



## Führungsrolle im Wandel - wie du deinen eigenen Gestaltungsbereich und den deines Teams identifizierst und nutzt in der Entwicklung eurer Organisation

### *Glossar der Begriffe und Techniken*

#### 1. Liberating Structures

Spezifische und konkrete Anleitungen, um zielführend an Themen zu arbeiten und alle Beteiligten auf Augenhöhe einbinden zu können. Weltweit praxiserprobt.

Hier findest du mehr Informationen und Material: <https://liberatingstructures.de>

#### 2. Reifegrade von Organisationen

Es haben sich in den vergangenen Jahren Orientierungspunkte entwickelt, um z.B. die Kultur von Organisationen einschätzen zu können. Quellen für mehr Informationen findest du u.a. unter dem Stichwort Spiral Dynamics. Ein sehr anschauliches Beispiel findest du bei Frederic Laloux in seinem Buch „Reinventing Organizations“.

#### 3. Quick Wins

Unter Quick Wins verstehen wir Erfolge, die wir schnell erreichen können, weil sie a) schnell umsetzbar und/oder b) in unserem eigenen Einflussbereich liegen und/oder c) einen schnell messbaren oder spürbaren positiven Effekt zeigen. In Veränderungsprozessen kann es hilfreich sein, die Quick Wins zu identifizieren, um eine Anfangsenergie aufzubauen und den Beteiligten Erfolgserlebnisse zu ermöglichen.

#### 4. Klimakurve

Die Klimakurve oder auch "Change Curve", welche dem Verlauf der Stimmung bei Veränderungsprozessen entspricht, geht auf Jeanie Daniel Duck (The Boston Consulting Group) zurück. Sie bemerkte Ende der Achtziger Jahre, dass sowohl Krisen als auch rasante Fortschritte in Veränderungsprozessen nicht zufällig verteilt sind, sondern bevorzugt in ganz bestimmten Phasen auftreten. Auf eine Phase der „ersten Euphorie“ folgt dabei zumeist eine „Konzeptkrise“. In dieser Phase spüren die Beteiligten, dass Veränderungen und Projekte doch viel aufwändiger und langwieriger sind als ursprünglich gedacht. In dieser Phase zahlt es sich aus, wenn man als Führungskraft auf Erfolge hinweisen kann, die schon gemeinsam umgesetzt und erreicht wurden.



## 5. Kanban

Kanban ist eine Technik, mit der du die Arbeitsschritte eines Teams visualisierst und transparent für alle machst. Das kann an einem Whiteboard oder einer Pinnwand gemacht werden, an der ihr die Aufgaben als Karten oder Post-Its sammelt und durch Spalten der Bearbeitungsstufen bewegt, wie z.B. „In Vorbereitung“, „In Bearbeitung“, und „Erledigt“. Auch virtuelle Tools wie Trello, MeisterTask oder die Planner-Funktion in Microsoft Teams bilden die Kanban-Vorgehensweise ab, so dass alle jederzeit den Überblick haben, wo ihr gerade steht. Zu den hauptsächlichen Prinzipien von Kanban zählt unter anderem, dass immer nur so viel Arbeitsschritte in Bearbeitung genommen werden, wie zugleich geleistet werden können. Engpässe und Blockaden werden so schnell sichtbar und alle können gemeinsam den Arbeitsfluss steuern. Auch die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsweisen und der Kooperation gehören zu Kanban.

## 6. Führungsmonitor

Der Führungsmonitor oder auch Teamboard genannt, ist u.a. von Kanban inspiriert. Es ermöglicht Gruppen von Menschen an übergeordneten Themen gemeinsam zu arbeiten und den Überblick zu den Prozessen zu behalten. So gehen die übergreifenden Themen in der täglichen Routine nicht unter. Ein Beispiel, wie das aus Inhaberperspektive aussehen könnte, findest du bei der Kollegialen Führung von Bernd Oestereich & Claudia Schröder (<https://kollegiale-fuehrung.de>) unter <https://kollegiale-fuehrung.de/download-material/?download=a039591be00c401020a928096dd993be>

## 7. 7 Levels of Delegation

Die Delegation von Verantwortung für Entscheidungen und Handlungen ist nicht nur in zwei Stufen unterteilbar: Führungskraft entscheidet oder Mitarbeiter entscheidet. Der Management-Berater Jurgen Appelo unterscheidet 7 Stufen, inklusive einer gemeinsamen Konsens-Entscheidung und Facetten wie: ich höre deine Argumente an, bevor ich entscheide - und umgekehrt: du hörst meine Argumente an, bevor du entscheidest. Das könnt ihr ebenfalls auf einem Board visualisieren oder sogar spielerisch „auspokern“. Mehr dazu [findest Du hier](#).

## 8. Delegationsmatrix

Um dir Klarheit zu verschaffen, welche Verantwortung du in welchem Umfang an deine Mitarbeitenden abgeben möchtest, kann eine Delegationsmatrix dir Klarheit verschaffen. Ein Beispiel für Bereiche von Selbstorganisation & kollegialer geführten Möglichkeiten, findest du bei der Kollegialen Führung von Bernd Oestereich & Claudia Schröder (<https://kollegiale-fuehrung.de>): <https://kollegiale-fuehrung.de/download-material/?download=10eca5bd5165409d5469e9d0403e7b5c>