
essentials

Essentials liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. *Essentials* informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Fachwissen von Springerautor*innen kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet. *Essentials* sind Wissensbausteine aus den Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autor*innen aller Springer-Verlagsmarken.

Bernd Ahrendt · Nina Bürklin ·
Paul M. Ostberg

Wege agiler Führung – mit Sinn

Praktische Grundlagen für lebendige
Organisationen

 Springer Gabler

Bernd Ahrendt
Leipzig, Deutschland

Nina Bürklin
München, Deutschland

Paul M. Ostberg
Puchheim, Deutschland

ISSN 2197-6708

ISSN 2197-6716 (electronic)

essentials

ISBN 978-3-662-68727-7

ISBN 978-3-662-68728-4 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-68728-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Christine Sheppard

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

Was Sie in diesem *essential* finden können

- Was zeichnet agile Führung aus?
- Welche Rolle spielt das Menschenbild?
- Welche Bedeutung haben Werte als Motivationsquellen?
- Wozu dienen Spielregeln für Führungsarbeit?
- Wieso ist die Unterscheidung von „doing agile“ und „being agile“ wichtig?
- Wieso sind Freiheit und Verantwortung Kernaspekte agiler Führung?
- Wie gelingt „doing agile“, gerade in Zeiten von steigender Komplexität und Ungewissheit?
- Wie kann „being agile“ praktisch umgesetzt werden?
- Wie können agile Organisationen zu lebendigen Wertegemeinschaften werden?

*Gewidmet allen, die eine
menschenwürdige Zukunft konstruktiv
mitgestalten*

Inhaltsverzeichnis

1 Wege agiler Führung – mit Sinn	1
2 Agilität und Organisationen	3
2.1 Zum Verständnis Agiler Führung	3
2.1.1 Wirkungszusammenhänge und Beziehungsgestaltung	3
2.1.2 Agile Führung als hierarchieübergreifende Kompetenzentwicklung	5
2.1.3 Das Verhältnis zwischen motivieren und leisten	6
2.2 Überlegungen zu den Aspekten „being agile“ und „doing agile“	7
2.3 Freiheit und Verantwortung als Kernaspekte und Wege der Organisationskultur	10
3 Der Mensch als entscheidendes und somit verantwortliches Wesen ..	13
3.1 Sinn als stärkste Motivationskraft	13
3.2 Drei Dimensionen des Menschen	15
3.3 Der menschliche Entscheidungsprozess	16
4 Being – Freiraum bewusst wahrnehmen: Gemeinsam Spielregeln setzen	19
4.1 Die Organisation als eine Gemeinschaft	19
4.1.1 Resonanz und Wirkungen in einer Gemeinschaft	19
4.1.2 Säulen einer Werte-Gemeinschaft	21
4.2 Werte als das organisationale Fundament	23
4.2.1 Werte als Möglichkeiten zur Sinnverwirklichung	23
4.2.2 Motivationsquellen in einer Organisation	25

4.2.3	Freier Gestaltungsraum und äußere Rahmenbedingungen	27
4.3	Spielregeln als bewusst gestaltete und gelebte Werteorientierung	29
4.3.1	Klarheit für ein wirkungsvolles Miteinander	29
4.3.2	Qualität von Spielregeln	31
4.4	Werte- und Sinnkompetenz für verantwortliche Führung	32
4.4.1	Qualitative Aspekte für Führungsarbeit	33
4.4.2	Werte- und Sinnkompetenz als Nukleus der Führungskompetenz	34
4.4.3	Gute Kommunikation als Beziehungspflege	36
5	Vom Being zum Doing: Entscheidungen treffen	39
5.1	Qualität von Entscheidungen	39
5.2	Entscheidungsfindung	40
6	Doing – Freiraum proaktiv gestalten: Verantwortung wahrnehmen	43
6.1	Qualitative Aspekte für die Führungsarbeit	43
6.2	Ein strukturierter Entscheidungsprozess	43
6.3	Zur Umsetzung von Spielregeln	45
7	Selbstführung als Selbstorganisation	47
8	Fazit	49
	Was Sie aus diesem <i>essential</i> mitnehmen können	51
	Literatur	53