



Agiles Reifegrad-Grid

Svenja Hofert und Thorsten Visbal

Führungsfragen

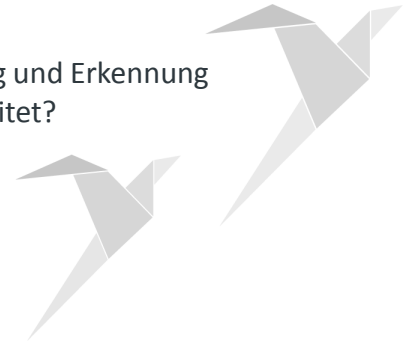
1. Kann Ihre Führungskraft für Ziele, Positionen und Vorgehensweisen begeistern und dabei die Gruppe mitnehmen und Einzelne einbinden?
2. Redet Ihre Führungskraft offen über ihre eigene Entwicklung und Veränderung, thematisiert sie auch eine Veränderung zu früheren Positionen und ehemaligen Überzeugungen?
3. Hat Ihre Führungskraft keine Probleme Fehler einzugestehen, auch eigene, ohne nachträgliche Rechtfertigung?
4. Gibt Ihre Führungskraft offenes und entwicklungsorientiertes Feedback, hat also in erster Linie Ihre Entwicklung im Blick?
5. Kann Ihre Führungskraft nachvollziehbar erklären, warum im Unternehmen manchmal widersprüchliches Verhalten und auch Kurswechsel notwendig sind, d.h. thematisiert sie Paradoxien?
6. Sucht Ihre Führungskraft starke und andersdenkende Persönlichkeiten für ihre Teams aus, ohne Angst vor Machtverlust?
7. Geht es Ihrer Führungsperson bei allen Entscheidungen spürbar um das Unternehmen und nicht um sich selbst?
8. Pfl egt Ihre Führungskraft Kontakte zu verschiedenen Stakeholdern und anderen Personen im Unternehmen?
9. Fördert Ihre Führungskraft Ihre Autonomie und strebt sie danach möglich viel Verantwortung an das Team zu übertragen?

Punkte:	Geteilt durch 4:	Gridposition:
----------------	-------------------------	----------------------

Mitarbeiterfragen

1. Zeigt der Mitarbeiter eine breite Palette möglicher Verhaltensweisen und passt sein Verhalten kontext- und situationsbezogen an?
2. Sucht der Mitarbeiter aktiv Feedback und will lernen? Kann er Feedback auch ebenso positiv und wachstumsorientiert geben?
3. Kann der Mitarbeiter sein Verhalten überdenken und neu bewerten?
4. Versteht der Mitarbeiter organisationale Paradoxien?
5. Zeigt der Mitarbeiter extraproduktives Verhalten, agiert also im Sinne des Unternehmens?
6. Pfl egt der Mitarbeiter Kontakte zu verschiedenen Stakeholdern und anderen Personen im Unternehmen, um Informationen auszutauschen?
7. Fällt der Mitarbeiter nachvollziehbare Entscheidungen und bindet Kollegen angemessen ein?
8. Kann der Mitarbeiter sich gleichzeitig an kurz-, mittel- und langfristigen Zielen ausrichten?
9. Ist der Mitarbeiter fähig zur Kooperation, in dem Sinne, dass er auf Gegenseitigkeit und unter Beachtung und Erkennung gegenseitiger Stärken und Kompetenzen im Sinne des Unternehmenszieles mit anderen zusammenarbeitet?

Punkte:	Geteilt durch 4:	Gridposition:
----------------	-------------------------	----------------------



Stimme sehr zu = 4

Stimme zu = 3

Stimme teils zu = 2

Stimme kaum zu = 1

Stimme gar nicht zu = 0

Teamfragen

1. Ist das Team Paradoxie-bewusst und bleibt entscheidungsfähig, auch wenn die Situation nicht immer eindeutig ist?
2. Besitzt, erkennt und nutzt das Team Handlungsspielräume für eigene Entscheidungen?
3. Sieht sich das Team als Gemeinschaft von Lernenden und kommuniziert die eigene Entwicklung? Ist das Lernen dabei nicht nur auf das Fachliche, sondern auch auf die Verbesserung der Zusammenarbeit bezogen?
4. Ist das Team fachlich kompetent und auch betriebswirtschaftlich in der Lage, Entscheidungen zu treffen und nutzt es angemessene und unterschiedliche Methoden zur Entscheidungsfindung?
5. Kann jeder im Team situativ die Führung (im Sinne des Bestimmens der Richtung von Bewegung und Einflussnehmens in kritischen Momenten) übernehmen und tut dies auch von sich aus?
6. Sucht das Teams nach der besten Lösung mit Blick auf den Organisationskontext und nicht nach richtig und falsch?
7. Ist das Team in der Lage, sich selbst Ziele zu setzen und diese sachlich und angemessen zu begründen, anzupassen und zu optimieren?
8. Kann das Team organisationale und teambezogene Regeln einhalten, Regeln modifizieren oder begründet brechen?
9. Ist das Team im aktiven und fruchtbaren Austausch mit anderen Stakeholdern im Unternehmen, um sich und andere weiterzuentwickeln?

Punkte:

Geteilt durch 4:

Gridposition:

Leeres Grid, übertragbar auf Flipchart

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9									
8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1									



Mitarbeiter Team

		Führung								
		niedrig								hoch
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
hoch	9	9/1	9/2	9/3	9/4	9/5	9/6	9/7	9/8	9/9
	8	8/1	8/2	8/3	8/4	8/5	8/6	8/7	8/8	8/9
	7	7/1	7/2	7/3	7/4	7/5	7/6	7/7	7/8	7/9
	6	6/1	6/2	6/3	6/4	6/5	6/6	6/7	6/8	6/9
	5	5/1	5/2	5/3	5/4	5/5	5/6	5/7	5/8	5/9
	4	4/1	4/2	4/3	4/4	4/5	4/6	4/7	4/8	4/9
	3	3/1	3/2	3/3	3/4	3/5	3/6	3/7	3/8	3/9
	2	2/1	2/2	2/3	2/4	2/5	2/6	2/7	2/8	2/9
niedrig	1	1/1	1/2	1/3	1/4	1/5	1/6	1/7	1/8	1/9

Bewertungs- Raster

Tragen Sie die Werte pro Person oder pro Team ab, ergibt sich eine Streuung. In dem unwahrscheinlichen Fall des Gesamtwertes = 0 (alle Fragen mit 0 beantwortet) liegt der Wert außerhalb des Rasters.



Bewertungs- Raster Beispiel

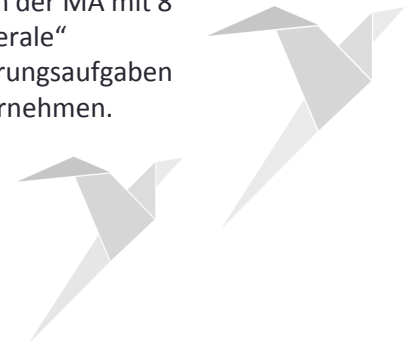
Tragen Sie die Werte pro Person oder pro Team ab, ergibt sich eine Streuung. In dem unwahrscheinlichen Fall des Gesamtwertes = 0 (alle Fragen mit 0 beantwortet) liegt der Wert außerhalb des Rasters.

Mitarbeiter *niedrig*
Team

niedrig Führung *hoch*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	9/1	9/2	9/3	9/4	9/5	9/6	9/7	9/8	9/9
8	8/1	8/2	8/8	8/4	8/5	8/6	8/7	8/8	8/9
7	7/1	7/2	7/3	7/4	7/5	7/6	7/7	7/8	7/9
6	6/1	6/2	6/3	6/4	6/5	6/6	6/7	6/8	6/9
5	5/1	5/2	5/3	5/4	5/5	5/6	5/7	5/8	5/9
4	4/1	4/2	4/3	4/4	4/5	4/6	4/7	4/8	4/9
3	3/1	3/1	3/3	3/4	3/5	3/6	3/7	3/8	3/9
2	2/1	2/2	2/3	2/4	2/5	2/6	2/7	2/8	2/9
1	1/1	1/2	1/3	1/4	1/5	1/6	1/7	1/8	1/9

Hier sehen wir eine einzelne Führungskraft (FK) mit „4“, deren Mitarbeiter über 1-8 streuen. Die Reife der FK ist hier geringer als die der Mehrzahl der Mitarbeiter (MA). Die Empfehlung lautet, wenn die Praxis diesem Bild entspricht: Austausch oder Coaching. Eventuell kann der MA mit 8 „laterale“ Führungsaufgaben übernehmen.



Mitarbeiter Team

		Führung								
		niedrig								hoch
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
hoch	9	9/1	9/2	9/3	9/4	9/5	9/6	9/7	9/8	9/9
	8	8/1	8/2	8/8	8/4	8/5	8/6	8/7	8/8	8/9
	7	7/1	7/2	7/3	7/4	7/5	7/6	7/7	7/8	7/9
	6	6/1	6/2	6/3	6/4	6/5	6/6	6/7	6/8	6/9
	5	5/1	5/2	5/3	5/4	5/5	5/6	5/7	5/8	5/9
	4	4/1	4/2	4/3	4/4	4/5	4/6	4/7	4/8	4/9
	3	3/1	3/1	3/3	3/4	3/5	3/6	3/7	3/8	3/9
	2	2/1	2/2	2/3	2/4	2/5	2/6	2/7	2/8	2/9
	niedrig	1	1/1	1/2	1/3	1/4	1/5	1/6	1/7	1/8



Selbstorganisation
Level 2+3, High
Performance



Selbstorganisation,
Level 1, Entwicklung
der Mitarbeiter



Restrukturierung



Selbstorganisaon
2+3, neue Führung
(aus dem Team?)



Coaching, Gleichgewicht
herstellen
(Führungskraft sollte
genauso weit oder
weiter sein als Team)



Führen mit Zielen