Ich handle nach der Devise: "Stärken stärken und Schwächen schwächen."
- 5 Wir nutzen Fehlschläge, um gemeinsam zu lernen und besser zu werden.
- 6 Ich unterstütze die Mitarbeitenden und Teams in ihrer persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung, damit sie ihre Aufgaben eigenverantwortlich erfüllen können.
- 7 Ich ermächtige und befähige meine Mitarbeiter, die Verantwortung für ihr Tun, ihr Team und das Unternehmen zu übernehmen.

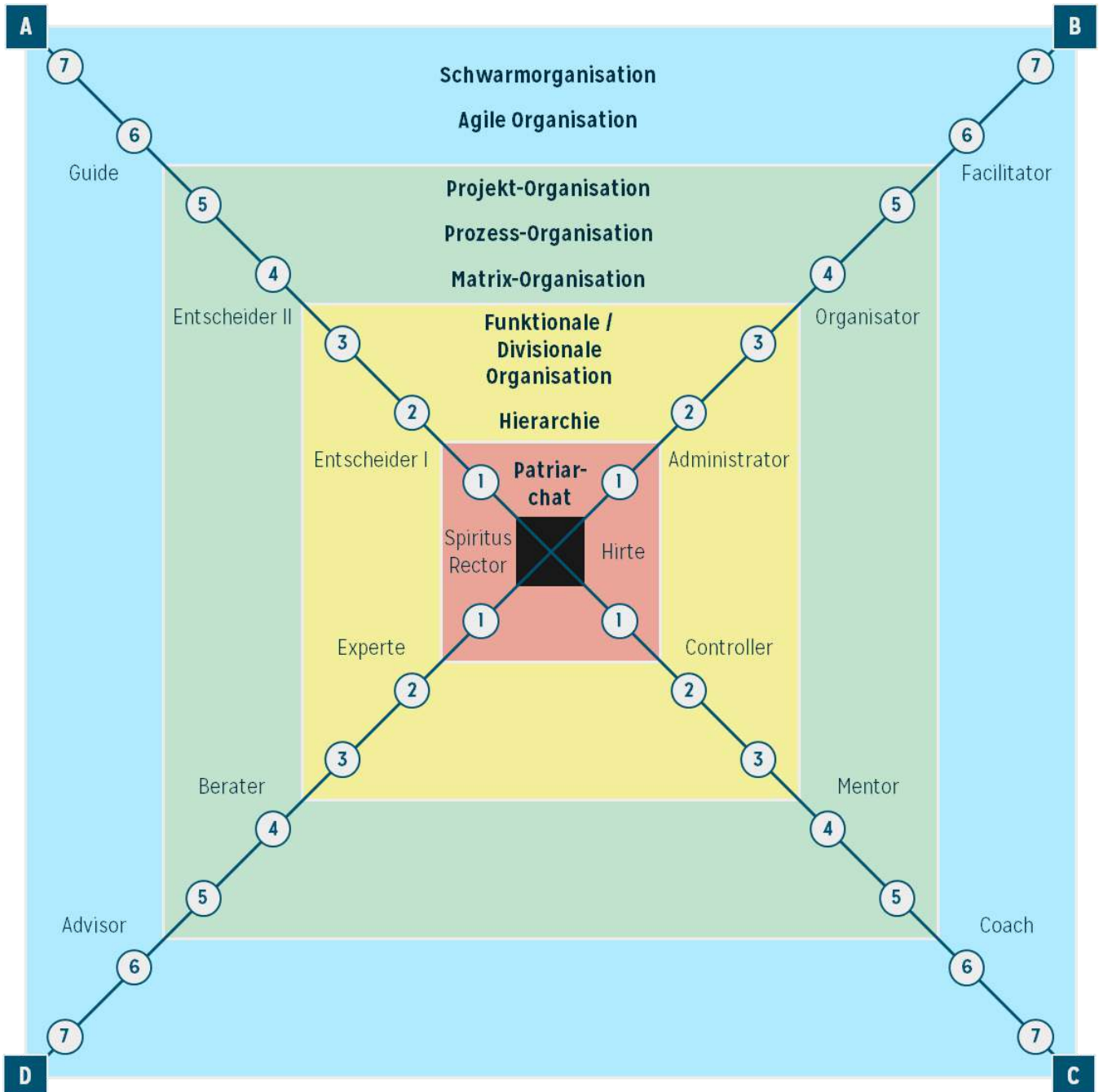
### Rolle D

- 1 Ich erkläre meinen Mitarbeitern Sachverhalte, um ihnen Sicherheit zu geben.
- 2 Besonders schwierigen Problemen nehme ich mich selbst an und löse sie Dank meiner Expertise und Erfahrung.
- 3 Ich bringe mich mit meinem Wissen und meiner Erfahrung in Lösungsprozesse aktiv ein.
- 4 Ich unterstütze meine Mitarbeiter als erfahrener Berater mit meiner Expertise.
- 5 Ich stehe meinem Team auf Wunsch mit meinem Wissen und meiner Erfahrung verlässlich zur Verfügung.
- 6 Ich berate bei der Bildung von Teams, damit die richtigen Leute in einem Projekt oder an der Lösung einer Aufgabe selbstverantwortlich arbeiten können.
- 7 Ich setze Lösungsprozesse in Gang und unterstütze sie so gut ich kann. Dabei versuche ich, eine übergeordnete Perspektive einzunehmen, um wertvolle Impulse geben zu können.



## Auswertung

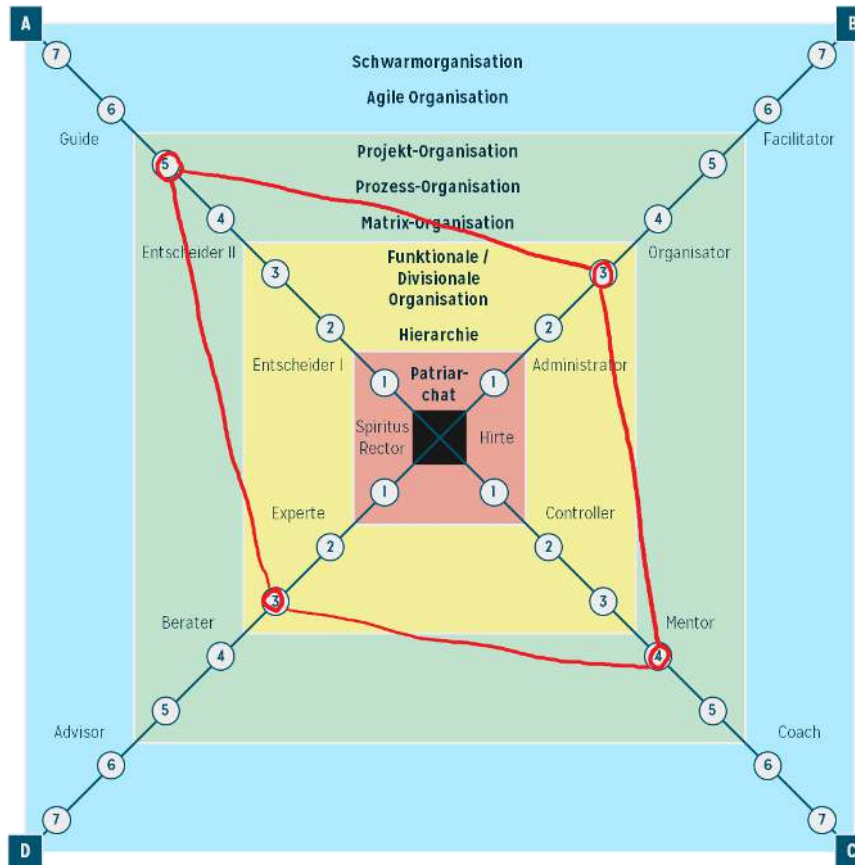
In dem folgenden Diagramm entsprechen die Achsen A bis D den Rollen aus dem Fragebogen. Markieren Sie jeweils die Zahl, die zu der von Ihnen gewählten Beschreibung Ihres Führungsverhaltens gehört.





## Interpretation

Sie können nun unmittelbar ablesen, welche Rollen Sie in Ihrer täglichen Arbeit als Führungskraft einnehmen.



In dem Beispiel agiert die betreffende Führungskraft vorzugsweise als *Entscheider II*, *Administrator*, *Mentor* und *Experte*. Sie befindet sich hinsichtlich ihrer Entwicklung am Übergang von Organisationsformen aus dem Entwicklungsbereich der S-Matrix (zum Beispiel nach Funktionen strukturierte Organisationen, siehe <https://www.schwarmorganisation.de/s-matrix/>) hin zu reifen Organisationen (zum Beispiel schlanken Prozessorganisationen).

**HABEN SIE FRAGEN? MÖCHTEN SIE WEITERGEHENDE INFORMATIONEN? MELDEN SIE SICH BEI MIR!**



**Dr. Silvester Schmidt**  
Schwaarmorganisation

📍 Zum Söhler 48 | 57076 Siegen  
☎ 0271 790 420 | 0175 276 401 0  
✉ sis@schwarmorganisation.de

[www.schwarmorganisation.de](http://www.schwarmorganisation.de)

### Organisationsentwickler

Unternehmen für die Digitalisierung richtig aufstellen

### Führungskräfteentwickler

Führungskräfte für selbstorganisierende Unternehmen fit machen

### Open Innovator

Innovationen in Wertschöpfungsnetzwerken realisieren



Abonnieren Sie meinen **NEWSLETTER!** So erfahren Sie Neuigkeiten zu selbststeuernden Organisationen.