

# Agil-systemische Führungskompetenz – Wertvolles Skillset für Führungspersönlichkeiten

Vera Hofheinz, andrena objects ag  
Christoph Jung, andrena objects ag

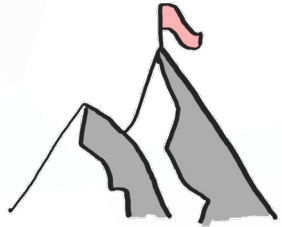


Online Scrum  
Community

12.04.2023



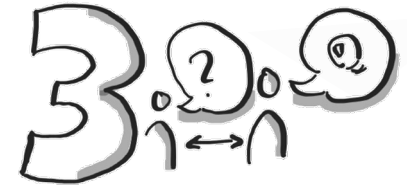
## Das könnt Ihr heute mitnehmen



Herausforderungen  
bei Führung im  
Agilen Kontext

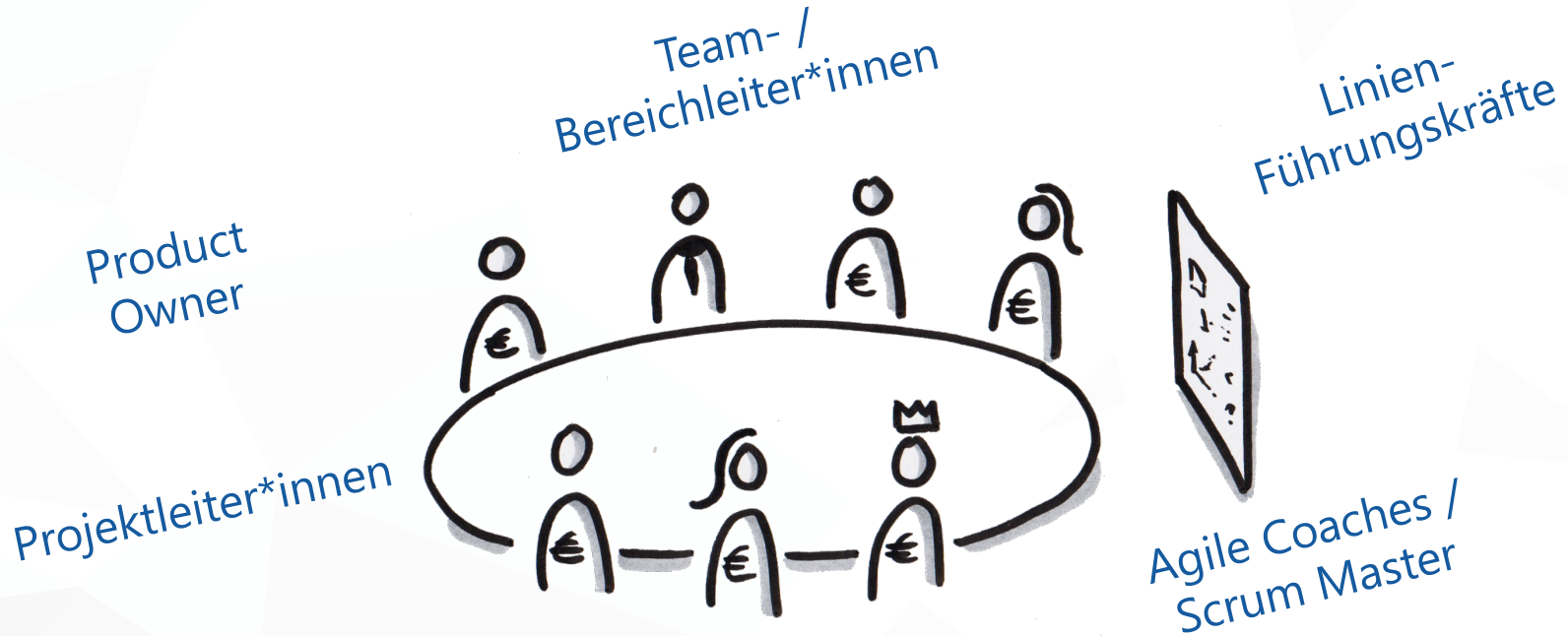


Systemische Haltung



3 praktische Methoden

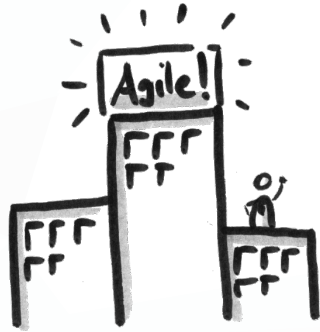
Für wen könnte dieser Vortrag Impulse mitgeben.....





# Herausforderungen von Führung im Agilen Kontext

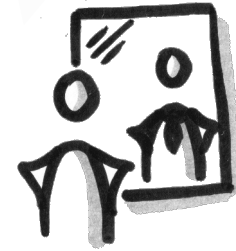
## Aufgaben von Führung im agilen Kontext



Organisation  
gestalten



Mitarbeiter:innen  
führen

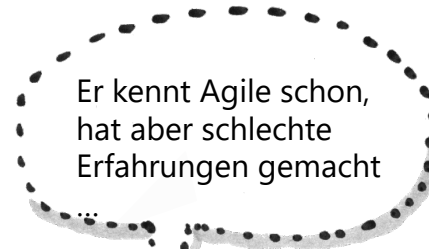


Inspect & Adapt -  
auch persönlich!

Aber die Realität sieht manchmal anders aus ...

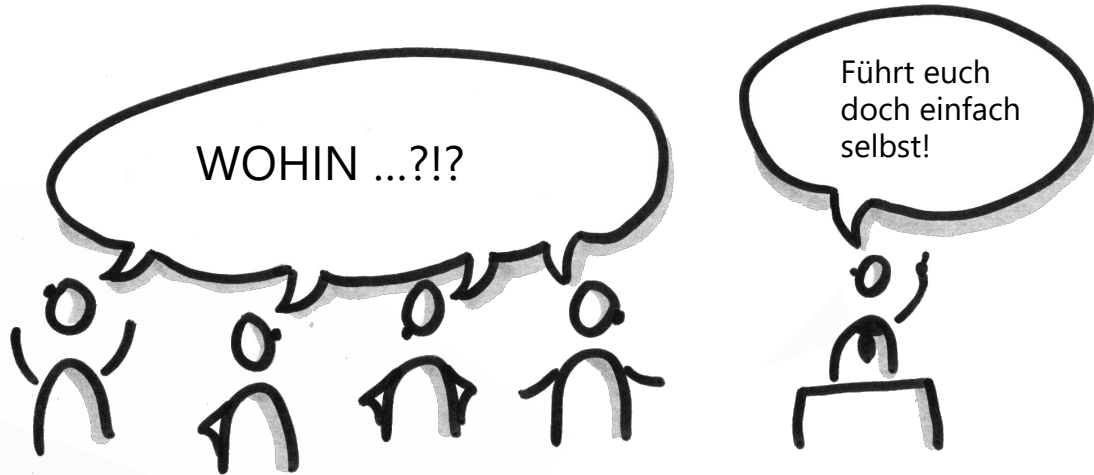


„Rückfall in alte Verhaltensmuster“



... oder so ...

## „Das Führungsvakuum“



... oder auch so



„Top-Down  
Umstrukturierung“





## Eine unmögliche Aufgabe?

die Organisation *entwickeln*,  
verändern

Selbstorganisation fördern,  
Verantwortung übertragen,  
*loslassen und vertrauen*

Eigene Veränderungsfähigkeit  
und *Selbstreflexion ausbilden*

... aber mit den Mitarbeitern

... und steuern

... und souverän und  
authentisch sein



# Agil-Systemische Führungskompetenz

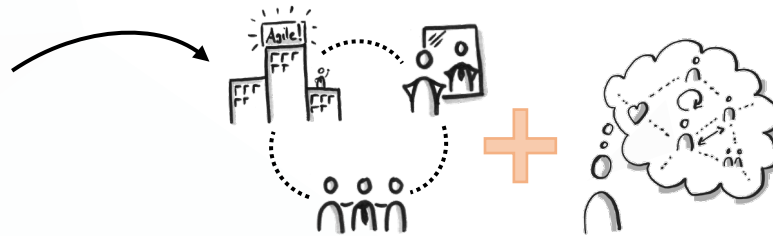
## Agil-Systemische Führungskompetenz

~~Ein neues Leadership-Konzept erfinden?~~

~~Neue Führungsmethoden etablieren?~~

### Hypothese

Führung im Agilen  
Kontext profitiert von  
Systemischer  
Perspektive



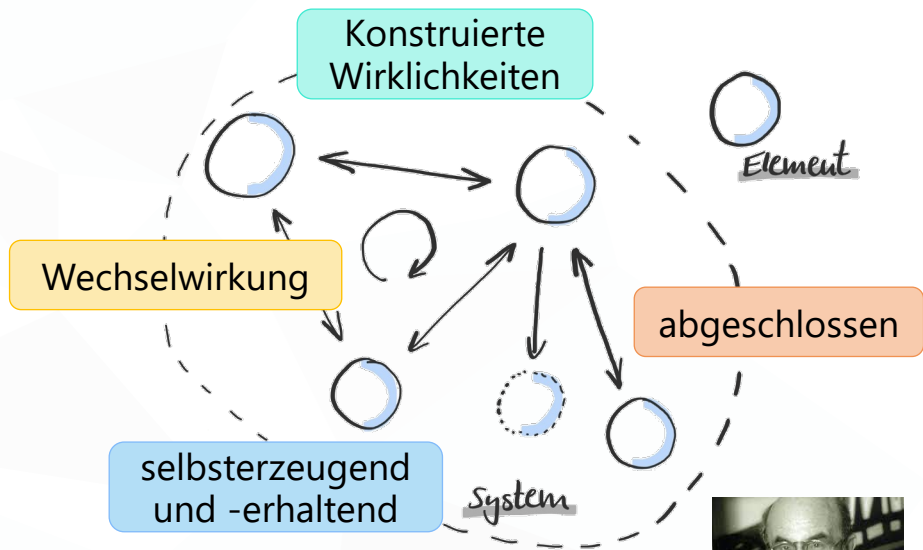
Agil-Systemische Führung =  
Führen im Agilen Kontext mit systemischer Haltung

### Anwendung

Systemische Haltung  
als Führungskraft  
verstehen und  
„benutzen“

# Woher kommt die Systemische Haltung?

aus der (soziologischen) Systemtheorie:



N. Luhmann



aus der (Familien-)Therapie:



S. de Shazer



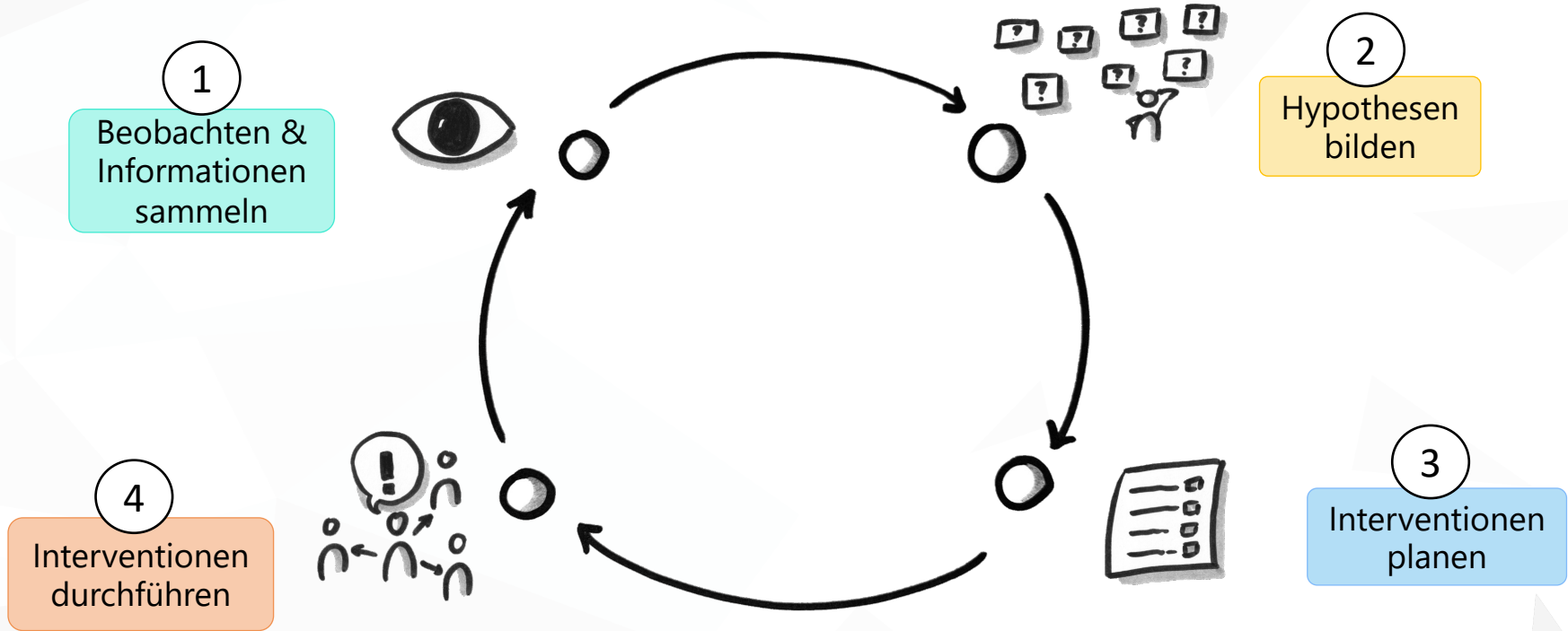
V. Satir

## Systemische Haltung - Add-on für agile Führungskräfte

- Wertschätzung und Vertrauen
- Ressourcen- und Lösungsorientierung
- Nichtwissen und Neugier
- Allparteilichkeit und Neutralität
- Kontextualisierung und Eingebundensein



# Die Systemische Schleife





Wie nutze ich meine  
Systemische Haltung  
im Führungskontext?

## Beispiel-Situation

Loslassen + befähigen  
... und steuern?

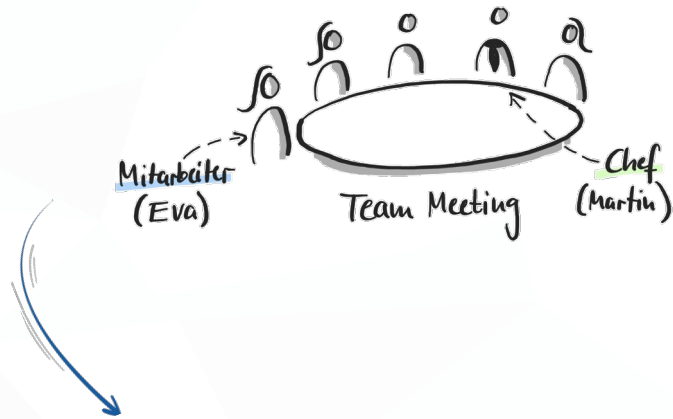


Organisation entwickeln  
... mit den MA?

Sich verändern / reflektiert sein ...  
und souverän / authentisch sein?



## Systemisches Prinzip „Wertschätzung & Vertrauen“



### Hypothese

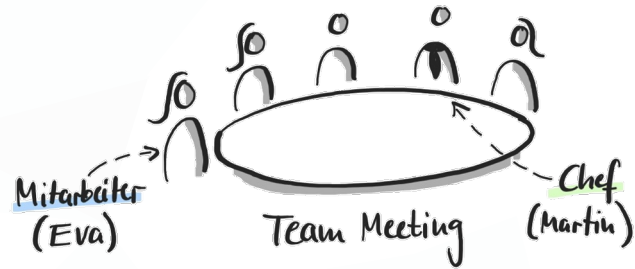
- Möglicherweise hat Martin kein Vertrauen, weil er früher schlechte Erfahrungen gemacht hat.

### Intervention

- Alle Teammitglieder stellen ihre Ideen routinemäßig vor - entweder im Meeting oder vorab auf einem Board.

- Der Teamleiter hat **Vertrauen** in die Leistungsbereitschaft seines Teams.
- Da er die Kompetenz aller **wertschätzt**, können die Teammitglieder ihren Vorschlag einbringen.
- Auch die Teammitglieder haben Vertrauen in ihre Führungskraft und wissen, dass sie Gründe für ihre Entscheidungen hat.

## Systemisches Prinzip „Ressourcenorientierung und Lösungsfokussierung“



**Ressourcen** sind  
Kompetenzen, die die  
Beteiligten bereits besitzen

Auf **Lösungen** schauen statt  
Probleme identifizieren

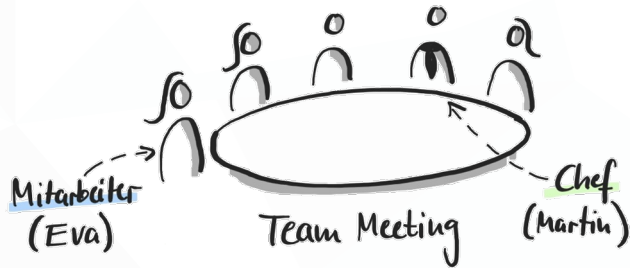
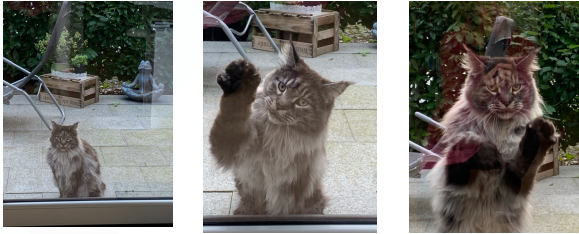
### Hypothese

- Möglicherweise hat Eva gute Lösungen aufwendig erarbeitet für unser Team, und Martin will auch nur das beste und Entwicklung in falsche Richtung vermeiden → gleiche Ziele?

### Intervention

- z.B. könnten Martin und Eva über ihre gemeinsamen Ziele sprechen, und wie Sie ihr Stärken nutzen können

## Systemisches Prinzip „Nichtwissen und Neugier“



### Hypothese

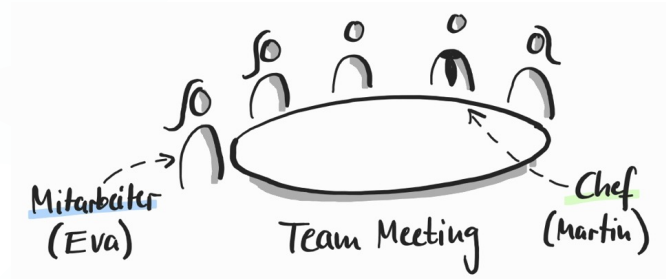
- Möglicherweise fehlt Martin die Neugier auf die Ideen im Team - er ist vielleicht sehr überzeugt, dass er die beste Lösung hat, weil er das meiste Hintergrundwissen hat.

- Wir können nicht wissen, was ein anderer Mensch denkt, welche Ideen in ihm oder in ihr stecken.
- Deshalb ist eine ganz wichtige Kombination der systemische Haltung das **NICHTWISSEN** und die **NEUGIER**.
- Beide helfen dabei, alle Kompetenzen und Ideen eines Teams für eine Lösungsfindung einzubeziehen.

### Intervention

- Als Coach gestalte ich die Meetings mit Überraschungseffekten. Alle Ideen werden auf Flipcharts festgehalten und die Reihenfolge der Vorstellung wird ausgelost....

## Systemisches Prinzip „Neutralität und Allparteilichkeit“



Nicht Partei ergreifen und die Perspektive aller Beteiligten einnehmen können

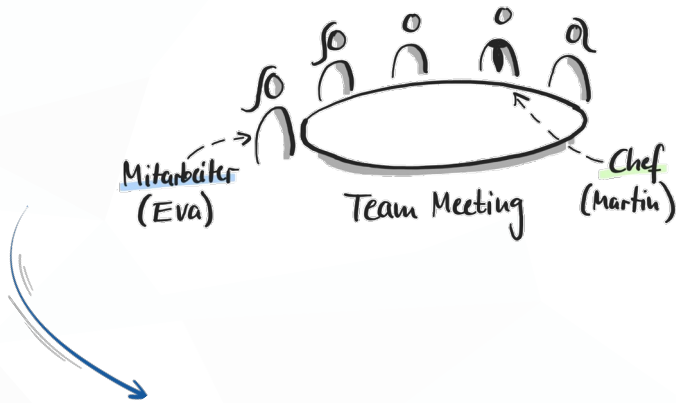
### Hypothese

- Möglicherweise spreche ich oft mit Eva und bin an ihre Perspektive „gewöhnt“.

### Intervention

- Ich könnte im Gespräch mit Eva Perspektivwechsel anregen, wenn es um Martin geht.

## Systemisches Prinzip „Kontextualisierung und Eingebundenheit“



### Hypothese

- Möglicherweise fokussiert sich Martin auf wenige Teammitglieder und deshalb fühlen sich nicht alle im Team in Entscheidungsprozesse eingebunden.

- Wir sind in unterschiedlichen **Kontexten** und Systemen in unterschiedlichen Rollen aktiv.
- Das kann uns bei Impulsen zur Veränderung der Rolle in einem bestimmten Kontext helfen.
- Es ist ein zutiefst menschliches Bedürfnis, im jeweiligen Kontext wirklich **eingebunden** zu sein.

### Intervention

- Als Coach Sorge ich durch einen Talking Stick dafür, dass alle am Meeting beteiligten Personen zu Wort kommen. Ich führe ein Einzelgespräch mit Martin zu diesem Thema....



# 3 systemische Methoden im Führungskontext

## 3 Methoden mit systemischer Perspektive

A stylized, hand-drawn number '1' in a light teal color with a black outline and a drop shadow. The top of the number is slightly curved and has horizontal lines, resembling a folded piece of paper or a flag.

„Neue Perspektiven“: **Systemische Hypothesen bilden**

A stylized, hand-drawn number '2' in a yellow color with a black outline and a drop shadow. The top of the number is slightly curved and has horizontal lines, resembling a folded piece of paper or a flag.

„Wo stehe ich?“: **Soziometrische Aufstellungen**

A stylized, hand-drawn number '3' in a light blue color with a black outline and a drop shadow. The top of the number is slightly curved and has horizontal lines, resembling a folded piece of paper or a flag.

„Veränderung durch Zuhören“: **Systemische Frage-Techniken**



## Systemische Hypothesen



Beobachter  
(Coach, Führungskraft, ...)

Hypothesen = unbestätigte Annahmen,  
die Fragen anregen und Erkenntnisse  
bringen

Ordnungsfunktion

Anregungsfunktion

Überblick  
bekommen

Perspektiv-  
wechsel

Wirklichkeits-  
konstruktion

Möglichkeits-  
konstruktion

Unterschiede  
und Ausnahmen

Haltung  
vermitteln





## Systemische Hypothesen: mögliche Eigenschaften

- im Konjunktiv
- zeitbezogen, veränderlich
- funktions-orientiert
- inter-personell
- kontextbezogen
- ressourcenorientiert
- unkonventionell



## Systemische Hypothesen: Beispiele



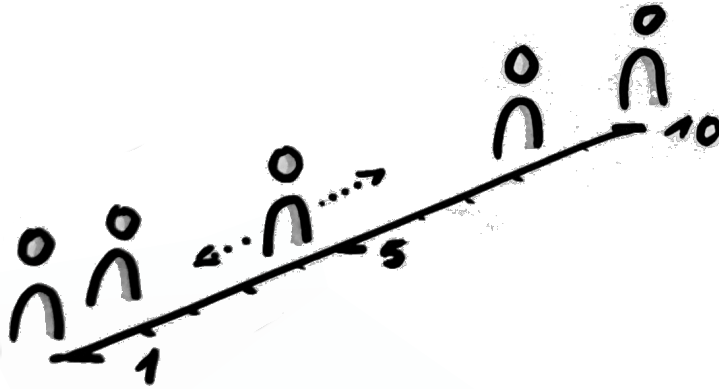
- „Möglicherweise hat der Chef Informationen, die der Mitarbeiter nicht kennt.“ **(Konjunktiv)**
- „Es könnte sein, dass Chef und Team aktuell noch nicht ihre gemeinsame Arbeitsweise abgestimmt haben.“ **(Zeit-bezogen)**
- „Möglicherweise gibt es einen unbehandelten Konflikt zwischen Chef und dem Team-Mitglied.“ **(inter-personell)**
- „Eventuell muss der Chef im Meeting zeigen, dass er entscheiden kann, weil seine Führungskraft das von ihm erwartet.“ **(Kontext)**
- „Vielleicht möchte der Chef die beste Lösung finden, oder die Ressourcen seines Teams bestmöglich im Sinne der Organisation nutzen.“ **(Ressourcen)**



## Systemische Hypothesen: Tipps

- Mit Kollegen zusammen machen
- Immer wieder prüfen und anpassen (→ kucke ich da wirklich „systemisch“ drauf?)
- ggfs. Hypothesen einer beteiligten Person spiegeln

## 2 Soziometrische Aufstellung: Beispiele



- Im Raum Positionen der Teammitglieder einnehmen lassen (remote: auf dem Board)
- Fragen stellen, warum die Positionen gewählt wurden
- Frage: was muss passieren, damit Du von 2 auf 4 oder 5 gehen kannst?

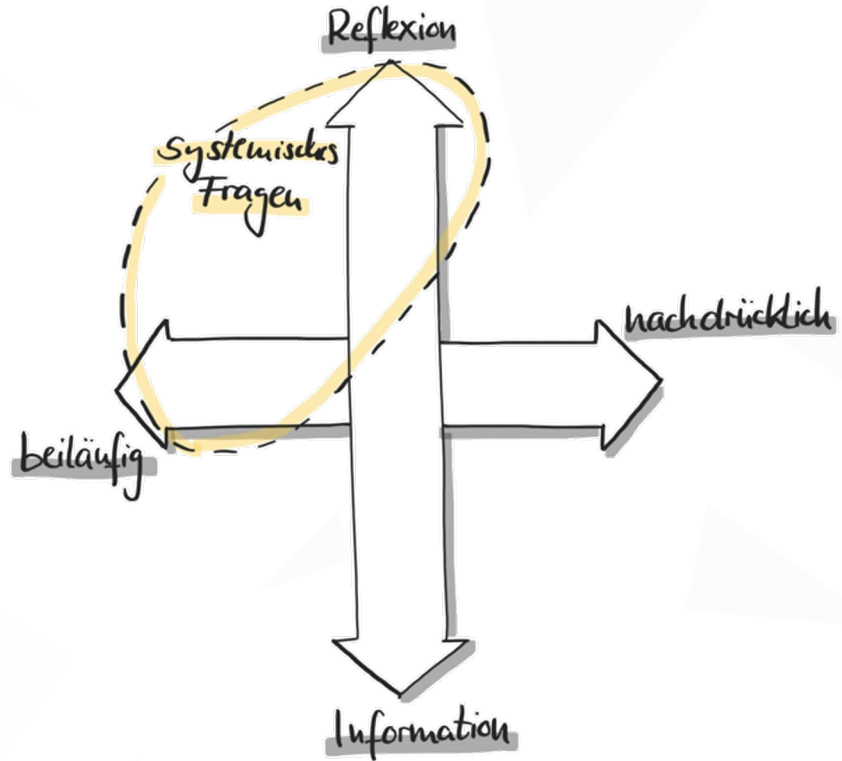
## 2

### Soziometrische Aufstellung: Tipps

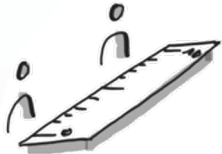
- Soziometrische Aufstellungen sind sehr leicht und schnell umsetzbar und liefern sehr schnell Aussagen.
- Sie können helfen bei anstehenden Entscheidungen - alle werden einbezogen und können Position beziehen.
- Konflikte transparent / sichtbar zu machen, was verbal oftmals nicht so gut gelingt.
- Sie können verdeckte Widerstände aufzeigen.
- Sie bringen räumlich und dadurch oft auch mental Bewegung ins System
- Im besten Fall finden sich Veränderungsimpulse und leiten sich konkrete Maßnahmen ab.

## 3 Systemische Fragetechniken

- Wichtige Methodik im Coaching
- Haltung: Neugier, Nicht-wissend, zugewandt, richtig zuhören
- Den Gesprächspartner ins Nachdenken, Erzählen, Reflektieren bringen
- Fragen als Intervention, Irritation

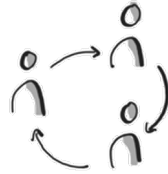


# 3 Systemische Fragetechniken: die wichtigsten Typen\*



## Skalenfragen

„Wie wohl fühlst du dich aktuell mit deiner Führungsaufgabe auf einer Skala von 1 bis 10?“



## Zirkuläre Fragen

„Was würde dir dein bester Freund zum Problem mit deinem Mitarbeiter raten? Wen könntest du noch fragen?“



## Hypothetische Fragen

„Stell dir vor, eine gute Fee würde über Nacht dein Problem lösen. Wie würde sich das anfühlen? Woran würdest du merken, dass es nicht mehr da ist?“

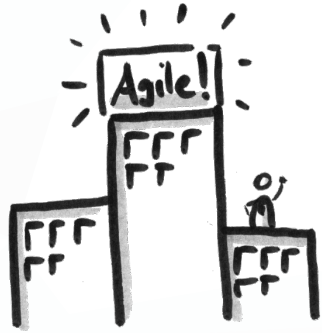
\* siehe auch [andrena.de/blog/artikel/systemische-fragetechniken-im-agilen](https://andrena.de/blog/artikel/systemische-fragetechniken-im-agilen)



# Zusammenfassung und Ausblick



## Aufgaben von Führung im agilen Kontext



Organisation  
gestalten



Mitarbeiter:innen  
führen



Inspect & Adapt -  
auch persönlich!

## Wie kann ich mir die Systemische Haltung „aneignen“?

- strukturierte Reflexion als Standard im Berufsalltag einführen, z.B. mit Kollegen/Kolleginnen.
- Fortbildungen und Workshops besuchen.
- Ausbildung zum systemischen Coach, systemischen Organisationsentwicklung.
- Zusammenarbeit bzw. Austausch mit Kollegen/Kolleginnen aus systemischem Kontext.
- Sich selbst coachen lassen.
- Literatur (siehe auch letzte Folie).

## Zum Schluss ...

- Die Systemische Haltung kann helfen, die widersprüchlichen Ziele im Führen auszubalancieren:
  - Zuhören, fragen & neugierig sein → mehr auf die Menschen eingehen und sie einbinden
  - Wertschätzung und Neutralität → hilft loszulassen
  - Eigene Beobachtung hinterfragen → Der eigene neue Blick auf die Situation ist oft schon die erste Intervention
- Mut, neue Dinge auszuprobieren und die eigene Komfortzone zu verlassen
- Vertrauen in die Kompetenz und Motivation der Mitarbeiter\*innen stärken

Vielen Dank 😊 Habt ihr noch Fragen?



**Vera Hofheinz**

Systemische Coach und Organisationsentwicklung

---

+49 (0)172 7639 542

---

[vera.hofheinz@andrena.de](mailto:vera.hofheinz@andrena.de)

---

[linkedin.com/in/vera-hofheinz-karlsruhe](https://www.linkedin.com/in/vera-hofheinz-karlsruhe)



**Christoph Jung**

Enterprise Agile Coach, Systemischer Coach

---

+49 (0)179 7540 751

---

[christoph.jung@andrena.de](mailto:christoph.jung@andrena.de)

---

[linkedin.com/in/christoph-jung-coach/](https://www.linkedin.com/in/christoph-jung-coach/)



# Literaturempfehlungen

- Roswita Köngswieser, Martin Hillebrand: „Einführung in die systemische Organisationsberatung“
- Arist von Schlippe, Jochen Schweitzer: „Systemische Interventionen“
- Manuel Barthelmes: „Die systemische Haltung - was systemisches Arbeiten im Kern ausmacht“
- Klaus Obermeyer, Harald Pühl: „Teamcoaching und Teamsupervision“
- Manfred Prior: „MiniMax Interventionen“
- Insa Sparrer: „Systemische Strukturaufstellungen“
- Mechthild Erpenbeck: „Wirksam werden im Kontakt - die systemische Haltung im Coaching“
- Veronika Kotrba, Ralph Miarka: „Agile Teams lösungsfokussiert coachen“
- Frank Michael Orthey: „Systemisch Führen - Grundlagen, Methoden, Werkzeuge“
- Thorsten Groth: „66 Gebote“
- <https://de.wikipedia.org/wiki/Systemtheorie>
- <https://andrena.de/blog>