

## Inhalt

Begriffe und Definitionen.....	1
Abkürzungen .....	101
Literatur.....	102
Impressum .....	104
Ihr Feedback	

Kompetenzen, über die eine Führungskraft in der agilen Führung verfügen sollte, sind:

- Fähigkeit zur Selbstführung und Selbstreflexion
- Change-Management-Kompetenzen (siehe *Change Management* 🔄)
- Kompetenzen zur Führung virtueller Teams
- interkulturelle Kompetenzen
- Kenntnis agiler Arbeits- und Managementmethoden
- unternehmerisches Denken und eine starke Kundenorientierung

Gelingt die Umsetzung dieses Ansatzes, wird agile Führung für alle Beteiligten ein Gewinn sein: Die Führungskräfte gestalten aktiv ihre Unternehmen und schaffen motivierende Arbeitsbedingungen, Mitarbeiter gewinnen in den Teams mehr Freiheiten und tragen mehr Verantwortung, die Entscheidungen in den Teams werden durch Synergieeffekte noch hochwertiger (siehe *Synergie* 🔄).

Die Praxis zeigt allerdings Grenzen dieser Visionen auf:

- Teamarbeit ist in vielen Fällen gar nicht gefragt und in der Gruppenarbeit lauern neue Risiken, z.B. falsch verstandene Gruppenautonomien oder „soziales Faulenzen“.
- Es existieren häufig überkommene autoritäre Strukturen in Unternehmen, die agiles Führen gar nicht erst zulassen.
- Analysen des *Betriebsklimas* 🔄 zeigen häufig eine starke *Demotivation* 🔄 von Mitarbeitern und Führungskräften. In dieser Situation müsste zunächst Unzufriedenheit abgebaut werden – durch vertrauensbildende und konfliktlösende Maßnahmen.



Die agile Führung hat auch Auswirkungen auf die *Personalauswahl* 🔄. Die Unternehmen haben zwar immer schon darauf geachtet, Mitarbeiter zu rekrutieren, die zur Belegschaft passen, die Auswahl war aber häufig auf soziale Faktoren bezogen und nicht auf die Leistungsfähigkeit im Team. Im agilen Kontext kann es also nicht mehr nur darum gehen, Menschen einzustellen, die „passen“, sondern darum, jene zu rekrutieren, die ein Team wirkungsvoll ergänzen. Agilität bezieht sich also nicht nur auf die Organisationsstruktur (agile Organisation) und Prozesse (agiles Arbeiten), sondern auch auf die Verhaltensweisen und Einstellungen aller ihrer Mitglieder (agiles Mindset).

## Aging Workforce

Unter dem Begriff Aging Workforce („alternde Belegschaft“) versteht man die Auswirkungen der zunehmenden Überalterung der Gesellschaft und der Mitarbeiter auf die Unternehmen. Ursachen für diesen demografischen Wandel sind vor allem

- die steigende Lebenserwartung der Menschen,
- der Geburtenrückgang,
- die gleichzeitige Verkürzung der Lebensarbeitszeit.

Dies führt dazu, dass Politik (z. B. durch die „Initiative 50plus“) und *Unternehmensführungen* (z. B. durch Age Diversity Management, siehe auch *Diversity Management*) Lösungsansätze finden müssen, um „alternde“ Mitarbeiter ihren Fähigkeiten gemäß einzusetzen.

### AIDA-Formel

Ursprünglich für das Produktmarketing eingeführt, findet die AIDA-Formel heute noch Verwendung bei der Formulierung von Texten, mit denen beim Leser über einen Appell eine gewünschte Handlung ausgelöst werden soll, z. B. bei Bewerbungsanschreiben und Stellenanzeigen.

Attention	Aufmerksamkeit erzeugen
Interest	Interesse an der ausgeschriebenen Stelle erzeugen
Desire	Wunsch wecken, sich zu bewerben
Action	Aufforderung, eine Bewerbung zu schicken

### Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

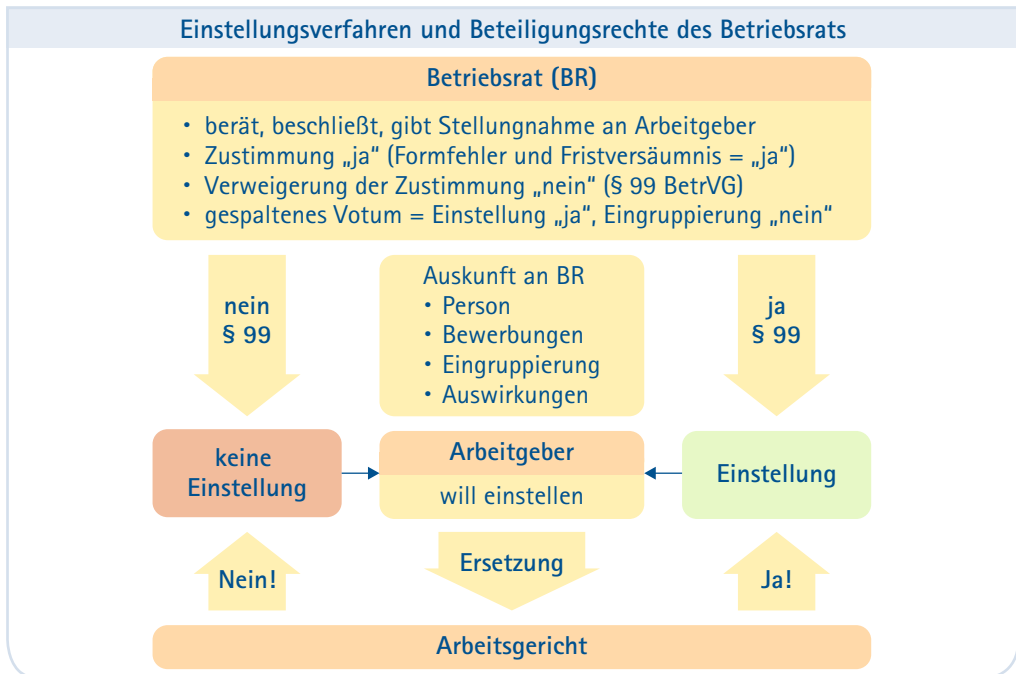
Das Gesetz schützt Arbeitnehmer – zu denen in diesem Fall auch Bewerber gehören – vor Benachteiligungen wegen

- ihrer Rasse,
- ihrer ethnischen Herkunft,
- ihres Geschlechts,
- ihrer Religion,
- einer Behinderung,
- des Alters oder
- der sexuellen Identität.

Bei der *Personalgewinnung* und der *Personalauswahl* sind daher geschlechtsneutrale Formulierungen zu verwenden. Allerdings werden in der Praxis auf der Suche nach Young Professionals, Berufseinsteigern oder jungen Mitarbeitern schnell Bewerber anderen Alters benachteiligt. Lässt sich eine Benachteiligung allein schon durch Indizien vermuten, muss das Unternehmen belegen können, dass eine solche nicht vorliegt. Es gilt die Beweislastumkehr.

### Analogieschlussverfahren

Analogieschlussverfahren werden allgemein bei der Lösung komplexer Probleme angewandt. Im Kontext der Personalbedarfsermittlung dienen sie der Ermittlung des *Bruttopersonalbedarfs*. Dabei geht man von der Annahme aus, dass in der Vergangenheit festgestellte Zusammenhänge zwischen verschiedenen Faktoren auch bei künftigen Entwicklungen bestehen werden, wie z. B. zwischen der Anzahl der Mitarbeiter im Vertrieb und der Anzahl der Kundenaufträge.



## Eisbergmodell

Das Modell spielt bei der *Mitarbeiterführung* eine große Rolle. Danach besteht die menschliche Persönlichkeit aus Schichten, von denen nur die oberste sichtbar und unmittelbar beeinflussbar ist. Diese Spitze des Eisbergs macht ungefähr 10% der gesamten Persönlichkeit aus und ist das wahrnehmbare Verhalten eines Menschen. Die darunter liegenden Schichten enthalten Faktoren wie persönliche Einstellungen und Werte, das eigene Rollenverständnis und das Selbstkonzept sowie die charakterlichen Dispositionen. Diese tiefste Schicht ist am schwersten zu beeinflussen oder gar zu verändern.

