

Agile Führung

Mit dem Leadership Canvas effiziente Teams gestalten

Management Summary

- Der Leadership Canvas ist ein Instrument, um schnell und einfach wesentliche Aspekte der Führung und Teamautonomie zu verbessern.
- Der Leadership Canvas ist in zehn wesentliche Themenblöcke aufgeteilt, deren Status Quo überprüft wird: Vision, Werte, Team, Entscheidungen, Stakeholder, KPIs, Regeln, Kommunikation, Blocker und Enabler.
- Das Team beurteilt mittels des Leadership Canvas zentrale Faktoren der Zusammenarbeit anhand von gemeinsam bearbeiteten Fragen.
- Damit werden Optimierungsbedarfe und Maßnahmen für alle Beteiligten transparent dargestellt und so die kontinuierliche Verbesserung erleichtert.
- In Retrospektiven kann der Leadership Canvas fortlaufend für die Weiterentwicklung der Teamzusammenarbeit genutzt werden.



Nicole Röttger
Geschäftsführerin bei
Apiarista GmbH



Tal Uscher
Geschäftsführer bei
Apiarista GmbH

Agile Führung unterscheidet sich erheblich von klassischer Führung. Aber was ist wichtig für die Führung von Teams, die nach agilen Prinzipien arbeiten wollen? Und was kann man als Führungskraft tun, um eine möglichst gute Zusammenarbeit mit und im Team zu fördern? In diesem Beitrag erhalten Sie Tipps, wie Sie einen optimalen Führungsrahmen für agile Teams entwickeln.

Für die Gestaltung des Führungsrahmens setzen wir den von uns entwickelten **Leadership Canvas** ein, der den Rahmen für die nachfolgenden Tipps bildet. Es ist ein Instrument, mit dem Sie sehr schnell die wesentlichen Aspekte von Führung und Teamautonomie erfassen, visualisieren und im spezifischen Kontext des jeweiligen Teams weiterentwickeln können.

Wie funktioniert ein Canvas?

Wie bei allen Canvas-Ansätzen ist auch beim Leadership Canvas alles Wesentliche auf einer Seite erfasst – so sind Zusammenhänge, Essenz und Widersprüche schnell zu erkennen. Der Canvas ist visuell in mehrere Themenblöcke aufgeteilt. Hinter jedem Themenblock verbergen sich unterschiedliche Fragenkataloge.

Was ist der Leadership Canvas?

Im Kontext der Führung stellen selbst erfahrene agile Teams, die z.B. nach Scrum arbeiten, fest, dass das Setzen des richtigen Handlungsrahmens kein Selbstläufer ist. Häufig geht es darum, wie gute Entscheidungen in effizienter Weise getroffen werden können, wie diese kommuniziert werden und welche Regeln, dem Team tatsächlich helfen. Dabei zeigt sich, dass der Austausch zu Führung, Entscheidungen und Kommunikation häufig abstrakt, aufwendig und am Ende auch nicht effektiv ist.

Genau an dieser Stelle setzt der Leadership Canvas an, der die Ist-Situation mit seinen einzelnen thematischen "Bausteinen" sehr gut visualisiert und bei der Weiterentwicklung des Teams unterstützt. In diesen Bausteinen beschreiben Sie gemeinsam als Team **Vision** und **Werte**, die Sie erreichen bzw. nach denen Sie sich richten wollen und welches Verhalten sowie welche Art der Zusammenarbeit Sie anstreben.

Die Bausteine **Entscheidungen**, **Regeln**, **Kommunikation** und **KPIs** (Kennzahlen) zeigen auf, wie ein Team operativ funktioniert. **Team** und **Stakeholder** zeigen die Beteiligten mit ihren Funktionen und Rollen. **Enabler** und **Blocker** stellen die Stärken und Ressourcen sowie Barrieren eines Teams dar, die in der täglichen Arbeit sowohl positiven als auch negativen Einfluss haben können (Bild 1).

LEADERSHIP CANVAS Apiarista

Vision	Werte		
Team	Entscheidungen	Regeln	Kommunikation
Stakeholder	KPI	Blocker	Enabler

www.apiarista.de

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 302, San Francisco, California, 94105, USA.

Bild 1: Der Leadership Canvas und seine Bausteine

Wie setze ich den Leadership Canvas ein?

Der Canvas dokumentiert die Erkenntnisse für die jeweiligen Fragen der einzelnen Bausteine. Wir empfehlen, diese Fragen und Punkte in einen gemeinsamen Workshop mit dem Team zu klären, zu visualisieren und in der kontinuierlichen Verbesserung der Teameffizienz zu etablieren.

Alle Vereinbarungen und Verbesserungen hält das Team im Canvas fest. Der Canvas kann insofern dabei hilfreich sein, die Spielregeln des Teams transparent zu machen. Schon allein der Austausch darüber, wie das Team zusammenarbeiten will und welche Regeln dabei gelten sollen, unterstützt Transparenz und Verständnis der unterschiedlichen Perspektiven und Wahrnehmungen zu schaffen.

So füllen Sie den Canvas und die Bausteine aus

Vision



Werden Sie sich klar darüber, was Sie als Team erreichen wollen!

Verschaffen Sie sich und dem Team Klarheit darüber, wohin die Reise gehen soll und welche spezifischen Ziele für das Team bestehen. Finden Sie eine Antwort auf die Frage, was – neben dem Monatsgehalt – der innere Antrieb ist, diese Vision und Ziele zu verfolgen. Was ist die Basis Ihres Handelns als Team? Daraus entwickeln sich wichtige Treiber, auf deren Grundlage sich dann alle weiteren Aspekte festlegen und ableiten lassen.

Beispiele für Visionen / Ziele:

Aus der Perspektive einer Personalabteilung: Wir wollen, dass unsere Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommen und dem Unternehmen lange erhalten bleiben.

Aus der Perspektive eines Businessteams: Wir wollen die Nr.1-Plattform für XYZ in Deutschland werden.

Aus der Perspektive eines Führungsteams: Wir wollen für unsere Mitarbeiter optimale Rahmenbedingungen schaffen, damit sie kontinuierlich sehr gute Arbeit leisten können.

Werte



Halten Sie fest, in welchem Wertesystem Sie zusammenarbeiten wollen!

Unserer Erfahrung nach führen nicht identifizierte Werteunstimmigkeiten zwangsläufig zu Teamkonflikten. Letztlich sind Werte in der Zusammenarbeit ein stetig präsent Thema, welches jedoch oft nicht ausreichend konkret verbalisiert wird. Um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, welches Wertekonstrukt ein Team verbindet und was allen in der Zusammenar-

beit wichtig ist, braucht es jene Transparenz über das, was ein jeweiliger Wert für die Teammitglieder bedeutet und vor allem wie dieser im Arbeitsalltag ganz konkret aussieht. Um die Werte zu ermitteln, stellen wir den Teams im Wesentlichen drei Fragen:

- Welche Werte unterstützen, um die Kunden des Teams zufrieden zu stellen
- Welche Werte braucht das Team, um gut zusammenzuarbeiten
- Welche Werte sind jedem Teammitglied wichtig, um stolz auf die Teamleistung zu sein

Häufig können die Teammitglieder diese Werte nicht klar benennen. Hier ist es in der Moderation wichtig, die Werte hinter fachlichen Aussagen mit dem Team zu erarbeiten und mit Beispielen zu konkretisieren.

In einem von uns gecoachten Team war Zuverlässigkeit ein identifizierter Wert. Das Team wollte in seiner Arbeit und seinen Aussagen als zuverlässig wahrgenommen werden. In dem konkreten Fall war es dem Team besonders wichtig, dass an der Richtigkeit seiner Aussagen kein Zweifel besteht, weil z.B. gut recherchiert, korrekt aufgearbeitet und insgesamt qualitativ sehr sorgfältig gearbeitet wird.

In einem anderen Team war neben Leistungsbereitschaft auch Achtsamkeit ein wichtiger Wert. Für dieses Team war es wichtig, dass es den Mitgliedern und dem Team insgesamt gut geht und eine kontinuierlich ausgewogene Arbeitsbelastung herrscht. Die Konsequenz dieses Wertes war eine Veränderung des Planungsprozesses und damit verbundene Planungsregeln.

So erreichen Sie ein gemeinsames Verständnis im Projektteam

Eine erfolgreiche Projektarbeit ist nur möglich, wenn alle an einem Strang ziehen, das ist sicher jedem Projektleiter klar. Doch wie stellt man fest, ob ein gemeinsames Projektverständnis im Team vorhanden ist? Und wie lässt sich dieses fördern? Gero Lomnitz hat die wichtigsten Punkte dazu in einer Checkliste zusammengefasst. Diese helfen Ihnen dabei, im Team Konsens und Unterschiede systematisch herauszuarbeiten und gleichzeitig ein gemeinsames Verständnis zu schaffen ...

[> zum Artikel](#)

Team



Sorgen Sie für Cross-Funktionalität in Ihrem Team!

Für die meisten Vorhaben braucht es unterschiedliche Kompetenzen. Wenn Sie also ein weitgehend selbständig arbeitendes Team aufbauen wollen, welches ein Vorhaben mit möglichst wenig zeitraubenden Schnittstellen umsetzen kann, dann prüfen Sie es auf Cross-Funktionalität. Finden Sie heraus, ob Sie alle Kompetenzen an Bord haben, die es für die Umsetzung braucht und ob am Ende auch alle Klarheit darüber haben, was ihre jeweilige Rolle und Verantwortung ist. In der Praxis empfehlen wir, eine Übersicht der notwendigen Kompetenzen

und des notwendigen Erfahrungsgrads zu erstellen. Möglicherweise können Sie nicht alle Kompetenzen abdecken. Daher ist es wichtig, die essentiellen Anforderungen zu kennen.

Vielfalt im Team erwünscht

Je nach Zielstellung brauchen Sie neben der fachlichen Cross-Funktionalität unterschiedliche Charaktere im Team. Beispielsweise ist es sinnvoll in einem Team, welches ein neues Geschäftsmodell entwickelt, einen Visionär aber auch einen kritischen Geist sowie einen Strategen und einen Praktiker zu haben. Vielfalt kann sehr hilfreich sein, jedoch nur dann, wenn die unterschiedlichen Typen "befruchtende" Wege der Zusammenarbeit finden. Mit Vielfalt im Team ist auch ein hohes Konfliktrisiko verbunden. Beispielsweise können sich der Visionär und der kritische Geist sich im Weg stehen, wenn jeder auf seiner Perspektive beharrt – der eine projiziert das Bild in die Zukunft und der andere sieht die konkreten Probleme. Bereits am Anfang eines Projekts ist es deshalb wichtig aufzuzeigen, dass beide Perspektiven in einem solchen New Business Projekt sehr wichtig sind. Potenzielle Kommunikationsbarrieren sollten zudem sehr früh angesprochen werden.

Kommunikation verstehen und bewusst gestalten mit dem Ich-Zustands-Modell

"Immer soll ich mich nach Dir richten – mit mir kann man es ja machen." Nicht immer kommunizieren wir im Projektalltag auf der Erwachsenenenebene. Dabei ist eine lösungsorientierte Kommunikation für den Projekterfolg entscheidend. Mit Hilfe der Transaktionsanalyse können Sie die Kommunikation in Ihrem Projektteam analysieren und bewusst steuern.

[> zum Artikel](#)

Regeln, Entscheidungen, Kommunikation



Schaffen Sie ein gemeinsames Verständnis zu Regeln, Entscheidungen und Kommunikationswegen!

Viel zu oft passiert es, dass man Entscheidungen trifft, die für andere nicht verständlich oder transparent sind. Daher ist es wichtig, festzulegen, wie Entscheidungen im Team getroffen werden. Da dies nicht für alle Entscheidungen gleich ist, empfehlen wir eine Kategorisierung nach Entscheidungstypen wie z.B. strategische Entscheidungen, Planungsentscheidungen usw. Wichtig ist, dass alle notwendigen Beteiligten das gleiche Bild über die Entscheidungstypen haben und Sie dies deshalb im Canvas dokumentieren sollten.

Die Regeln stellen die impliziten und expliziten Spielregeln im Team dar. Diese können Aspekte wie Pünktlichkeit oder Dress-Code aber auch Meeting-Kultur umfassen. Wichtig ist dabei, dass diese im Team transparent – also im Canvas dokumentiert – sind und das Team auch voranbringen. Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche. Wem nützen viele Regeln, wenn nur die Hälfte davon eingehalten werden kann?

Ebenso sollte abgestimmt werden, wie der Austausch vor, während und nach einer Entscheidung aussieht. Wie wird eine Entscheidung oder eine konkrete Regel kommuniziert? Festgehalten wird demnach welche Informationen in welcher Form zu welchem Zeitpunkt in die Organisation oder bestimmte Bereiche transportiert werden sollen.

Für Entscheidungsfindungen und Meetingkulturen lesen Sie auch die beiden Tipps „3 Tipps zur Kommunikationskultur im selbstorganisierten Team“ und „5 Tipps für die Meetingkultur selbstorganisierter Teams“.

Stakeholder



Vergessen Sie nicht, dass Ihr Team äußere Einflüsse hat!

Ein Team soll sich auf seine Arbeit konzentrieren können. Dennoch gibt es verschiedenste Stakeholder – sowohl außerhalb als auch innerhalb der eigenen Organisation –, die die Arbeit des Teams beeinflussen oder sogar Anforderungen an Arbeitsergebnisse stellen können. Hier ist es wichtig, im Team darüber Transparenz herzustellen und ggf. über Maßnahmen im Umgang mit verschiedenen Interessengruppen zu sprechen. Im Canvas werden die wichtigsten Stakeholder und ihre Interessen sowie die Konsequenzen für das Team erfasst. Bei sehr komplexen Stakeholder-Strukturen in einem ggf. politischen Umfeld kann das sehr wichtig sein für Priorisierungen und Kommunikationsanforderungen.

In einem recht komplexen Fall unterschieden wir nach Interessen der Stakeholder am Team und nach Interessen des Teams am Stakeholder. Zusätzlich bewerteten wir das Maß der potentiellen Einflussnahme. Hieraus konnten wir mehrere Gruppen ableiten, mit denen unterschiedlich intensiv und mit unterschiedlich viel Inhalt kommuniziert wurde.

Eine klassische **Stakeholderanalyse** kann Sie dabei unterstützen.

KPIs



Machen Sie die Erfolge messbar – so erkennen Sie Veränderung!

Woher wissen Sie, dass Ihr Team einen guten Job macht? Wie messen Sie, dass Ihr Team besser wird? Damit greifbar wird, wie sich die Zusammenarbeit im Team verbessert, sollten Sie die angestrebten Veränderungen mit Kennzahlen versehen. Dabei geht es nicht darum, ein ausgeklügeltes Kennzahlensystem zu erstellen. Sie sollten jeweils eine Antwort darauf haben, wie Sie nach Umsetzung einer Verbesserung erkennen können, dass Sie sich verbessert haben.

Häufig findet man bei Teams Ziele wie die Verbesserung der Planungszuverlässigkeit. Hier werden die geplanten mit den geschafften Aufgaben für einen spezifischen Zeitraum verglichen.

Wie Sie Motivation und Performance des Teams messbar machen

Bei der Projektdurchführung konzentrieren sich Projektleiter zu oft nur auf die Umsetzung der Inhalte. Das Teammanagement vernachlässigen sie dagegen. In Folge sinken im Projektverlauf häufig die Motivation und damit die Performance des Teams und es kann zu Verzögerungen und Qualitätseinbußen kommen. Um dies zu verhindern, sollte der Projektleiter die Motivation seines Teams im Auge behalten und bei Bedarf frühzeitig gegensteuern....

[➤ zum Artikel](#)

Enabler und Blocker



Betrachten Sie Stärken als Team-Ressourcen!

Die **Stärken eines Teams (Enabler)** sind für die Leistungsfähigkeit und die Stabilität in Krisen besonders wichtig. Z.B. existierte bei einem von uns begleiteten Team eine große Vertrauensbasis. Als die Geschäftsführung die Sinnhaftigkeit des Teams in Frage stellte, war dies zwar insgesamt eine herausfordernde Zeit für das Team, allerdings konnte es diese Herausforderung gemeinsam meistern. Unterstützend wirkte hier die Mischung des Teams bestehend aus sehr unterschiedlichen Menschentypen. Ein Teammitglied war ein ausgeprägter Analytiker, der Lösungsräume aufzeigen konnte. Ein weiteres Teammitglied moderierte sehr stark und motivierte. So sorgte der äußere Konflikt nicht dafür, dass die Teamstabilität gefährdet war. Es ist wichtig, sich dieser Stärken bewusst zu werden, um diese kontinuierlich auszubauen.

Meist werden jedoch **Blocker** zuerst wahrgenommen und bearbeitet. Was per se auch nicht falsch ist, da es wichtig ist, die Barrieren zu reduzieren. Wir erleben häufig, dass Teams zu viele Aufgaben vor sich haben und nicht priorisieren. Eine mögliche Ursache ist, dass sie von der Geschäftsleitung mit Ideen bombardiert werden. Es ist von der Geschäftsleitung gut gemeint und die Ideen sind im Einzelnen gut. Der Effekt ist aber, dass es keine klare Priorisierung im Team gibt und der Aufwand, jeder Idee nachzugehen und diese zu bewerten, im Verhältnis zur Umsetzungsquote enorm hoch ist. In solchen Fällen gilt es, einerseits diesen Stakeholdern transparent zu machen, welchen Aufwand und Kosten sie verursachen. Andererseits mit ihnen auszuhandeln, wie Kommunikations- und Entscheidungsprozesse und damit die Priorisierung zu erfolgen haben. Dies ist in der Regel kein einmaliger Vorgang, sondern ein kontinuierlicher Prozess, der auch im Canvas entwickelt werden kann.

Verbessern Sie sich kontinuierlich!

Nutzen Sie den Leadership Canvas für eine regelmäßige Retrospektive zur Verbesserung der Leistung. Sie können mit Hilfe des Leadership Canvas einen standardisierten Termin gestalten, in dem Sie am Anfang anhand der KPIs und weiterer Faktoren prüfen, wie gut das Team performt. Gehen Sie dann in ein Brainwriting dazu, welche Blöcke im Canvas gut funktionieren und welche optimierungswürdig sind. Anschließend besprechen Sie die unterschiedlichen Wahrnehmungen

im Team und definieren Maßnahmen für die wichtigsten optimierungswürdigen Punkte, die Sie bis zum nächsten Termin der Retrospektive umsetzen. Hier ist es wichtig, nur so viele und nur so große Maßnahmen festzulegen, wie Sie tatsächlich umsetzen können!

Fazit

In der agilen Führung arbeitet man mit Teamautonomie, Befähigung und Transparenz. Gleichzeitig geht es darum, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Mit dem Leadership Canvas haben Sie ein Instrument an der Hand, um die dafür notwendigen Rahmenbedingungen und die Zusammenarbeit mit Ihrem Team zu gestalten. Benutzen Sie den Leadership Canvas, um den Status Quo und ihren Zielzustand zu dokumentieren. Wir empfehlen, mindestens einmal im Quartal den erarbeiteten Leadership Canvas zur Reflektion im Team zu verwenden. Passen Sie den Leadership Canvas dann an und nehmen Sie sich Verbesserungen vor. Sie werden feststellen, dass Sie Ihr Team durch die offene und strukturierte Diskussion, die Visualisierung über den Canvas und durch die regelmäßige Hinterfragung des Status Quo, in großen Schritten verbessern.

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf projektmagazin.de!

[➤ zum Artikel](#)