

Sandra Berndt

Waldstraße 28

Mat.-Nr.: 303 165

72766 Reutlingen

bersan@hs-pforzheim.de

Abgabedatum: 15.10.2016

Identifikation von Anforderungen an die Gestaltung von Mitarbeiterführung in agilen Organisationen

Masterthesis

vorgelegt zur Erlangung des Master of Science
der Hochschule Pforzheim

Betreuer: Prof. Dr. Stephan Fischer

Zweitkorrektor: Prof. Dr. Cathrin Eireiner

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, die vorliegende Masterthesis selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Stellen in der Arbeit gekennzeichnet zu haben.

Reutlingen, 15.10.2016

Ort, Datum

Sandra Berndt

Kurzfassung

Im Hinblick auf sich schnell ändernde Kundenanforderungen gewinnt Agilität für viele Unternehmen an Bedeutung. Agilität beschreibt dabei die grundsätzliche Anpassungsfähigkeit einer Organisation an ihr dynamische und unsichere Umwelt. Aufgrund einer Verlagerung von Verantwortung an die Mitarbeiter¹ und einer konsequenten Kundenorientierung, ändert sich das grundlegende Verständnis von Mitarbeiterführung. Die vorliegende Arbeit untersucht daher, welche Anforderungen sich an Führung ergeben und entwickelt ein Modell zur Gestaltung von Mitarbeiterführung im agilen Kontext.

Ausgehend von einer theoretischen Betrachtung von Agilität sowie der Beschreibung bestehender Führungsansätze, wird eine qualitative Untersuchung durchgeführt. Mithilfe von Leitfadeninterviews werden praktische Erfahrungen erhoben und Anforderungen an Mitarbeiterführung abgeleitet. Das auf dieser Grundlage entwickelte Modell zur Gestaltung von Mitarbeiterführung in agilen Organisationen stellt die Beziehung zwischen Kunde und Team in den Mittelpunkt. Es sieht die Funktion von Führung darin, Orientierung zu geben sowie die Mitarbeiter zu befähigen. Die Umsetzung erfolgt über die Verteilung von Führungsrollen. Eine gezielte Unterstützung der Teams und Mitarbeiter wird insbesondere durch die Trennung von fachlicher und persönlicher Führung ermöglicht. Das Modell definiert Führungsrollen und beschreibt jeweils förderliches Führungsverhalten.

¹ Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten immer für beidelei Geschlecht.

Abstract

For many organizations agility becomes an important competitive factor due to fast changing customer demands. It describes the ability of an organization to adapt to dynamic and uncertain environments. Main characteristics of an agile organization are a high individual responsibility of the employees and a strong customer focus. This leads to a fundamental change in the understanding of leadership. Therefore, the goal of this thesis is to identify requirements for leadership and to develop a model of leadership in an agile context.

Based on a thorough theoretical review of the literature on agility as well as the description of existing approaches to leadership, a qualitative study captures relevant experiences of practitioners through semi-structured interviews. The results allow the definition of requirements for leadership and build the basis for the descriptive model of successful leadership in agile organizations. The model centers around the relationship between the customer and a team. The core function of leadership is to provide orientation for the team and to empower the employees. The application of the model is realized by the sharing of leadership through different leadership roles. Especially the separation of task-oriented and people-oriented leadership allows a focused and effective support of the team. The developed model defines leadership roles and respectively describes helpful leadership behavior.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	2
2. Grundlagen von Agilität.....	4
2.1 Begriffsabgrenzung und Definition	4
2.2 Rahmenbedingungen und Notwendigkeit von Agilität	5
2.3 Agile Organisationen	8
2.3.1 Historische Entwicklung	8
2.3.2 Modell einer agilen Organisation.....	10
2.3.3 Charakteristika agiler Organisationen.....	12
2.4 Gestaltungselemente agiler Organisationen.....	15
3. Theoretische Betrachtung von Mitarbeiterführung in agilen Organisationen	17
3.1 Begriffsabgrenzung und Aufgaben von Mitarbeiterführung	17
3.2 Besonderheiten von Mitarbeiterführung im agilen Kontext.....	19
3.2.1 Funktion von Führung und Führungsverständnis	19
3.2.2 Wahrnehmung von Führungsaufgaben	20
3.2.3 Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter	22
3.3 Ansätze von Mitarbeiterführung im agilen Kontext.....	23
3.3.1 Transformationale Führung.....	23
3.3.2 Empowering Leadership	26
3.3.3 Demokratisches Unternehmen	28
3.3.4 Verteilte Führung	30
3.3.5 Vergleichende Betrachtung der Ansätze.....	33
3.4 Konsequenzen für die Gestaltung von Mitarbeiterführung in agilen Organisationen	34

4. Empirische Untersuchung zu Mitarbeiterführung in agilen Organisationen	37
4.1 Entwicklung der Forschungsfrage	37
4.2 Methodische Vorgehensweise	38
4.2.1 Erhebungsmethode.....	38
4.2.2 Interviewleitfaden	39
4.2.3 Aufbereitung und Auswertung der Daten	42
4.2.4 Gütekriterien	44
4.3 Darstellung der Interviewergebnisse.....	45
4.3.1 Beschreibung der Stichprobe	45
4.3.2 Verständnis von Agilität und Agilitätsdimensionen	45
4.3.3 Gestaltung der Führungsstruktur.....	46
4.3.4 Ausprägung der Führungskultur	49
4.3.5 Schwerpunkt der Führungsaufgaben.....	50
4.3.6 Förderliches Führungsverhalten.....	51
4.3.7 Veränderung der Anforderungen an Führungskräfte	52
4.4 Interpretation der Interviewergebnisse	53
4.4.1 Agilitätsverständnis.....	53
4.4.2 Forschungsfrage 1: Anforderungen an die Führungsstruktur	54
4.4.3 Forschungsfrage 2: Anforderungen an die Führungskultur	57
4.4.4 Forschungsfrage 3: Anforderungen in der direkten Führungsbeziehung	58
4.5 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse	60
5. Zusammenführung der Ergebnisse und Modellentwicklung	62
5.1 Anforderungen an Mitarbeiterführung in agilen Organisationen	62
5.1.1 Strukturelle Anforderungen	62
5.1.2 Kulturelle Anforderungen und Führungsverhalten	65
5.2 Modell zur Gestaltung von Mitarbeiterführung in agilen Organisationen.....	68
5.2.1 Konzeption von Mitarbeiterführung in agilen Organisationen	68
5.2.2 Definition von Führungsrollen.....	70
5.2.3 Kritische Betrachtung	73

6. Fazit	75
6.1 Zusammenfassung	75
6.2 Handlungsempfehlungen	76
6.3 Ausblick	78
Anhangsverzeichnis	X
Quellenverzeichnis	XXX

Abkürzungsverzeichnis

EL	Empowering Leadership
FF	Forschungsfrage
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Management
OKR	Objectives and Key Results

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Agilitätsmodell nach <i>Zhang und Sharifi</i>	10
Abbildung 2: Merkmale einer agilen Organisation.....	16
Abbildung 3: Relevante Dimensionen von Führung in Bezug auf Agilität	35
Abbildung 4: Anforderungen an Mitarbeiterführung aus theoretischer Sicht	36
Abbildung 5: Übersicht der Aussagen zur Führungsstruktur.....	47
Abbildung 6: Übersicht der Aussagen zur Führungskultur.....	49
Abbildung 7: Übersicht der Aussagen zu den Führungsaufgaben	50
Abbildung 8: Übersicht der Aussagen zum Führungsverhalten	51
Abbildung 9: Übersicht der Aussagen zur Veränderung der Anforderungen.....	53
Abbildung 10: Einteilung möglicher Führungsrollen.....	55
Abbildung 11: Anforderungen an Mitarbeiterführung aus praktischer Sicht.....	61
Abbildung 12: Strukturelle Anforderungen auf organisationaler Ebene.....	63
Abbildung 13: Strukturelle Anforderungen in der direkten Führungsbeziehung....	64
Abbildung 14: Kulturelle Anforderungen auf organisationaler Ebene	65
Abbildung 15: Kulturelle Anforderungen in der direkten Führungsbeziehung	67
Abbildung 16: Modell zur Mitarbeiterführung in agilen Organisationen	68

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Implikationen der System-, Kontingenz- und Evolutionstheorie	8
Tabelle 2: Aufbau und Inhalt des Interviewleitfadens.....	40
Tabelle 3: Strukturierung des Interviewmaterials	43
Tabelle 4: Führungsrollen im agilen Kontext.....	71

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

„Nicht die schnellsten oder stärksten überleben, sondern diejenigen, die sich am schnellsten auf veränderte Lebensbedingungen einstellen können.“

- Charles Darwin² -

Dieser Kerngedanke der Evolutionstheorie, den *Darwin* bereits im Jahre 1859 im naturwissenschaftlichen Sinne formulierte, ist heute in Bezug auf Unternehmen aktueller denn je. Er macht die Bedeutung einer schnellen Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen deutlich. Unternehmen agieren heutzutage in einer hochkomplexen Umwelt.³ Diese ist geprägt durch die immer schnellere Entwicklung neuer Technologien, die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung der Weltwirtschaft sowie den Wandel zu einer Wissensgesellschaft.⁴ Veränderte Anforderungen sind aufgrund vielfältiger Interdependenzen schwer vorhersehbar und konfrontieren Unternehmen mit einem hohen Grad an Unsicherheit.⁵ Um langfristig überlebensfähig zu bleiben, müssen sie sich an die Entwicklungen ihrer Umwelt anpassen und diese antizipieren.⁶

Die Fähigkeit, mit diesen dynamischen Entwicklungen umgehen zu können, wird in der wissenschaftlichen Diskussion unter dem Begriff der *Agilität* zusammengefasst.⁷ Auch in der Praxis erfährt das Agilitätskonzept zunehmendes Interesse, um eine Antwort auf die beschriebenen Herausforderungen zu finden.⁸ Die Umsetzung hingegen fällt häufig aufgrund eines hohen Grads an Formalisierung und einem starken Fokus auf Prozessoptimierung noch schwer.⁹ Um die Überlebensfähigkeit der Organisation in einer dynamischen Umwelt zu ermöglichen, kann Agilität für viele Unternehmen jedoch zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor werden.¹⁰

² Zitiert nach Hruschka et al. (2009), VI.

³ Vgl. Rösner (2014), S. 81.

⁴ Vgl. McKenzie / Atiken (2012), S. 329; vgl. Joiner / Josephs (2007), S. 35; vgl. Kotter (2015), S. 1; vgl. Anderson / Uhlig (2015), S. 261.

⁵ Vgl. Joiner / Josephs (2007), S. 35; vgl. Müller (2011), S. 43; vgl. Weber / Tarba (2014), S. 5.

⁶ Vgl. Weber / Tarba (2014), S. 5; vgl. Butler / Surace (2015), S. 4.

⁷ Vgl. Vázquez-Bustelo et al. (2007), S. 1303f.; vgl. Förster / Wendler (2012), S. 9.

⁸ Vgl. Conforto et al. (2016), S. 660; vgl. Kotter (2015), S. 12.

⁹ Vgl. Kotter (2015), S. 1f.

¹⁰ Vgl. Fischer / Häusling (2016), S. 30; vgl. Nijssen / Paauwe (2012), S. 3315f.

Eine agile Ausrichtung erfordert ein grundsätzliches Umdenken hinsichtlich der Art und Weise, wie das Unternehmen organisiert ist.¹¹ Kennzeichnend sind eine starke Orientierung am Kunden sowie eine Verlagerung von Entscheidungsprozessen und -kompetenzen an die Mitarbeiter.¹² Da eine zentrale Steuerung durch das Management die Anpassungsfähigkeit der Organisation erschwert, wird das traditionelle Verständnis von Mitarbeiterführung infrage gestellt.¹³ Dennoch bleiben eine Koordination der Aktivitäten innerhalb des Unternehmens sowie eine übergreifende Sichtweise notwendig.¹⁴ Zum erfolgreichen Umgang mit Komplexität und der gesteigerten Verantwortung muss zudem eine gezielte Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter sichergestellt werden.¹⁵ Führung stellt somit eine wichtige Dimension im Hinblick auf die Entwicklung von Agilität dar.¹⁶ In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie Mitarbeiterführung in agilen Organisationen gestaltet sein muss, um die Anpassungsfähigkeit zu unterstützen.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel der vorliegenden Masterthesis ist die Identifikation von Anforderungen an Mitarbeiterführung in agilen Organisationen. Die Betrachtung soll einerseits die Führungsstruktur und -kultur auf organisationaler Ebene und andererseits das Führungsverhalten in der direkten Führungsbeziehung auf individueller Ebene umfassen. Ausgehend von den Anforderungen besteht ein weiteres Ziel darin, ein konzeptionelles Modell zur Gestaltung von Führung in agilen Organisationen zu entwickeln. Unter Organisationen werden dabei soziale arbeitsteilige Systeme verstanden, die bestimmte Ziele verfolgen.¹⁷ Diese Arbeit fokussiert sich auf Wirtschaftsunternehmen als Organisationen mit hauptsächlich ökonomischen Zielen.¹⁸

Im Fokus der Arbeit steht die inhaltliche Ebene der Gestaltung von Mitarbeiterführung aus einer unternehmensübergreifenden Perspektive. Es soll demnach ein allgemeines Modell entwickelt werden, welches als Grundlage für eine individuelle

¹¹ Vgl. Anderson / Uhlig (2015), S. 265; vgl. Goldman et al. (1996), S. 247.

¹² Vgl. Fischer / Häusling (2016), S. 31.

¹³ Vgl. Boes et al. (2015), S. 65; vgl. Goldman et al. (1996), S. 156.

¹⁴ Vgl. Gloger (2014), S. 90.

¹⁵ Vgl. Butler / Surace (2015), S. 8.

¹⁶ Vgl. Anderson / Uhlig (2015), S. 273.

¹⁷ Vgl. Vahs (2012), S. 15; vgl. Kieser / Kubicek (1992), S. 4.

¹⁸ Vgl. Vahs (2012), S. 17f.

Ausgestaltung dienen kann und relevante Gestaltungselemente für agile Führung aufzeigt. Die Prozessebene, welche sich mit der Umsetzung befasst, wird nicht betrachtet. Zur Entwicklung eines solchen Modells wird sowohl eine theoretische Perspektive eingenommen als auch eine empirische Untersuchung durchgeführt. Anschließend fließen alle Erkenntnisse in die Konzeption des Modells ein. Entsprechend dieser Vorgehensweise gliedert sich die Arbeit in drei Teile.

Im ersten Teil der Arbeit wird die theoretische Betrachtung vorgenommen. Kapitel 2 befasst sich mit dem Thema Agilität. Ausgehend von einer Begriffsdefinition werden die Rahmenbedingungen von Agilität erläutert sowie Charakteristika agiler Organisationen beschrieben. Kapitel 3 thematisiert Mitarbeiterführung im agilen Kontext. Zunächst werden der Begriff der Mitarbeiterführung abgegrenzt und Besonderheiten von Mitarbeiterführung im agilen Kontext dargestellt. Anschließend werden Führungsansätze vorgestellt und verglichen, die diesen Besonderheiten gerecht werden und daher im agilen Kontext Anwendung finden können. Ein Zwischenfazit zeigt Konsequenzen der theoretischen Betrachtung für die Gestaltung von Mitarbeiterführung in agilen Organisationen auf.

Der zweite Teil der Arbeit umfasst die empirische Untersuchung in Kapitel 4. Zunächst wird die Forschungsfrage entwickelt und davon ausgehend die methodische Vorgehensweise dargestellt. Die Erhebung erfolgt anhand von Leitfadeninterviews und die Ergebnisse werden auf Basis des ausgewerteten Materials deskriptiv dargestellt. Anschließend werden diese hinsichtlich der Fragestellung interpretiert und Anforderungen an Mitarbeiterführung in agilen Organisationen abgeleitet.

Im dritten Teil der Arbeit findet eine Gegenüberstellung der ersten beiden Teile sowie eine Zusammenführung der Ergebnisse statt. Die Einbeziehung beider Perspektiven dient in Kapitel 5 als Grundlage für eine umfassende Betrachtung der Anforderungen an Mitarbeiterführung im agilen Kontext. Davon ausgehend wird ein konzeptionelles Modell zur Gestaltung von Mitarbeiterführung entwickelt und kritisch betrachtet. Abschließend werden die Ergebnisse der Arbeit in Kapitel 6 zusammengefasst und Handlungsempfehlungen formuliert. Ein Ausblick zeigt mögliche Weiterentwicklungen auf.

2. Grundlagen von Agilität

2.1 Begriffsabgrenzung und Definition

Der Agilitätsbegriff wird in der wissenschaftlichen Literatur verwendet, um eine Vielzahl zusammenhängender Entwicklungen zu beschreiben, die eine grundlegende Änderung in der Handlungsweise eines Unternehmens kennzeichnen.¹⁹ Neben der Gesamtorganisation können einzelne Funktionsbereiche, Methoden und Arbeitsweisen, wie z. B. agiles Projektmanagement, oder die Einzelperson im Fokus stehen.²⁰ Im Rahmen dieser Arbeit wird die organisationale Ebene betrachtet, da die Identifikation von Anforderungen an Mitarbeiterführung eine ganzheitliche Sichtweise der Organisation erfordert.

Anhang 1 gibt einen Überblick über unterschiedliche Definitionen von organisationaler Agilität. Sie wird dabei fast immer als eine organisationale Fähigkeit bezeichnet.²¹ Daneben lassen sich vier Komponenten herausarbeiten, die häufig genannt werden und daher kennzeichnend für Agilität sind.²² Ausgangspunkt oder Rahmenbedingung ist erstens eine Unternehmensumwelt, die durch Komplexität und Unsicherheit sowie ständige Veränderung gekennzeichnet ist. Zweitens entwickelt das Unternehmen als Antwort hierauf die Fähigkeit, flexibel zu reagieren und sich permanent anzupassen. Als drittes Element ist eine damit einhergehende Schnelligkeit zu nennen. Viertens beschreiben einige Definitionen eine proaktive Komponente, welche eine positive Einstellung gegenüber Wandel sowie die aktive Initiierung von Veränderungen umfasst.

Für die vorliegende Arbeit wird Agilität daher in Anlehnung an *Dove* und *Charbonnier-Voirin* definiert als die Fähigkeit einer Organisation, sich kontinuierlich an eine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen, indem sie auf Veränderungen schnell reagiert, diese antizipiert und proaktiv gestaltet.²³ Agilität

¹⁹ Vgl. Förster / Wendler (2012), S. 9; vgl. Goldman et al. (1996), XII; vgl. Storey et al. (2005), S. 243; vgl. Hackl / Gerpott (2015), S. 54.

²⁰ Vgl. Nijssen / Paauwe (2012), S. 3319; vgl. Förster / Wendler (2012), S. 9.

²¹ Hier kann eine Verbindung zu dem Konzept der *Dynamic Capabilities* hergestellt werden. Vgl. Nijssen / Paauwe (2012). Diese können verstanden werden als die Fähigkeit einer Organisation, interne und externe Kompetenzen zu integrieren, zu entwickeln und zu rekonfigurieren, um sich schnell verändernden Umwelten anpassen zu können (vgl. Teece et al. (1997), S. 516).

²² Eine Analyse von 28 Definitionen organisationaler Agilität (siehe Anhang 1) zeigt, dass 23 Definitionen unvorhersehbare Änderungen in der Unternehmensumwelt, 23 die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens, 16 Schnelligkeit und 8 das proaktive Ergreifen von Veränderungen umfassen.

²³ Vgl. Dove (2001), S. 5; vgl. Charbonnier-Voirin (2011), S. 123.

sollte dabei von Flexibilität abgegrenzt werden, welche passiv auf kleinere Veränderungen reagiert und als ein Bestandteil von Agilität aufgefasst werden kann.²⁴

2.2 Rahmenbedingungen und Notwendigkeit von Agilität

Als Grundlage für die Betrachtung agiler Organisationen sollen zunächst die Rahmenbedingungen von Agilität untersucht werden. Ausgangspunkt für die Notwendigkeit einer agilen Ausrichtung ist die bereits genannte komplexe Unternehmensumwelt. Welche Implikationen diese für Organisationen hat, kann anhand von verschiedenen Organisationstheorien erklärt werden. Zum einen liefert die Systemtheorie Ansätze zur Beschreibung und Erklärung komplexer Zusammenhänge.²⁵ Zum anderen finden sich sowohl in der Kontingenztheorie als auch in der Evolutionstheorie Erklärungsansätze für die Bedeutung der Anpassungsfähigkeit von Organisationen an ihre Umwelt.²⁶ Im Folgenden werden daher die relevanten Elemente dieser Theorien vorgestellt und Konsequenzen für agile Organisationen aufgezeigt.

Die *Systemtheorie* versteht Organisationen als offene Systeme, die in Interaktion mit ihrer Umwelt stehen.²⁷ Sie konstituieren und steuern sich durch ihre Entscheidungen und Kommunikationsprozesse selbst.²⁸ Ausgangspunkt von Systembildung ist Komplexität. Diese ist gekennzeichnet durch ein unüberschaubares und unvorhersehbares Beziehungsgefüge, welches es unmöglich macht, die Wirklichkeit vollständig zu erfassen.²⁹ Um sich zu konstituieren und gegenüber der Umwelt abzugrenzen, muss innerhalb von Organisationen eine Reduktion von Komplexität stattfinden.³⁰ Diese kann einerseits durch die Schaffung von Strukturen erfolgen, andererseits kann Komplexität durch Vertrauen reduziert werden.³¹ Innerhalb des Systems herrscht somit eine organisierte Komplexität, die geringer ist als die Um-

²⁴ Vgl. Conboy (2009), S. 337f.

²⁵ Vgl. Königswieser / Hillebrand (2013), S. 26-31.

²⁶ Vgl. Jones / Bouncken (2008), S. 284f.; vgl. Chalupa (2007), S. 18.

²⁷ Vgl. Luhmann (1976), S. 23f.

²⁸ Vgl. Luhmann (1999), S. 25; vgl. Malik (2000), S. 315-322.

²⁹ Vgl. Luhmann (1999), S. 50f.

³⁰ Vgl. Königswieser / Hillebrand (2013), S. 32; vgl. Luhmann (1978), S. 14; vgl. Holzinger (2007), S. 129.

³¹ Vgl. Luhmann (1999), S. 74f.; vgl. Luhmann (1968), S. 10. Struktur schränkt die im System zugelassenen Verknüpfungsmöglichkeiten ein und formalisiert Verhaltenserwartungen (Vgl. Luhmann (1999), S. 417f.; vgl. Simon (2007a), S. 47). Vertrauen hingegen basiert auf nicht formalisierten Erwartungen und erweitert den Handlungsspielraum von Personen (Vgl. Luhmann (1968), S. 10; vgl. Simon (2007b), S. 74).

weltkomplexität (Komplexitätsgefälle).³² Eine geringere Komplexität innerhalb des Systems erschwert jedoch die Anpassung an die Umwelt. Deshalb muss die Komplexitätsreduktion immer in Abhängigkeit von der Umweltkomplexität und im Hinblick auf die notwendige bzw. ausreichende Systemkomplexität erfolgen.³³ Eine zweite relevante Charakteristik der Systemtheorie ist die ganzheitliche Perspektive, die sie einnimmt.³⁴ Innerhalb von Organisationen bestehen Wechselwirkungen, aufgrund derer die Änderung einer Systemkomponente Auswirkungen auf das gesamte System haben kann.³⁵

Kerngedanke der *Kontingenztheorie* ist, dass die Organisationsstruktur durch die Umwelt der Organisation bestimmt wird.³⁶ Kontingenz beschreibt in diesem Zusammenhang also die Bedingtheit oder Abhängigkeit von Kontextfaktoren.³⁷ Daraus folgt, dass es keine allgemeingültige, optimale Struktur geben kann, sondern diese von der spezifischen Situation abhängig ist.³⁸ In dynamischen Umwelten sind Strukturen zu wählen, die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ermöglichen.³⁹ *Lawrence und Lorsch* betonen neben der Notwendigkeit einer Anpassung an eine dynamische Umwelt insbesondere auch die Bedeutung einer Integration von Subsystemen einer Organisation, z. B. durch eine geteilte Vision.⁴⁰

Die Notwendigkeit der Anpassung an die Unternehmensumwelt lässt sich, wie einleitend beschrieben, auch aus der *Evolutionstheorie* ableiten. Hierbei wird das darwinistische Selektionsprinzip⁴¹ auf Organisationen übertragen: Unternehmen unterliegen einem ständigen Anpassungsdruck an ihre Umwelt.⁴² Es überleben demnach nicht die größten oder stärksten Organisationen, sondern diejenigen, denen es gelingt, sich am schnellsten an veränderte Umweltbedingungen anzupassen.⁴³ Die Veränderungsprozesse von Organisationen erfolgen durch Variation, Selektion und Retention: Organisationen variieren in bestimmten Merkmalen oder Verhaltens-

³² Vgl. Luhmann (1976), S. 24; vgl. Luhmann (1999), S. 46.

³³ Vgl. Luhmann (1978), S. 22; verwiesen sei an dieser Stelle auch auf Ashby (1956), S. 206-213.

³⁴ Vgl. Simon (2007a), S. 13.

³⁵ Vgl. Watzlawick et al. (1978), S. 202; vgl. Königswieser / Hillebrand (2013), S. 21.

³⁶ Vgl. Lawrence / Lorsch (1967), S. 4f.

³⁷ Vgl. Holzinger (2007), S. 197; vgl. Preisendörfer (2016), S. 87.

³⁸ Vgl. Donaldson (2001), S. 3.

³⁹ Burns / Stalker (1961) zitiert nach Preisendörfer (2016), S. 97f.

⁴⁰ Vgl. Lawrence / Lorsch (1967), S. 47.

⁴¹ Vgl. hierzu Darwin (1859).

⁴² Vgl. Hannan / Freeman (1993), S. 17f.

⁴³ Vgl. Hruschka et al. (2009), VI.

weisen. Die Selektion erfolgt durch die Umwelt.⁴⁴ Es bestehen diejenigen Ausprägungen fort, die aufgrund der besten Passung mit der Umwelt Erfolg haben. Diese erfolgreichen Merkmale werden schließlich erhalten und stabilisiert (Retention).⁴⁵ Der Strategie des Versuchs und Irrtums wird dabei eine große Bedeutung beigemessen.⁴⁶ Diese zeichnet sich dadurch aus, dass möglichst viele Dinge ausprobiert werden und aus Erfolg bzw. Misserfolg gelernt wird.⁴⁷

Die Evolutionstheorie macht weiterhin deutlich, dass es nie einen optimalen Zustand gibt, da Veränderung eine immanente Eigenschaft der Welt ist.⁴⁸ Organisationen müssen also um fortzubestehen in der Lage sein, ihre Strategien und Strukturen im Verhältnis zur Dynamik ihrer Umwelt schnell genug anzupassen.⁴⁹ Dabei kann organisationale Trägheit nach *Hannan und Freeman* Unternehmen daran hindern, sich an ihre Umwelt anzupassen. Sie entsteht einerseits durch interne Hindernisse, wie beispielsweise unvollständige Information oder Widerstände gegen Veränderungen. Andererseits können auch externe Hindernisse bestehen, z. B. Markteintritts- und -austrittsbarrieren sowie hohe Kosten der Informationsbeschaffung.⁵⁰

Tabelle 1 fasst die sich aus den drei Theorien ergebenden Rahmenbedingungen zusammen und zeigt die Konsequenzen für agile Organisationen auf. Die organisationstheoretische Betrachtung liefert dabei zwei wesentliche Erkenntnisse. Erstens ist Agilität kontextspezifisch, d. h. es kann unterschiedliche Reifegrade von Agilität geben. Die System- und Kontingenztheorie zeigen auf, dass der Komplexitätsgrad der Umwelt darüber entscheidet, welcher Reifegrad von Agilität sinnvoll ist.⁵¹ Zweitens ist Agilität unbegrenzt. Die Evolutionstheorie macht deutlich, dass es immer Wandel geben wird und daher kein endgültiger Zustand erreicht werden kann. Agile Organisationen haben die Fähigkeit, sich einem ständigen Wandel zu unterziehen und sich immer wieder erneut anzupassen.⁵²

⁴⁴ Dies kann sowohl durch die unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Umwelt erfolgen. Vgl. Wolf (2011), S. 385.

⁴⁵ Vgl. Wolf (2011), S. 383-385.

⁴⁶ Vgl. Malik (2000), S. 169.

⁴⁷ Vgl. Wolf (2011), S. 388.

⁴⁸ Vgl. Plotkin (1997), S. 139.

⁴⁹ Vgl. Hannan / Freeman (1993), S. 70.

⁵⁰ Vgl. Hannan / Freeman (1993), S. 67-69.

⁵¹ Vgl. hierzu auch Joiner / Josephs (2007), S. 36; vgl. Reupke / Struck (2013), S. 174; vgl. van Oosterhout et al. (2006), S. 134f.; vgl. Sharifi / Zhang (1999), S. 11.

⁵² Vgl. Goldman et al. (1996), S. 34; vgl. Medinilla (2012), S. 180.

Tabelle 1: Implikationen der System-, Kontingenz- und Evolutionstheorie

Theorie	Rahmenbedingungen von Agilität	Konsequenzen für agile Organisationen
Systemtheorie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisationen sind komplex, aber weniger komplex als ihre Umwelt. ▪ Vielseitige Wechselwirkungen sind zu berücksichtigen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es gibt eine notwendige Komplexität innerhalb von Organisationen, um anpassungsfähig zu sein.
Kontingenztheorie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontextfaktoren bestimmen die optimale Organisationsstruktur. ▪ Es kann eine Differenzierung einzelner Subsysteme notwendig sein. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es gibt keine bestmögliche Struktur, nur eine passende. ▪ Es sollte eine integrierende Funktion geben.
Evolutions- onstheorie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisationen müssen sich schnell genug an ihre Umwelt anpassen, um fortzubestehen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategie des Versuchs und Irrtums ist in komplexen Umwelten am erfolgreichsten. ▪ Es gibt Hemmfaktoren von Agilität. ▪ Es gibt keinen Endzustand von Agilität.

Quelle: Eigene Darstellung.

Daneben ergeben sich aus den Theorien Hinweise für interne Gestaltungsmöglichkeiten, um den Anforderungen einer dynamischen Umwelt gerecht zu werden. Da die Strategie des Versuchs und Irrtums in komplexen Umwelten am erfolgreichsten ist, sollten Unternehmen möglichst viele kreative Lösungen hervorbringen, aus denen eine Selektion erfolgen kann.⁵³ Eine Vision sowie geteilte Werte können als integrierende Funktion dienen. Außerdem sollten mögliche Hemmfaktoren identifiziert und beseitigt werden. Ausgehend von dieser Betrachtung der Rahmenbedingungen werden im folgenden Kapitel die Charakteristika agiler Organisationen erarbeitet.

2.3 Agile Organisationen

2.3.1 Historische Entwicklung

Für ein besseres Verständnis von agilen Organisationen ist es zunächst hilfreich, die historische Entwicklung zu betrachten. Wie bereits dargestellt, befassen sich einzelne Konzepte innerhalb der Organisationstheorien seit den 1950er Jahren mit

⁵³ Vgl. Wolf (2011), S. 414.

der Anpassungsfähigkeit von Organisationen, meistens jedoch ohne den Agilitätsbegriff explizit zu nennen.⁵⁴ Daneben lassen sich zwei Entwicklungsphasen innerhalb der wissenschaftlichen Agilitätsdiskussion unterscheiden.

In den 1990er Jahren entstand eine Agilitätsbewegung unter dem Begriff des *agile manufacturing*. Ausgangspunkt hierfür waren Methoden der schlanken Produktion⁵⁵, welche u. a. durch flache Hierarchien und Teamarbeit gekennzeichnet sind. Diese wurden weiterentwickelt, um unvorhersehbaren Entwicklungen und sich schnell verändernden Kundenanforderungen gerecht zu werden.⁵⁶

Die zweite Phase ist gekennzeichnet durch eine Fokussierung auf agiles Projektmanagement.⁵⁷ Sie fand ihren Anfang im Bereich der Softwareentwicklung mit der Formulierung des *agilen Manifests* im Jahre 2001. Das agile Manifest formuliert Wertepaare und damit einhergehende Präferenzen für Agilität. Es schätzt „Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge, funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation, Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung, Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans“⁵⁸. Es wird eine Verlagerung von starren Prozessen und Vorgehensweisen hin zu einer stärkeren Orientierung am Menschen ersichtlich. Dies zeigt sich beispielsweise durch eine intensive Zusammenarbeit mit dem Kunden im Entwicklungsprozess.⁵⁹ Daraufhin entstanden agile Methoden der Produkt- und Softwareentwicklung, welche insbesondere durch ein iteratives Vorgehen und eine starke Kundenorientierung gekennzeichnet sind.⁶⁰ Besondere Beachtung in der Praxis findet dabei die *Scrum Methode*, welche Rollen in Teams und eine ganzheitliche Vorgehensweise in Entwicklungsprojekten beschreibt (siehe Anhang 2).⁶¹

Es zeigt sich, dass von einer anfänglich organisationsweiten Sichtweise zunächst eine Fokussierung auf Produktionssysteme, dann auf agile Projektmethoden stattfand. Derzeit ist wieder ein Trend hin zu einer ganzheitlichen Betrachtung von

⁵⁴ Eine Ausnahme stellt das AGIL-Schema nach *Parsons* dar. Dabei handelt es sich um ein Konzept der Systemtheorie. Vgl. Förster / Wendler (2012), S. 2f.

⁵⁵ Vgl. hierzu Womack et al. (1990).

⁵⁶ Vgl. Kettunen (2009), S. 408; vgl. Goldman et al. (1996), S. 3.

⁵⁷ Vgl. Conforto et al. (2016), S. 661; vgl. Medinilla (2012), S. 38-40.

⁵⁸ Beck et al. (URL).

⁵⁹ Vgl. Motschnig-Pitrik (2015), S. 132.

⁶⁰ Vgl. Hruschka et al. (2009), S. 52; vgl. Medinilla (2012), S. 38.

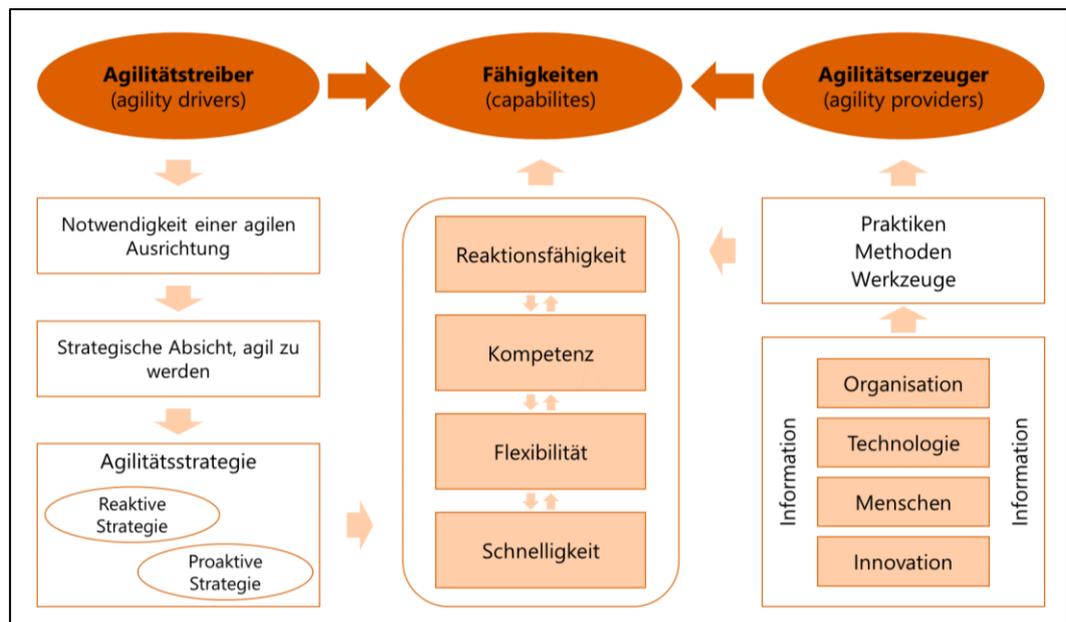
⁶¹ Vgl. Schwaber / Sutherland (2013), S. 3.

Agilität auf organisationaler Ebene zu erkennen.⁶² Die historische Entwicklung zeigt bereits erste Charakteristika agiler Organisationen auf. Merkmale sind z. B. flache Hierarchien, eine Organisation in Teams sowie eine starke Kundenorientierung und flexible Prozesse.

2.3.2 Modell einer agilen Organisation

Eine Grundlage für die Beschreibung einer agilen Organisation bieten daneben konzeptionelle Agilitätsmodelle. Als häufig zitiertes Beispiel ist das Modell von *Zhang und Sharifi* zu nennen.⁶³ Wie in Abbildung 1 dargestellt, wird eine Unterscheidung in Agilitätstreiber, Fähigkeiten und Agilitätserzeuger vorgenommen.⁶⁴ Der Vorteil des Modells liegt in der übersichtlichen Darstellung von Umweltfaktoren und internen Einflussfaktoren auf die Agilität einer Organisation. Daher dient dieses Modell den folgenden Ausführungen als Grundlage.

Abbildung 1: Agilitätsmodell nach *Zhang und Sharifi*



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zhang / Sharifi (2000), S. 498.

⁶² Vgl. Hazzan / Dubinsky (2014), S. 3.

⁶³ Vgl. Zhang / Sharifi (2000) und Sharifi / Zhang (1999). Obwohl der Fokus auf der Produktion liegt, nehmen die Autoren eine ganzheitliche Perspektive ein und ermöglichen damit eine Übertragung auf die Gesamtorganisation.

⁶⁴ Vgl. Zhang / Sharifi (2000), S. 498.

Agilitätstreiber sind Veränderungen in der Unternehmensumwelt, welche die strategische Absicht auslösen, agil zu werden.⁶⁵ Treiber von Agilität können die Marktbedingungen, der Wettbewerb, Kundenanforderungen, technologische Veränderungen, aber auch die Komplexität von Lieferantenbeziehungen sowie die interne Komplexität, z. B. von Produkten und Prozessen, sein.⁶⁶ Der Einfluss dieser Faktoren ist branchen- und unternehmensabhängig. Grundsätzlich erhöhen eine hohe Umweltdynamik, eine intensive Wettbewerbssituation oder eine hohe Produktkomplexität die Notwendigkeit einer agilen Ausrichtung.⁶⁷

Agilitätserzeuger sind Praktiken, Methoden und Werkzeuge, welche Agilität hervorrufen bzw. unterstützen.⁶⁸ Beispiele sind eine enge Beziehung mit Kunden und Lieferanten, der Einsatz von neuen Technologien sowie eine flache und lernende Organisation.⁶⁹ Weitere Faktoren sind HR-Praktiken wie Coaching und Personalentwicklung sowie Methoden des Wissensmanagements.⁷⁰ Daneben müssen außerdem Hemmnisse, im Sinne der bereits beschriebenen organisationalen Trägheit, berücksichtigt werden, da diese die Wirkung von Agilitätserzeugern schwächen können.⁷¹ Ansatzpunkte für die Gestaltung der Agilitätserzeuger sind im Modell von *Zhang und Sharifi* die Organisation, Technologien, Menschen und Innovationen.⁷² Diese Bereiche finden sich auch weitgehend bei anderen Autoren wieder: Eine Analyse mehrerer Studien von *Förster und Wendler* identifiziert die drei wiederkehrenden Faktoren Mensch, Kunden- und Marktorientierung sowie Organisation, bestehend aus Kultur, Struktur und Prozessen.⁷³ Dies sind somit Dimensionen oder Elemente, die für die Gestaltung einer agilen Organisation relevant sind.

Die *Fähigkeiten* des Unternehmens, agil zu handeln sind in Abbildung 1 mittig dargestellt und werden durch die Agilitätstreiber und -erzeuger beeinflusst.⁷⁴ Zur näheren Beschreibung von Agilität als organisationale Fähigkeit werden in diesem Modell Reaktionsfähigkeit, Kompetenz, Flexibilität und Schnelligkeit unterschied-

⁶⁵ Vgl. Sharifi / Zhang (1999), S. 11f.

⁶⁶ Vgl. Zhang / Sharifi (2000), S. 498-502.

⁶⁷ Vgl. Vázquez-Bustelo et al. (2007), S. 1312.

⁶⁸ Vgl. Zhang / Sharifi (2000), S. 498.

⁶⁹ Vgl. Zhang / Sharifi (2000), S. 509.

⁷⁰ Vgl. Vázquez-Bustelo et al. (2007), S. 1314; vgl. Zhang / Sharifi (2000), S. 509.

⁷¹ Vgl. van Oosterhout et al. (2006), S. 135; vgl. Kapitel 2.2.

⁷² Vgl. Zhang / Sharifi (2000), S. 498.

⁷³ Vgl. Förster / Wendler (2012), S. 10.

⁷⁴ Vgl. Sharifi / Zhang (1999), S. 12.

den.⁷⁵ Reaktionsfähigkeit erlaubt es einem Unternehmen, Veränderungen zu identifizieren und umgehend darauf zu reagieren. Kompetenz ermöglicht eine Erreichung der Unternehmensziele unter den Gesichtspunkten der Produktivität, Effizienz und Effektivität. Flexibilität bezeichnet die Möglichkeit der Neukombination derselben Ressourcen, um auf unterschiedliche Anforderungen reagieren zu können. Schnelligkeit ermöglicht letztendlich die Erledigung der Aufgaben in der kürzest möglichen Zeit.⁷⁶

Mit ihrem Modell liefern *Zhang und Sharifi* ein Messinstrument für Unternehmen. Es ermöglicht auf der einen Seite die Identifikation der notwendigen Agilität⁷⁷ und auf der anderen Seite die Bestimmung des aktuellen Agilitätslevels der Organisation.⁷⁸ Somit kann eine mögliche Lücke zwischen Anforderung und aktueller Situation identifiziert werden. Darüber hinaus liefern die Agilitätserzeuger Strategien, wie eine gegebenenfalls bestehende Lücke geschlossen werden kann.⁷⁹

2.3.3 Charakteristika agiler Organisationen

Bei der Betrachtung der historischen Entwicklung und des konzeptionellen Agilitätsmodells werden zwei grundsätzliche Orientierungen agiler Organisationen deutlich: Zum einen wird der *Mensch* in den Fokus gestellt und zum anderen ist eine starke *Markt- und Kundenorientierung* charakteristisch. Im Folgenden soll die Ausprägung dieser beiden Elemente in einer agilen Organisation näher betrachtet werden. Orientierungspunkte dabei sind die Strategie, Struktur und Kultur des Unternehmens.⁸⁰ Diese stellen die grundlegenden Gestaltungselemente einer Organisation dar⁸¹ und können somit als Ausgangspunkt für die Beschreibung einer agilen Organisation dienen. Wie in Kapitel 2.2 erläutert, bestehen dabei vielfältige Wechselwirkungen, d. h. die Elemente beeinflussen sich gegenseitig und sollten in Einklang stehen.⁸²

⁷⁵ Vgl. Sharifi / Zhang (1999), S. 17f.

⁷⁶ Vgl. ebd.

⁷⁷ Die notwendige Agilität wird durch eine Bewertung der Agilitätstreiber anhand von 72 Fragen zu den beschriebenen Bereichen ermittelt. Vgl. Zhang / Sharifi (2000), S. 501f.

⁷⁸ Das aktuelle Agilitätslevel wird anhand eines Fragebogens mit 66 Fragen zu relevanten Fähigkeiten der Organisation ermittelt. Vgl. Zhang / Sharifi (2000), S. 502f.

⁷⁹ Vgl. Zhang / Sharifi (2000), S. 498-505.

⁸⁰ Vgl. Baldegger (2007), S. 49.

⁸¹ Das St. Galler Managementmodell bezeichnet diese drei Elemente als Ordnungselemente der Organisation. Vgl. Rüegg-Stürm (2003), S. 36f.

⁸² Vgl. Rüegg-Stürm (2003), S. 37f.; vgl. Laloux (2015), S. 228-233.

Die *Strategie* beschreibt, wie das Unternehmen seine Ziele und seine Vision erreichen will.⁸³ Starre Ziele sind für eine Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Anforderungen hinderlich. Folglich muss Agilität in der Vision der Organisation verankert sein und sollte direkt oder indirekt als Ziel betrachtet werden.⁸⁴ Die Marktorientierung zeigt sich durch eine konsequente Ausrichtung der Geschäftsstrategie am Kundennutzen sowie einer Fokussierung von Innovationsfähigkeit.⁸⁵ Außerdem nehmen die Förderung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter sowie deren Befähigung und Weiterentwicklung einen hohen strategischen Stellenwert ein.⁸⁶

Die *Struktur* umfasst sowohl die Aufbauorganisation, d. h. die formale Struktur eines Unternehmens, als auch die Ablauforganisation, welche die Unternehmensprozesse beschreibt. Die formale Struktur einer agilen Organisation muss flexibel gestaltet sein, um entsprechend der Kontingenztheorie die Anpassungsfähigkeit zu fördern.⁸⁷ Grundsätzlich sollten agile Organisationen so viel Struktur wie nötig, aber so wenig wie möglich anstreben.⁸⁸

Agile Organisationen zeichnen sich durch flache Hierarchien und eine dezentrale Organisation aus.⁸⁹ Die Kundenorientierung wird durch das Bilden von Teams mit Mitarbeitern aus verschiedenen Funktionen umgesetzt, welche sich gemeinsam um die Probleme des Kunden kümmern. Dadurch ist eine Abwendung vom traditionellen Abteilungsdenken hin zur Organisation in Netzwerken zu beobachten.⁹⁰ Charakteristisch ist eine Organisation, in der die Teams weitgehend selbständig agieren und selbstorganisiert sind.⁹¹ Der Gedanke der Selbstorganisation ist aus der Systemtheorie entnommen und beschreibt das Vertrauen auf die systemimmanenten Gestaltungskräfte, welche zur spontanen Herausbildung von Ordnungen, Strukturen und Verhaltensweisen führen.⁹² Die Konsequenz daraus ist die Abgabe von

⁸³ Vgl. Hungenberg (2014), S. 7.

⁸⁴ Vgl. Anderson / Uhlig (2015), S. 263.

⁸⁵ Vgl. Goldman et al. (1996), S. 5; vgl. Gloger (2014), S. 219; vgl. Blank (2011), S. 18.

⁸⁶ Vgl. Butler / Surace (2015), S. 8.

⁸⁷ Vgl. Vázquez-Bustelo et al. (2007), S. 1306; vgl. Crocitto / Youssef (2003), S. 395; vgl. Arteta / Giachetti (2004), S. 496.

⁸⁸ Vgl. Gloger (2014), S. 177f.

⁸⁹ Vgl. Hattke et al. (2013), S. 162; vgl. Crocitto / Youssef (2003), S. 395.

⁹⁰ Vgl. Medinilla (2012), S. 44-47; vgl. Anderson / Uhlig (2015), S. 267; vgl. Blank (2011), S. 18; vgl. Kotter (2015), S. 4-7.

⁹¹ Vgl. Förster / Wendler (2012), S. 20; vgl. Blank (2011), S. 18.

⁹² Vgl. Wolf (2011), S. 423-428; vgl. Förster / Wendler (2012), S. 17; vgl. Rösner (2014), S. 36.

Verantwortung und Entscheidungsmacht an die Teams bzw. Mitarbeiter. Sie kennen die Anforderungen des Marktes durch die Nähe zum Kunden am besten und können somit am schnellsten auf Veränderungen reagieren.⁹³

Des Weiteren müssen auch die Prozesse einer agilen Organisation möglichst flexibel gestaltet und wenig reguliert sein.⁹⁴ Häufig dienen agile Methoden, wie z. B. Scrum, als Grundlage für die Prozessgestaltung und geben Rahmenbedingungen vor.⁹⁵ Charakteristisch ist ein iteratives Vorgehen mit kurzen Feedbackschleifen, um eine schnelle Anpassung zu ermöglichen sowie eine Unterstützung mit neuen Technologien.⁹⁶ Besondere Bedeutung haben Innovationsprozesse, Prozesse zum Wissenstransfer und -management sowie zur frühzeitigen Erkennung von Marktentwicklungen.⁹⁷

Die *Kultur* einer Organisation als drittes Gestaltungselement beeinflusst das Handeln der Mitarbeiter wesentlich und umfasst geteilte Werte und Grundannahmen.⁹⁸ Der Unternehmenskultur kommt in agilen Organisationen eine hohe Bedeutung zu.⁹⁹ Die Erkenntnisse der Kontingenztheorie in Kapitel 2.2 zeigen, dass eine starke Kultur aufgrund der dezentralen Organisation wichtig ist und eine integrierende Funktion hat. Durch die Vorgabe von Orientierungsmustern sorgt sie für Stabilität und schafft eine gemeinsame Identität.¹⁰⁰

Obwohl eine Unternehmenskultur sehr individuell ist, gibt es einige Elemente, die für die Kultur einer agilen Organisation charakteristisch sind. Hierzu zählen eine grundsätzliche Offenheit gegenüber dem Wandel und damit einhergehend eine Kultur, in der Fehler gemacht werden dürfen und als Lernerfahrung verstanden werden.¹⁰¹ Des Weiteren herrscht aufgrund der Abgabe von Verantwortung an die Mitarbeiter eine hohe Transparenz bezüglich Strategien, Zielen und Informationen innerhalb der Organisation.¹⁰² Prägend für die Unternehmenskultur einer agilen Organisation ist außerdem das Menschenbild der Organisationsmitglieder: Es wird

⁹³ Vgl. Laloux (2015), S. 32; vgl. Charbonnier-Voirin (2011), S. 125.

⁹⁴ Vgl. Nijssen / Paauwe (2012), S. 3325.

⁹⁵ Vgl. Anderson / Uhlig (2015), S. 268f.

⁹⁶ Vgl. Medinilla (2012), S. 44-47; vgl. Vázquez-Bustelo et al. (2007), S. 1306.

⁹⁷ Vgl. Nijssen / Paauwe (2012), S. 3322; vgl. Cegarra-Navarro et al. (2016), S. 1544.

⁹⁸ Vgl. Schein (1995), S. 25; vgl. Laloux (2015), S. 225.

⁹⁹ Vgl. Laloux (2015), S. 33.

¹⁰⁰ Vgl. Gloger (2014), S. 172; vgl. Anderson / Uhlig (2015), S. 277; vgl. Charbonnier-Voirin (2011), S. 125.

¹⁰¹ Vgl. Brandes et al. (2014), S. 82; vgl. Gloger (2014), S. 148f.; vgl. Laloux (2015), S. 230f.

¹⁰² Vgl. Anderson / Uhlig (2015), S. 263.

davon ausgegangen, dass Menschen grundsätzlich motiviert sind und ihr Bestmögliches geben.¹⁰³ Dementsprechend ist Vertrauen sehr wichtig und spiegelt sich in der Handlungsweise der Mitarbeiter wieder.¹⁰⁴ Eine agile Organisation funktioniert somit nur mit Mitarbeitern, die Verantwortung übernehmen wollen und selbst flexibel sind.¹⁰⁵ Es zeigt sich, dass die genannte Bedeutung der menschlichen Komponente einen großen Einfluss auf die Kultur des Unternehmens hat.¹⁰⁶

2.4 Gestaltungselemente agiler Organisationen

Auf Grundlage der bisherigen Betrachtung wird im Folgenden als Zwischenfazit das Verständnis einer agilen Organisation dargestellt, welches den weiteren Ausführungen zugrunde gelegt wird. Dadurch werden Gestaltungselemente agiler Organisationen deutlich, welche letztendlich auch bei der Entwicklung eines Führungsmodells beachtet werden müssen.

Zunächst hat sich gezeigt, dass es verschiedene Reifegrade von Agilität geben kann. Es muss berücksichtigt werden, dass es eine notwendige Agilität gibt, die von der Dynamik und Komplexität der Unternehmensumwelt abhängt. Träge Organisationen weisen eine geringe Anpassungsfähigkeit an Veränderungen auf und können ausschließlich in statischen Märkten erfolgreich agieren. Agile Organisationen hingegen verfügen über eine hohe Anpassungsfähigkeit. Die vorliegende Arbeit versteht sie als Organisationen, die sich in hohem Maße an ihre dynamische Umwelt anpassen können. Erreicht wird dies durch eine Fokussierung des Kundennutzens sowie einer starken Orientierung am Menschen. Diese Faktoren sind in der Strategie und Unternehmenskultur verankert. Die unternehmensspezifischen Strukturen und Prozesse fördern zusätzlich Agilität. Die in Kapitel 2.3.3 beschriebenen Merkmale einer agilen Organisation sind in Abbildung 2 zusammenfassend dargestellt.

¹⁰³ Vgl. Gloger (2014), S. 160.

¹⁰⁴ Vgl. Blank (2011), S. 21f.; vgl. Laloux (2015), S. 230.

¹⁰⁵ Vgl. Anderson / Uhlig (2015), S. 269-273; vgl. von Bergen (2015), S. 372; vgl. Motschnig-Pitrik (2015), S. 139.

¹⁰⁶ Vgl. Butler / Surace (2015), S. 8; vgl. Brandes et al. (2014), S. 74.

Abbildung 2: Merkmale einer agilen Organisation



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Dimensionen Strategie, Struktur und Prozesse sowie Kultur können somit als Gestaltungselemente aufgefasst werden. Daneben ist Mitarbeiterführung ein wichtiges Handlungsfeld, da sie wesentlich zur agilen Ausrichtung der Organisation beitragen oder diese hemmen kann. Die beschriebenen Charakteristika agiler Organisationen werfen die Frage auf, wie Führung in solchen Organisationen gestaltet werden sollte. Insbesondere das Vertrauen auf die Selbstorganisation von Teams bedeutet eine Abwendung von traditioneller Führung. Im Folgenden werden daher Möglichkeiten der Gestaltung von Mitarbeiterführung in agilen Organisationen aus theoretischer Perspektive aufgezeigt.

3. Theoretische Betrachtung von Mitarbeiterführung in agilen Organisationen

3.1 Begriffsabgrenzung und Aufgaben von Mitarbeiterführung

Unter Mitarbeiterführung wird in der Führungsliteratur die gezielte Einflussnahme auf das Verhalten der Mitarbeiter verstanden, um bestimmte Ziele des Unternehmens zu erreichen.¹⁰⁷ Nach dieser Definition besteht die grundlegende Funktion von Führung also in der Sicherstellung der Erreichung vorgegebener Ziele.¹⁰⁸ Diese enge Sichtweise erscheint in einem komplexen Umfeld jedoch nicht passend, da die Vorgabe von Zielen die Anpassungsfähigkeit der Organisation einschränkt. Nimmt man eine weitere Perspektive ein, besteht die Funktion von Führung darin, das Überleben des Unternehmens zu sichern.¹⁰⁹ Vor diesem Hintergrund soll Mitarbeiterführung daher als Beeinflussungsprozess innerhalb von Organisationen zur Sicherstellung der Überlebensfähigkeit verstanden werden.

Diese Beeinflussung kann sowohl durch Personen als auch durch Strukturen erfolgen.¹¹⁰ Gemeint ist damit zum einen die direkte Führungsbeziehung zwischen Mitarbeiter bzw. Team und Führungskraft und zum anderen die Schaffung von Rahmenbedingungen auf organisationaler Ebene.¹¹¹ Entsprechend der Zielsetzung dieser Arbeit werden beide Ebenen in die weitere Betrachtung miteinbezogen. Die Gestaltung der Organisation wurde bereits in Kapitel 2.3 ausführlich beschrieben. Die folgenden Kapitel fokussieren daher Führung durch Personen unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen zur Organisation.

Zur weiteren Abgrenzung des Führungsbegriffs, insbesondere der Führung durch Personen, kann eine allgemeine Betrachtung von Führungsaufgaben vorgenommen werden. *Malik* unterscheidet fünf grundlegende Aufgaben.¹¹² Führungsaufgabe ist es erstens, *für Ziele zu sorgen*, um Rahmenbedingungen zu schaffen und Orientie-

¹⁰⁷ Vgl. Wunderer / Grundwald (1980), S. 62; vgl. von Rosenstiel (2009), S. 3; vgl. Steyrer (2009), S. 26; vgl. Sprenger (2012), S. 47f. Dieses Verständnis von Führung lässt sich zurückführen auf die Trennung von Planung (Management) und Ausführung (Arbeiter). Diese hat ihren Ursprung in der wissenschaftlichen Betriebsführung nach *Taylor* (1911) und prägt teilweise bis heute das Verständnis von Führung.

¹⁰⁸ Vgl. von Rosenstiel (2009), S. 12.

¹⁰⁹ Vgl. Sprenger (2012), S. 18.

¹¹⁰ Vgl. von Rosenstiel (2009), S. 3f.

¹¹¹ Vgl. ebd.

¹¹² Vgl. *Malik* (2006), S. 176-257.

zung zu geben.¹¹³ Durch die Ausrichtung auf bestimmte Ziele wird eine Koordination der Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens erreicht.¹¹⁴ *Organisieren* als zweite Führungsaufgabe umfasst das Schaffen von strukturellen Rahmenbedingungen und die Gestaltung von Abläufen und Prozessen. Es stellt sich die Frage, wie die Aufgaben organisiert werden müssen, um den Zweck des Unternehmens zu erfüllen und die Ziele zu erreichen.¹¹⁵ Hierbei spielt also auch Führung durch Strukturen eine wichtige Rolle. *Entscheiden* als dritte Führungsaufgabe umfasst nicht nur das eigentliche Treffen von Entscheidungen, sondern auch die Einbeziehung von Mitarbeitern sowie die Umsetzung von Entscheidungen.¹¹⁶ Die vierte Aufgabe von Führung ist das *Kontrollieren*. Hierbei geht es darum, die Erreichung von Zielen und die Umsetzung von Entscheidungen zu steuern.¹¹⁷ Als fünfte Aufgabe wird die *Entwicklung und Förderung von Menschen* als Kern von Mitarbeiterführung genannt.¹¹⁸ Hierzu gehört es, Mitarbeiter zu motivieren, sie zu coachen, zu beraten und zu fördern. Letztendlich müssen Bedingungen geschaffen werden, welche die Selbstentwicklung der Mitarbeiter unterstützen.¹¹⁹

Neben der Kategorisierung von Führungsaufgaben findet sich in der Literatur die grundsätzliche Unterscheidung von *Management* und *Leadership*.¹²⁰ Management befasst sich mit den „harten“ Faktoren wie beispielsweise der Strategie oder der Einhaltung von Prozessen und ist somit aufgabenorientiert.¹²¹ Leadership hingegen ist visionär und weist eine starke Mitarbeiterorientierung auf.¹²² Die sogenannten Ohio-Studien zeigen auf, dass Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung zwei voneinander unabhängige Dimensionen von Führungsverhalten sind.¹²³ Die beiden Funktionen müssen somit nicht in Widerspruch stehen.¹²⁴ Führung befasst sich auf der einen Seite mit der Strukturierung und Initiierung von Aufgaben – dem

¹¹³ Vgl. Malik (2006), S. 176.

¹¹⁴ Vgl. Hazzan / Dubinsky (2014), S. 24. Dabei kann sich die Art und Weise unterscheiden, wie Ziele geschaffen werden. Im traditionellen Verständnis von Führung werden Ziele durch die Führungskraft vorgegeben, während moderne Führung vielmehr eine gemeinsame Entwicklung von Zielen erreichen will. Vgl. ebd.

¹¹⁵ Vgl. Malik (2006), S. 192-196.

¹¹⁶ Vgl. Malik (2006), S. 202.

¹¹⁷ Vgl. Malik (2006), S. 227f.

¹¹⁸ Vgl. Malik (2006), S. 243.

¹¹⁹ Vgl. Mintzberg (2010), S. 93; vgl. Malik (2006), S. 243.

¹²⁰ Vgl. Drucker (1977), S. 39.

¹²¹ Vgl. Laloux (2015), S. 137; vgl. Zaleznik (1977), S. 68.

¹²² Vgl. Zaleznik (1977), S. 68f.

¹²³ Vgl. Stogdill (1950) zitiert nach Judge et al. (2004), S. 36; vgl. auch Fleishman (1973).

¹²⁴ Vgl. von Rosenstiel (2009), S. 11; vgl. Fiedler (1967), S. 200f.

Management.¹²⁵ Auf der anderen Seite weist Führung eine Orientierung am Mitarbeiter auf und fokussiert deren Motivation und Entwicklung durch Leadership.¹²⁶ Führung kann je nach Situation und Aufgabe jeweils eine stärkere oder schwächere Aufgaben- bzw. Mitarbeiterorientierung erfordern.¹²⁷

Ausgehend von diesen grundlegenden Ausführungen werden im Folgenden Besonderheiten agiler Organisationen thematisiert. Dabei wird zunächst betrachtet, wie sich das Führungsverständnis und die Führungsaufgaben ändern und welche Auswirkungen dies auf die Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte hat.

3.2 Besonderheiten von Mitarbeiterführung im agilen Kontext

3.2.1 Funktion von Führung und Führungsverständnis

Um die Überlebensfähigkeit der Organisation in einem komplexen Umfeld sicherzustellen, muss Führung zwei Funktionen erfüllen. Sie muss erstens Unsicherheit reduzieren.¹²⁸ Ziel ist es, eine organisierte Komplexität zu schaffen, um das Unternehmen von der Umwelt abzugrenzen und somit handlungsfähig zu bleiben.¹²⁹ Wie in Kapitel 2.2 beschrieben, kann dies durch Strukturen oder Vertrauen erfolgen. Da Vertrauen den Handlungsspielraum einer Person erweitert¹³⁰, sollte im agilen Kontext der Fokus hierauf liegen. Daneben kann die Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Anforderungen entscheidend für das Überleben des Unternehmens sein.¹³¹ Führung hat daher zweitens die Funktion, die Agilität der Organisation zu unterstützen und zu fördern.¹³²

Hierfür ist ein entsprechendes Führungsverständnis erforderlich. Das Verständnis traditioneller Führung ist geprägt durch den Machtstatus der Führungskraft und das Erteilen von Anweisungen an die untergebenen Mitarbeiter.¹³³ Das Grundprinzip der zentralen Steuerung hemmt jedoch eine schnelle Anpassungsfähigkeit.¹³⁴ Es ist

¹²⁵ Vgl. Judge et al. (2004), S. 36.

¹²⁶ Vgl. ebd.

¹²⁷ Vgl. Bass / Stogdill (1990), S. 541.

¹²⁸ Vgl. Bavelas (1960), S. 492 zitiert nach Neuberger (2002), S. 12.

¹²⁹ Vgl. Königswieser / Hillebrand (2013), S. 32.

¹³⁰ Vgl. Simon (2007b), S. 74; vgl. Luhmann (1999), S. 180.

¹³¹ Vgl. Nijssen / Paauwe (2012), S. 3315f.

¹³² Vgl. Reupke / Struck (2013), S. 174.

¹³³ Vgl. Medinilla (2012), S. 99; vgl. Hazzan / Dubinsky (2014), S. 24.

¹³⁴ Vgl. Goldman et al. (1996), S. 156; vgl. Boes et al. (2015), S. 65.

vielmehr notwendig, dass jeder einzelne Mitarbeiter Veränderungen in seiner Umwelt wahrnehmen, beurteilen und darauf reagieren kann. Führung muss dies zulassen und unterstützen.¹³⁵

In der Literatur wird im agilen Kontext die Forderung nach einer *dienenden Führungskraft* gestellt.¹³⁶ Dabei wird von einer grundsätzlichen Änderung des Verständnisses von Führung ausgegangen: Führung hat nicht die Steuerung und Einflussnahme als primäres Ziel, sondern ermöglicht und unterstützt die Entfaltung und Entwicklung der Mitarbeiter.¹³⁷ Die Führungskraft agiert aus dem Streben heraus, die Geführten zu unterstützen und ihnen zu „dienen“.¹³⁸ Im Mittelpunkt steht also nicht die Ausübung von Macht, sondern die Unterstützung anderer.¹³⁹

3.2.2 Wahrnehmung von Führungsaufgaben

Durch den Wandel des Führungsverständnisses in agilen Organisationen ändert sich auch die Art und Weise, wie die in Kapitel 3.1 beschriebenen Führungsaufgaben wahrgenommen werden. Langfristig festgelegte Ziele führen im agilen Kontext dazu, dass veränderte Rahmenbedingungen nicht oder nicht schnell genug berücksichtigt werden können.¹⁴⁰ Daher sollte durch Führung eine Vision kommuniziert werden, um die Handlungen innerhalb der Organisation in dieselbe Richtung zu lenken.¹⁴¹ Eine gemeinsame Vision und eine entsprechende Kultur geben Orientierung bei hoher Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit. Sie schaffen eine gewisse Stabilität und ermöglichen die Bewältigung von Komplexität.¹⁴²

Die strukturellen Rahmenbedingungen müssen die Selbstorganisation der Teams fördern und Freiräume schaffen.¹⁴³ Die Aufgabe des Organisierens wird also einerseits durch das Team selbst und deren Fähigkeit zur Selbstorganisation wahrgenommen und andererseits durch entsprechende Prozesse und agile Methoden.¹⁴⁴ Das

¹³⁵ Vgl. Nijssen / Paauwe (2012), S. 3321f.

¹³⁶ Vgl. Sendjaya (2015), S. 1; vgl. von Bergen (2015), S. 372; vgl. Medinilla (2012), S. 64; vgl. Laloux (2015), S. 33. Häufig wird auch der englischsprachige Begriff des *Servant Leadership* verwendet.

¹³⁷ Vgl. von Bergen (2015), S. 372; vgl. Pircher-Verdorfer / Peus (2015), S. 67.

¹³⁸ Vgl. Greenleaf (1970), S. 6; vgl. Pircher-Verdorfer / Peus (2015), S. 67.

¹³⁹ Vgl. Northouse (2012), S. 234.

¹⁴⁰ Vgl. Pfläging (2014), S. 59 und 93.

¹⁴¹ Vgl. Nijssen / Paauwe (2012), S. 3321f.; vgl. von Bergen (2015), S. 372.

¹⁴² Vgl. Lewis et al. (2014), S. 59.

¹⁴³ Vgl. Malik (2006), S. 28; vgl. Gloger / Häusling (2011), S. 24f.

¹⁴⁴ Vgl. Gloger (2014), S. 117.

Schaffen eines Rahmens, in dem das Team frei agieren kann, ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von Selbstorganisation und reduziert Komplexität.¹⁴⁵ Einerseits muss also die Verantwortung jedes Einzelnen gestärkt und andererseits eine klare Orientierung gegeben werden, um die Handlungen innerhalb der Organisation zu koordinieren.¹⁴⁶

In Bezug auf Entscheidungen muss jeder Mitarbeiter Möglichkeiten der schnellen Entscheidungsfindung haben bzw. selbst über die Entscheidungsbefugnis verfügen, um auf Veränderungen reagieren zu können.¹⁴⁷ Bei Entscheidungen, welche die gesamte Organisation betreffen, wird ein hoher Grad an Partizipation der Mitarbeiter gewählt.¹⁴⁸ Kontrollmechanismen müssen in einem agilen Umfeld minimiert werden, um eine vertrauensvolle Kultur zu schaffen.¹⁴⁹ Aufgrund der Offenheit der Prozesse ist es zudem schwierig, Arbeitsergebnisse zu kontrollieren. Kontrolle wird daher ersetzt durch das Vertrauen auf die Selbstkontrolle der Mitarbeiter oder des Teams.¹⁵⁰ Die Reduktion von Komplexität durch Kontrolle bzw. Struktur wird an dieser Stelle also durch Vertrauen ersetzt. Als Rahmenbedingungen können Fristen und Budgets jedoch für eine gewisse Kontrolle sorgen.¹⁵¹

Die Aufgabe der Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern hingegen gewinnt im agilen Kontext an Bedeutung.¹⁵² Aufgrund der Abgabe von Verantwortung an jeden einzelnen Mitarbeiter müssen diese gezielt entwickelt und dazu befähigt werden, ihre Aufgaben wahrzunehmen. Die Führungskraft kann in diesem Zusammenhang als Coach agieren und Mitarbeiter in ihrer Selbstentwicklung unterstützen.¹⁵³

Es zeigt sich also, dass Führung im agilen Kontext einen anderen Schwerpunkt erhält und Führungsaufgaben stärker verteilt werden. In einem Umfeld, das durch eine hierarchische Struktur, zentrale Entscheidungsfindung und eine von oben nach unten gerichtete Kontrolle gekennzeichnet ist, haben Führungskräfte und Mitarbeiter jeweils eine klar abgegrenzte Funktion.¹⁵⁴ In agilen Organisationen, in denen

¹⁴⁵ Vgl. Medinilla (2012), S. 107f.

¹⁴⁶ Vgl. Hasenbein / Riess-Beger (2014), S. 416.

¹⁴⁷ Vgl. Goldman et al. (1996), S. 156.

¹⁴⁸ Vgl. Nijssen / Paauwe (2012), S. 3321f.; vgl. Crocitto / Youssef (2003), S. 392f.

¹⁴⁹ Vgl. Medinilla (2012), S. 108.

¹⁵⁰ Vgl. Blank (2011), S. 21f.; vgl. Malik (2006), S. 229; vgl. Takeuchi / Nonaka (1986), S. 143.

¹⁵¹ Vgl. Medinilla (2012), S. 53.

¹⁵² Vgl. Anderson / Uhlig (2015), S. 275.

¹⁵³ Vgl. Davies et al. (2010), S. 22f.; vgl. Goldman et al. (1996), S. 156.

¹⁵⁴ Vgl. Arnold et al. (2000), S. 250.

Mitarbeitern eine hohe Verantwortung übertragen wird, um nah am Kunden zu sein und schnell reagieren zu können, wird diese strikte funktionale Trennung infrage gestellt.¹⁵⁵

Die Führungsaufgaben werden dabei auf verschiedenen Ebenen wahrgenommen. Auf der organisationalen Ebene werden Rahmenbedingungen für Führung beeinflusst und eine gemeinsame Vision kommuniziert.¹⁵⁶ Strukturen und Prozesse müssen Freiräume schaffen und die Verantwortung der Mitarbeiter stärken. Auf Ebene des Teams sorgt Führung dafür, dass Selbstorganisation unterstützt und die Mitarbeiter entwickelt und gefördert werden. Letztendlich werden Führungsaufgaben auch auf die Ebene der Mitarbeiter verlagert. So fällt das Treffen von Entscheidungen, Selbstkontrolle sowie Selbstentwicklung und -motivation in die Verantwortung jedes Einzelnen. In diesem Zusammenhang gewinnt also Selbstführung an Bedeutung.¹⁵⁷ Dies verlangt eine gewisse Reife der Mitarbeiter und bewirkt eine Veränderung der Anforderungen.

3.2.3 Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter

Die veränderten Rahmenbedingungen und Aufgaben machen deutlich, dass sich die Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter grundlegend ändern. Sie müssen in der Lage sein, mit Veränderungen umzugehen und in einem dynamischen Umfeld zu agieren.¹⁵⁸ Anstatt starrer Kompetenzen ist vielmehr die Fähigkeit gefordert, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen und situationsübergreifende Kompetenzen zu entwickeln. Beispiele hierfür sind Neugierde, Leidenschaft und geistige Flexibilität.¹⁵⁹

Mitarbeiter müssen die Fähigkeit zur Selbstführung entwickeln und bereit sein, Verantwortung zu übernehmen.¹⁶⁰ Unter Selbstführung wird ein Prozess der Selbstbeeinflussung verstanden, der einerseits Ziele und Strategien für die Aufgabenerledigung entwickelt und andererseits die dafür notwendige intrinsische Motivation

¹⁵⁵ Vgl. Crocitto / Youssef (2003), S. 393.

¹⁵⁶ Vgl. Laloux (2015), S. 238; vgl. Anderson / Uhlig (2015), S. 263.

¹⁵⁷ Vgl. Gloger (2014), S. 166.

¹⁵⁸ Vgl. Laloux (2015), S. 139f.; vgl. Anderson / Uhlig (2015), S. 269f.

¹⁵⁹ Vgl. Anderson / Uhlig (2015), S. 269f.

¹⁶⁰ Vgl. Laloux (2015), S. 139f.

aufbringt.¹⁶¹ Hierfür müssen die Mitarbeiter ihre eigenen Stärken und Werte kennen und diese mit der Erledigung ihrer Aufgaben in Einklang bringen.¹⁶²

Führungskräfte müssen über eine agile Denkweise verfügen.¹⁶³ Da sie durch ihr Handeln und Selbstverständnis bewusst oder unbewusst die Unternehmenskultur beeinflussen, müssen sie agile Werte verinnerlichen und repräsentieren.¹⁶⁴ Darüber hinaus werden bestimmte Führungskompetenzen und Fähigkeiten im agilen Umfeld wichtiger. Aufgrund der hohen Komplexität müssen Führungskräfte häufig mit konträren Anforderungen umgehen.¹⁶⁵ In diesem Zusammenhang sollten sie also über Ambiguitätstoleranz verfügen, d.h. über die Fähigkeit, Widersprüche auszuhalten.¹⁶⁶ Daneben gewinnen Kommunikations- und Netzwerkfähigkeit in einem agilen Umfeld an Bedeutung.¹⁶⁷ Durch die starke Mitarbeiterorientierung sind außerdem Empathie und Menschenkenntnis wichtig sowie die Fähigkeit, andere Menschen zu coachen und in ihrer eigenen Entwicklung zu unterstützen.¹⁶⁸

Die Betrachtung der Besonderheiten von Mitarbeiterführung im agilen Kontext deutet darauf hin, dass die veränderten Aufgaben und Rollen der Führungskraft ein entsprechendes Führungsverhalten erfordern.¹⁶⁹ Es müssen also neue Ansätze gefunden werden, wie Mitarbeiterführung erfolgt. Im Folgenden werden vier, in diesem Zusammenhang häufig diskutierte Ansätze dargestellt und verglichen. Diese berücksichtigen die beschriebenen Besonderheiten und können daher im agilen Kontext Anwendung finden.

3.3 Ansätze von Mitarbeiterführung im agilen Kontext

3.3.1 Transformationale Führung

Als erster Führungsansatz, der den Besonderheiten agiler Organisationen gerecht werden kann, ist die transformationale Führung zu nennen. Hierbei wird die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Führungskraft in den Fokus gestellt. Grundlage ist

¹⁶¹ Vgl. Hoch et al. (2007), S. 54f.; vgl. Haberstroh (2007), S. 2.

¹⁶² Vgl. Drucker (1999), S. 65; vgl. Pscherer (2015), S. 7.

¹⁶³ Vgl. Joiner / Josephs (2007), S. 36; vgl. De Meuse (2012), S. 281.

¹⁶⁴ Vgl. Laloux (2015), S. 41.; vgl. Crocitto / Youssef (2003), S. 395.

¹⁶⁵ Vgl. Sushil (2015), S. 10.

¹⁶⁶ Vgl. Lewis et al. (2014), S. 58-63.

¹⁶⁷ Vgl. Anderson / Uhlig (2015), S. 274.

¹⁶⁸ Vgl. Hasenbein / Riess-Beger (2014), S. 416.

¹⁶⁹ Vgl. Arnold et al. (2000), S. 251.

das Verständnis von Führung als Interaktionsprozess, der sowohl von der Führungskraft als auch von den Geführten beeinflusst wird.¹⁷⁰ Der Ansatz, welcher auf *Burns* zurückgeht und von *Bass* erweitert wurde, unterscheidet zunächst transaktionale Führung von transformationaler Führung.¹⁷¹

Transaktionale Führung beruht auf einer Austauschbeziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter werden erfüllt, wenn diese die geforderte Arbeitsleistung erbringen.¹⁷² Das Verhalten der Mitarbeiter soll beeinflusst werden, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Hierfür werden die erwartete Leistung sowie daraus resultierende positive oder negative Konsequenzen kommuniziert.¹⁷³ Die Mitarbeiter werden also durch extrinsische Anreize motiviert und die Arbeitsbeziehung beruht für beide Seiten auf Kosten-Nutzen-Überlegungen.¹⁷⁴ Diese Sichtweise entspricht also tendenziell dem beschriebenen traditionellen Führungsverständnis.

Transformationale Führung geht über eine transaktionale Beziehung hinaus und „motiviert die Geführten, mehr zu leisten, als sie sich selbst zutrauen“¹⁷⁵. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass die Interessen des Kollektivs und die soziale Identifikation mit dem Team bzw. der Organisation im Vordergrund stehen und somit eine Leistung über die Erwartungen hinaus erzielt werden kann.¹⁷⁶ Auch hier werden die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter anerkannt. Es wird allerdings darüber hinaus versucht, höhere Bedürfnisse, wie beispielsweise Selbstverwirklichung¹⁷⁷, anzuregen oder bestehende Bedürfnisse zu erweitern.¹⁷⁸ Die Führungskraft appelliert somit an die intrinsische Motivation der Mitarbeiter.¹⁷⁹ Als wesentliches Merkmal von transformationaler Führung betrachtet *Bass* die wahrnehmbare Veränderung der Mitarbeiter.¹⁸⁰

¹⁷⁰ Vgl. Graf / Osterloh (2006), S. 165f.; vgl. Neubauer / Rosemann (2006), S. 32.

¹⁷¹ Vgl. hierzu *Burns* (1978) und *Bass* (1986).

¹⁷² Vgl. *Bass* (1986), S. 16.

¹⁷³ Vgl. Graf / Osterloh (2006), S. 166; vgl. *Neuberger* (2002), S. 197.

¹⁷⁴ Vgl. *Bass* (1986), S. 28; vgl. *McCleskey* (2014), S. 124; vgl. *Neuberger* (2002), S. 202.

¹⁷⁵ *Bass* (1986), S. 35.

¹⁷⁶ Vgl. *Neuberger* (2002), S. 201f.

¹⁷⁷ An dieser Stelle kann auf die Bedürfnispyramide nach *Maslow* (1954) verwiesen werden. Zu den höheren Bedürfnissen gehören danach die nach Anerkennung und Selbstverwirklichung.

¹⁷⁸ Vgl. *Bass* (1986), S. 24-30.

¹⁷⁹ Vgl. Graf / Osterloh (2006), S. 166.

¹⁸⁰ Er weist darauf hin, dass diese sowohl positiv als auch negativ sein kann, während *Burns* (1978) lediglich positive Veränderungen als transformational bezeichnet. Vgl. *Bass* (1986), S. 35f.

Diese Veränderung wird anhand von vier Elementen der transformationalen Führung angeregt:

- *Charisma*: Die Geführten identifizieren sich mit einer charismatischen Führungskraft und vertrauen ihr.¹⁸¹ Dadurch ist Charisma nicht allein als Eigenschaft der Führungskraft zu verstehen, sondern ebenso von der Reaktion der Mitarbeiter abhängig.¹⁸²
- *Inspiration*: Die Führungskraft inspiriert die Mitarbeiter durch gemeinsame Ziele bzw. Visionen und motiviert sie durch die Vermittlung hoher Erwartungen.¹⁸³
- *Intellektuelle Stimulation*: Die Führungskraft ermutigt die Mitarbeiter zur Hinterfragung von Ideen und bestehenden Lösungen. Sie zeigt neue Sichtweisen auf und fördert die Geführten.¹⁸⁴
- *Individualisierte Fürsorge*: Die Führungskraft zeigt Interesse an den Bedürfnissen der Mitarbeiter und geht auf individuelle Unterschiede ein.¹⁸⁵

Die einzelnen Elemente können je nach Situation und abhängig von der Führungskraft in unterschiedlicher Ausprägung Anwendung finden.¹⁸⁶ Transformationale Führung ist als Ergänzung oder Weiterentwicklung von transaktionaler Führung zu verstehen. Welches Verhalten zum Erfolg führt, kann je nach Situation variieren.¹⁸⁷ Einflussfaktoren sind sowohl Umwelt, Organisation, Aufgaben und Ziel als auch die Beziehung und Machtverteilung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft.¹⁸⁸

In einem agilen Kontext ist transaktionale Führung nicht erfolversprechend, da diese dem erforderlichen Führungsverständnis nicht gerecht werden kann. Transformationale Führung hingegen unterstützt die agile Ausrichtung einer Organisation. Durch die Inspiration und die intellektuelle Stimulation fördert sie die Mitarbeiter und gibt ihnen ein hohes Maß an Eigenverantwortung. Darüber hinaus wird durch die Förderung neuer Ideen die Innovationsfähigkeit gesteigert. Transformationale Führung basiert auf einem Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und

¹⁸¹ Vgl. Graf / Osterloh (2006), S. 161; vgl. Neubauer / Rosemann (2006), S. 33.

¹⁸² Vgl. Weber (1947), S. 328 zitiert nach Bass (1986), S. 54.

¹⁸³ Vgl. McCleskey (2014), S. 120; vgl. Neubauer / Rosemann (2006), S. 33.

¹⁸⁴ Vgl. Bass (1990), S. 21.

¹⁸⁵ Vgl. Neubauer / Rosemann (2006), S. 33; vgl. Bass (1986), S. 111.

¹⁸⁶ Vgl. McCleskey (2014), S. 120.

¹⁸⁷ Vgl. Bass (1986), S. 42.

¹⁸⁸ Vgl. Bass / Riggio (2006) zitiert nach Achouri (2011), S. 188.

Führungskraft.¹⁸⁹ Die Führungskraft demonstriert Vertrauen in die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter, indem sie Verantwortung an diese abgibt und somit die Selbststeuerung des Teams fördert. Darüber hinaus haben die Emotionalität von transformationaler Führung sowie eine gemeinsame Vision und die Identifikation mit der Gruppe positive Effekte auf den Aufbau von Vertrauen.¹⁹⁰ Dadurch wird die in agilen Organisationen notwendige Vertrauenskultur geschaffen.

Neben der Förderung der Selbstregulierung und Selbstkontrolle von Mitarbeitern und Teams ist es Ziel der Führungskraft, die Mitarbeiter zu mehr Leistung zu bringen als sie sich selbst zutrauen würden.¹⁹¹ Sie unterstützt Mitarbeiter darin, sich selbst zu verwirklichen und Selbstführung zu erlernen.

3.3.2 Empowering Leadership

Neben der transformationalen Führung ist *Empowering Leadership* (EL) ein weiterer Führungsansatz, der im Zusammenhang mit agilen Organisationen diskutiert wird. Unter EL werden Verhaltensweisen von Führungskräften verstanden, die Verantwortung an die Geführten abgeben, Macht teilen und die intrinsische Motivation der Mitarbeiter ansprechen.¹⁹² Dadurch stärken Führungskräfte die Autonomie der Mitarbeiter, unterstützen deren Selbstführung und zeigen Vertrauen in die Fähigkeiten des Teams.¹⁹³ Es geht einerseits um die Erweiterung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume jedes Einzelnen und andererseits um die Befähigung der Mitarbeiter, die damit einhergehende Verantwortung zu übernehmen.¹⁹⁴

Der Ansatz geht davon aus, dass flache Hierarchien und eine Stärkung der Verantwortung von Teams eine andere Art von Führung benötigen.¹⁹⁵ Grundgedanke ist, dass Mitarbeiter und Teams eine übergeordnete Führungsperson benötigen, die sie dazu befähigt, eigenverantwortlich zu handeln und die entsprechenden Rahmenbedingungen schafft.¹⁹⁶ Der Fokus in der wissenschaftlichen Diskussion wird dabei auf die Identifikation von Verhaltensweisen der Führungskraft gelegt, die diesem

¹⁸⁹ Vgl. Bass (1990), S. 21; vgl. Gillespie / Mann (2004), S. 590; vgl. Yang (2014), S. 741.

¹⁹⁰ Vgl. Graf / Osterloh (2006), S. 171.

¹⁹¹ Vgl. Bass (1986), S. 30.

¹⁹² Vgl. Srivastava et al. (2006), S. 1240.

¹⁹³ Vgl. Chen et al. (2011), S. 541; vgl. Arnold et al. (2000), S. 250.

¹⁹⁴ Vgl. Sprafke (2016), S. 102; vgl. Weinert (1998), S. 12.

¹⁹⁵ Der Ansatz ist unter anderem auf die Forschung im Bereich Mitarbeiterpartizipation durch Lewin (1947) zurückzuführen. Vgl. Sprafke (2016), S. 98.

¹⁹⁶ Vgl. Arnold et al. (2000), S. 249f.

Anspruch gerecht werden. *Arnold et al.* unterscheiden fünf wesentliche Elemente:¹⁹⁷

- *Durch Vorbild führen:* Die Führungskraft nimmt eine Vorbildfunktion ein. Sie demonstriert eine verantwortungsvolle und motivierte Arbeitseinstellung gegenüber ihren Mitarbeitern und zeigt Engagement.¹⁹⁸
- *Partizipative Entscheidungsfindung:* Die Führungskraft ermutigt Mitarbeiter, ihre Ideen und Meinungen einzubringen. Diese Informationen nutzt sie beim Treffen von Entscheidungen.¹⁹⁹
- *Coaching:* Die Führungskraft berät ihre Mitarbeiter und unterstützt deren Entwicklung. Hierzu zählt die gemeinsame Identifikation von Stärken und Schwächen sowie die Förderung der Selbständigkeit und Problemlösefähigkeit der Mitarbeiter.²⁰⁰
- *Informieren:* Die Führungskraft sorgt für eine hohe Transparenz hinsichtlich Strategien, Zielen sowie Entscheidungen und macht Erwartungen an die Mitarbeiter deutlich. Durch die Erklärung dieser Informationen schafft sie Verständnis und erläutert den Beitrag des Teams zum Unternehmenserfolg.²⁰¹
- *Interesse zeigen und mit dem Team interagieren:* Die Führungskraft zeigt ein grundsätzliches Interesse an dem persönlichen Befinden ihrer Mitarbeiter und sorgt sich um die individuellen Bedürfnisse und Probleme. In Interaktion mit dem Team zeigt sie Respekt und Fairness und unterstützt die effektive Zusammenarbeit.²⁰²

Verschiedene Studien weisen einen positiven Einfluss von EL auf den Teamerfolg und die Innovationsfähigkeit nach.²⁰³ Durch die Stärkung der Verantwortung des Teams wird die Flexibilität und Effizienz der gesamten Organisation erhöht.²⁰⁴

¹⁹⁷ *Arnold et al.* (2000) entwickelten einen Fragebogen zur Erfassung von Führungsverhalten im Sinne des EL.

¹⁹⁸ Vgl. *Arnold et al.* (2000), S. 254.

¹⁹⁹ Vgl. *Arnold et al.* (2000), S. 255.

²⁰⁰ Vgl. *Arnold et al.* (2000), S. 254f. und 269.

²⁰¹ Vgl. *Arnold et al.* (2000), S. 255 und 269; vgl. *Zhang et al.* (2010), S. 2.

²⁰² Vgl. *Arnold et al.* (2000), S. 255 und 269; vgl. *Sprafke* (2016), S. 103.

²⁰³ Vgl. *Zhang et al.* (2010), S. 1; vgl. *Srivastava et al.* (2006), S. 1239; vgl. *Seibert et al.* (2011), S. 991-993.

²⁰⁴ Vgl. *Arnold et al.* (2000), S. 249.

Macht wird so verteilt, dass sie dort liegt, wo sie für die Organisation am sinnvollsten eingesetzt werden kann.²⁰⁵ Dies zeigt, dass EL die agile Ausrichtung einer Organisation stärken kann: Die Verantwortung der Teams wird gefördert und eine schnelle Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen ermöglicht.²⁰⁶ Daneben wird durch EL eine starke Mitarbeiterorientierung gelebt. Führungsaufgaben werden ins Team verlagert und es wird zur Aufgabe der Führungskraft, die Mitarbeiter dazu zu befähigen, diese wahrzunehmen. Sie werden darin unterstützt, mit unsicheren Situationen und wechselnden Anforderungen umzugehen.²⁰⁷

3.3.3 Demokratisches Unternehmen

Der Ansatz des *demokratischen Unternehmens* überträgt die Prinzipien der Demokratie auf Unternehmen und hat daher seine Wurzeln vor allem in den Politikwissenschaften und der Soziologie. Demokratie kann aus dem Altgriechischen mit „Herrschaft des Volkes“ übersetzt werden.²⁰⁸ Sie geht also davon aus, dass die Macht grundsätzlich in den Händen des Volkes liegt und fordert die Beteiligung aller am Prozess des Regierens. Demokratie als Regierungsform stellt somit eine Art der Selbstregierung dar.²⁰⁹ Die Beteiligung kann entweder unmittelbar oder durch freie Wahlen erfolgen.²¹⁰ Das Prinzip der Partizipation wird ergänzt durch die grundsätzliche Gleichheit der Bürger und den Schutz des Rechts auf Freiheit und Selbstbestimmung.²¹¹

Unter organisationaler Demokratie werden „Strukturen [verstanden], die allen Mitgliedern einer Organisation Einfluss auf das Unternehmen, die Arbeit im Unternehmen und die Formen der Zusammenarbeit gewähren“²¹². Eine Übertragung demokratischer Prinzipien auf Unternehmen erfolgt beispielsweise in Deutschland bereits seit 1952 durch das Betriebsverfassungsgesetz, welches gewisse Partizipati-

²⁰⁵ Vgl. Clutterbuck / Kernaghan (1995), S. 18; vgl. Stewart (1997), S. 11.

²⁰⁶ Vgl. Clutterbuck / Kernaghan (1995), S. 71-80.

²⁰⁷ Vgl. Charbonnier-Voirin (2011), S. 125.

²⁰⁸ Vgl. Fuchs (2007), S. 39.

²⁰⁹ Vgl. Cloke / Goldsmith (2007), S. 39; vgl. Fuchs (2007), S. 39.

²¹⁰ Vgl. Fuchs (2007), S. 39; Die Wahl von Repräsentanten nach dem Mehrheitsprinzip trägt dem Umstand Rechnung, dass nicht alle Entscheidungen kollektiv getroffen werden können und nicht jeder über das notwendige Wissen bzw. die Fähigkeiten dazu verfügt. Vgl. Welpé et al. (2015), S. 79; vgl. Nahles (2015), S. 23.

²¹¹ Vgl. Meyer (2009), S. 11f.

²¹² Welpé et al. (2015), S. 79f.

onsrechte institutionalisiert.²¹³ Das Ausmaß, in dem demokratische Grundsätze auf Unternehmen angewendet werden, kann jedoch sehr unterschiedlich gestaltet sein.²¹⁴ Es reicht von der Errichtung eines Betriebsrats über die Verankerung von Mitarbeiterpartizipation im Führungsprozess²¹⁵ bis hin zu einer vollständigen Ausrichtung an demokratischen Prinzipien.

Im Rahmen dieser Arbeit soll betrachtet werden, wie Demokratie als Führungsprinzip im Sinne eines vollständig demokratischen Unternehmens verstanden wird. Als Grundprinzip muss hierfür gelten: „Führung liegt in den Händen derer, die geführt werden.“²¹⁶ Die Konsequenz daraus ist, dass alle Mitarbeiter an strategischen Entscheidungen beteiligt werden und ihre Führungskräfte frei wählen.²¹⁷ Denkbar ist beispielsweise die Einführung von regelmäßigen Wahlen in Verbindung mit einem kollektiven Strategieentwicklungsprozess. Führungskräfte werden also durch Wahl dazu ermächtigt, bestimmte Entscheidungen zu treffen und verantworten sich für die Umsetzung strategischer Ziele.²¹⁸

Diese Form von Demokratie in Unternehmen wird auch kritisch diskutiert. Häufig genannte Vorteile eines hohen Grads an Partizipation sind die Steigerung der Mitarbeitermotivation und -identifikation, die Verbesserung der Entscheidungsqualität durch Einbezug des vollständigen Wissens aller Mitarbeiter sowie eine damit einhergehende Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit.²¹⁹ Durch die Wahl der Führungskräfte erhalten diese ihre Legitimation direkt von den Mitarbeitern. Bei der Umsetzung der strategischen Ziele erfahren sie so die notwendige Akzeptanz.²²⁰

Daneben kann jedoch auch die Position eingenommen werden, dass die Innovations- und Veränderungsfähigkeit gesenkt anstatt gesteigert wird, da viele Mitarbeiter Veränderungen zunächst skeptisch gegenüberstehen und somit bei Verände-

²¹³ Vgl. Nahles (2015), S. 23; vgl. Kühl (2015), S. 20; vgl. Mikl-Horke (1997), S. 259f.; vgl. §§1, 7 und 14 BetrVG.

²¹⁴ Vgl. Welpé et al. (2015), S. 80f.

²¹⁵ Die Förderung von Mitarbeiterpartizipation kann sich beispielsweise im Führungsstil zeigen. Ein demokratischer Führungsstil bezieht Mitarbeiter in Entscheidungen ein und gewährt ihnen ein gewisses Maß an Selbstbestimmung. Vgl. Schöl (2009), S. 10.

²¹⁶ Cloke / Goldsmith (2007), S. 43.

²¹⁷ Vgl. Cloke / Goldsmith (2007), S. 43; vgl. Stoffel (2015), S. 280. Die Mitentscheidung führt in diesem Sinne auch zur Mitverantwortung der Mitarbeiter. Vgl. Stoffel (2015), S. 263.

²¹⁸ Vgl. Stoffel (2015), S. 280; vgl. Cloke / Goldsmith (2007), S. 44.

²¹⁹ Vgl. Nahles (2015), S. 24; vgl. Welpé et al. (2015), S. 80; vgl. Cloke / Goldsmith (2007), S. 44.

²²⁰ Vgl. Cloke / Goldsmith (2007), S. 44.

rungsvorhaben keine Mehrheit erreicht wird.²²¹ Als Alternative zum Mehrheitsprinzip kann in demokratischen Unternehmen daher das Konsentprinzip²²² angewendet werden. Entscheidungen werden dabei durch eine Minimierung der Einwände getroffen. Relevant ist also nicht die persönliche Meinung, sondern ein prinzipieller und begründeter Einwand.²²³

Weitere Kritikpunkte an einem demokratischen Unternehmen sind eine Zunahme an Machtkämpfen durch internes Konkurrenzdenken sowie eine Politisierung der Prozesse, da Führungskräfte die Auswirkungen auf ihre Beliebtheit in ihre Handlungen einbeziehen.²²⁴ Es wird außerdem argumentiert, dass Demokratie „die langsamste Form des Wandels“²²⁵ sei und daher die Anpassungsfähigkeit der Organisation eingeschränkt werde.²²⁶ Diese Diskussion macht deutlich, dass kritisch hinterfragt werden sollte, ob demokratische Prinzipien in allen Entscheidungsprozessen und für alle Mitarbeiter sinnvoll sind.²²⁷ Neben den Strukturen muss also insbesondere auch die Dimension der Kultur und die Auswahl der passenden Mitarbeiter beachtet werden.

Der Ansatz ist für agile Organisationen insofern relevant, dass die Partizipation der Mitarbeiter sowie deren Selbstbestimmung gefördert werden.²²⁸ Dadurch wird eine konsequente Mitarbeiterorientierung der agilen Organisation in den Strukturen und der Kultur verankert. Dies ist allerdings nur dann sinnvoll, wenn hierdurch eine Steigerung der Innovationsfähigkeit und eine hohe Anpassungsfähigkeit erreicht werden können. Die genannten Risiken müssen daher bei der Umsetzung einer Wahl von Führungskräften kritisch einbezogen werden.

3.3.4 Verteilte Führung

Ein großer Teil der Führungsforschung fokussiert das Führungsverhalten von Führungskräften und liefert Ansätze zu Führungsstilen wie z. B. transformationale Führung oder EL. Im Gegensatz dazu löst sich der Ansatz der *verteilten Führung* von

²²¹ Vgl. Kühl im Interview mit Laudenbach (2016), S. 91.

²²² Konsent wird hier im Gegensatz zum Konsens gesehen. Vgl. Oesterreich (2015), S. 237.

²²³ Vgl. Laloux (2015), S. 66; vgl. Oesterreich (2015), S. 237.

²²⁴ Vgl. Kühl (2015), S. 21-24.; vgl. Anderson / Uhlig (2015), S. 273.

²²⁵ Laudenbach (2016), S. 88.

²²⁶ Vgl. Kühl im Interview mit Laudenbach (2016), S. 91.

²²⁷ Vgl. Welpé et al. (2015), S. 80.

²²⁸ Vgl. Grund (2015), S. 167; vgl. Sattelberger (2015), S. 37.

dieser personenbezogenen Perspektive und betrachtet Führung als eine Aktivität oder Aufgabe innerhalb von Organisationen, die über alle Organisationsmitglieder und -strukturen verteilt sein kann.²²⁹ Der Grundgedanke ist, dass Führungsaufgaben mit unterschiedlichen Rollen einhergehen, die nicht zwangsweise von einer Person ausgefüllt werden müssen.²³⁰ Diese Abkehr von der Einheit von Führung basiert auf der Erkenntnis, dass Gruppenmitglieder verschiedene Rollen einnehmen und Führung durch eine gegenseitige Beeinflussung entsteht.²³¹ Führung kann somit – in der Regel informell – auch von gleichgestellten Gruppenmitgliedern ausgeübt werden.²³²

Verteilte Führung wird verstanden als ein dynamischer, interaktiver Beeinflussungsprozess zwischen Individuen in Gruppen oder Organisationen mit dem Ziel, sich gegenseitig zu einer gemeinsamen Leistung zu führen bzw. gemeinsame Ziele zu erreichen.²³³ Führung ist dabei jegliches Verhalten einer Person, welches eine oder mehrere andere Personen dahingehend beeinflusst, dass ein gemeinsames Ziel erreicht werden kann.²³⁴ Es ist also möglich, dass mehrere Gruppenmitglieder zur gleichen Zeit führen und ebenso gleichzeitig von anderen, hinsichtlich anderer Aspekte, geführt werden.²³⁵ Die Zentralisierung bzw. Verteilung von Führung innerhalb der Organisation werden als Endpunkte eines Kontinuums betrachtet.²³⁶ Somit ist ein unterschiedlicher Grad an Verteilung der Führungsaufgaben möglich. Verteilte Führung bedeutet also nicht, dass es keine formalen Führungskräfte mehr geben kann, vielmehr wird informelle Führung in die Betrachtung miteinbezogen.²³⁷

Die Verteilung von Rollen kann einerseits bewusst bzw. formal erfolgen.²³⁸ Sie kann sich andererseits aber auch durch gruppendynamische Prozesse ergeben.²³⁹ Dabei ist die Fähigkeit eines Individuums entscheidend, andere Gruppenmitglieder

²²⁹ Vgl. Pearce / Conger (2003), S. 1; vgl. Fletcher / Käufer (2003), S. 21; vgl. Carson et al. (2007), S. 1217f.; vgl. Drescher et al. (2014), S. 772f.

²³⁰ Vgl. Drescher et al. (2014), S. 771.

²³¹ Vgl. Benne / Sheats (1948), S. 41f.; vgl. Hollander (1961) zitiert nach Pearce / Conger (2003), S. 2.

²³² Vgl. Bowers / Seashore (1966), S. 238.

²³³ Vgl. Pearce / Conger (2003), S. 1.

²³⁴ Vgl. Bowers / Seashore (1966), S. 240; vgl. Pearce / Conger (2003), S. 1; vgl. Kapitel 3.1.

²³⁵ Vgl. Carson et al. (2007), S. 1220; vgl. Drescher et al. (2014), S. 771.

²³⁶ Vgl. Carson et al. (2007), S. 1218.

²³⁷ Vgl. Cox et al. (2003), S. 56; vgl. Fletcher / Käufer (2003), S. 21.

²³⁸ Vgl. Laloux (2015), S. 118-136; vgl. Morgeson et al. (2010), S. 8.

²³⁹ Vgl. Drescher et al. (2014), S. 771; vgl. Hoch et al. (2007), S. 54; vgl. Laloux (2015), S. 117.

in einer bestimmten Situation beeinflussen zu können.²⁴⁰ Dies macht den dynamischen Charakter verteilter Führung deutlich. Organisationsmitglieder können eine Führungsrolle in einer bestimmten Situation einnehmen, diese aber zu einem anderen Zeitpunkt auch wieder abgeben.²⁴¹

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche Führungsrollen existieren. Unter einer Führungsrolle wird jede Verantwortung verstanden, die ein Bedürfnis der Gruppe bzw. Organisation anspricht oder die Erreichung gemeinsamer Ziele unterstützt.²⁴² Der Fokus des Ansatzes liegt auf der Ebene des Teams. Grundsätzlich kann zwischen aufgabenorientierten und zwischenmenschlichen Rollen unterschieden werden.²⁴³ Dabei gibt es wiederum Rollen, welche die direkte Zusammenarbeit innerhalb eines Teams betreffen sowie Rollen, welche teamexterne Funktionen wahrnehmen wie z. B. unterstützendes Coaching.²⁴⁴ Eine Übersicht über mögliche Führungsrollen in Teams befindet sich in Anhang 3. Ein weiterer Aspekt sind Führungsrollen auf organisationaler Ebene. Hierzu gehört insbesondere die Schaffung einer gemeinsamen Vision sowie struktureller Rahmenbedingungen.²⁴⁵

Ein hoher Grad an verteilter Führung schafft Zusammenhalt und fördert die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel.²⁴⁶ Verschiedene Studien belegen dabei einen positiven Einfluss auf die Teamleistung.²⁴⁷ Die Verteilung von Führungsaufgaben berücksichtigt die in Kapitel 3.2.2 beschriebene Eigenschaft agiler Organisationen, Führungsaufgaben zunehmend ins Team zu verlagern. Durch ein Denken in Rollen, die sich verändern und durch unterschiedliche Personen wahrgenommen werden können, wird die Anpassungsfähigkeit der Organisation erhöht.²⁴⁸ Verteilte Führung stellt außerdem sicher, dass Führungsaufgaben situativ von der Person wahrgenommen werden können, die sie zum gegebenen Zeitpunkt für die Organisation am besten ausführen kann. Dadurch werden schnelle Reaktionen auf Kundenbedürfnisse ermöglicht.²⁴⁹

²⁴⁰ Vgl. Pearce / Conger (2003), S. 1.

²⁴¹ Vgl. Carson et al. (2007), S. 1220; vgl. Pearce / Conger (2003), S. 1f.

²⁴² Vgl. Morgeson et al. (2010), S. 8.

²⁴³ Vgl. Benne / Sheats (1948), S. 42f.

²⁴⁴ Vgl. Carson et al. (2007), S. 1223 und 1228.

²⁴⁵ Vgl. Carson et al. (2007), S. 1228; vgl. Locke (2003), S. 277f.

²⁴⁶ Vgl. Katz / Kahn (1978), S. 331f.

²⁴⁷ Vgl. Drescher et al. (2014), S. 771; vgl. Hoch et al. (2007), S. 55.

²⁴⁸ Vgl. Laloux (2015), S. 91.

²⁴⁹ Vgl. Pearce / Conger (2003), S. 2.

3.3.5 Vergleichende Betrachtung der Ansätze

Im Folgenden soll eine vergleichende Betrachtung der beschriebenen Führungsansätze vorgenommen werden. Alle Ansätze wollen die Eigenverantwortung und Partizipation der Mitarbeiter stärken und weisen eine starke Mitarbeiterorientierung auf. Sie ermöglichen dadurch eine hohe Anpassungsfähigkeit an veränderte Umweltbedingungen.

Der Grad der Einbindung von Mitarbeitern ist jedoch unterschiedlich. Transformationale Führung zeigt Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter, geht aber gleichzeitig von einer Machtposition der Führungskraft aus. Der Ansatz des EL unterstützt eine hohe Eigenverantwortung durch die Befähigung der Mitarbeiter und erreicht dadurch eine noch stärkere Einbindung. Im Gegensatz zu dieser Abgabe von Macht von oben nach unten, geht der demokratische Ansatz davon aus, dass die Macht grundsätzlich bei den Mitarbeitern liegt. Durch die Wahl von Führungskräften wird ein sehr hoher Grad an Partizipation erreicht. Der Ansatz der verteilten Führung fordert, dass Führungsaufgaben dort erledigt werden, wo sie am effektivsten für die Organisation ausgeführt werden können. Da dadurch jeder Mitarbeiter je nach seinen Fähigkeiten und Erfahrungen situativ Führungsaufgaben übernehmen kann, ist der Grad der Partizipation bei diesem Ansatz ebenfalls sehr hoch. Dies macht gleichzeitig deutlich, dass sich die Ansätze in der Konzentration der Führungsaufgaben innerhalb der Organisation unterscheiden und von einer anderen Machtverteilung im Unternehmen ausgehen. Es zeigt sich: Je höher der Grad der Machtverteilung und die Einbindung der Mitarbeiter, desto stärker die Mitarbeiterorientierung, welche eine hohe Anpassungsfähigkeit ermöglicht.

Ein weiterer grundlegender Unterschied besteht in der Perspektive der Ansätze. Die transformationale Führung und das EL setzen beim Führungsverhalten an, während das demokratische Unternehmen sowie die verteilte Führung eine eher strukturelle Sichtweise einnehmen. Vergleicht man transformationale Führung und EL, wird deutlich, dass diese in vielen Punkten übereinstimmen, da beide durch das Verhalten der Führungskraft die Eigenverantwortung der Mitarbeiter stärken und deren intrinsische Motivation ansprechen. Es zeigt sich allerdings auch, dass EL einen Schritt weitergeht: Durch die Befähigung der Mitarbeiter wird Macht stärker verteilt und der Handlungsspielraum der Mitarbeiter erweitert. Somit eignet sich EL

für einen höheren agilen Reifegrad der Organisation. Ein Vergleich des demokratischen Unternehmens mit der verteilten Führung auf struktureller Ebene zeigt ebenfalls Parallelen auf. Beide Ansätze lösen sich von der Machtkonzentration bei eingesetzten Führungskräften. Im demokratischen Unternehmen liegt Macht grundsätzlich bei allen Mitarbeitern. Bei der verteilten Führung wird Macht durch die Vergabe von Führungsaufgaben an verschiedene Rollen verteilt.

Die beschriebenen Ansätze fokussieren also jeweils einzelne Aspekte von Führung. Nimmt man eine ganzheitliche Perspektive ein, wird deutlich, dass die Ansätze nicht als konkurrierend betrachtet werden sollten, sondern sich ergänzen können. Sie eignen sich zudem für unterschiedliche agile Reifegrade von Organisationen.

3.4 Konsequenzen für die Gestaltung von Mitarbeiterführung in agilen Organisationen

Die theoretische Betrachtung von Mitarbeiterführung im agilen Kontext macht deutlich, dass trotz der Forderung nach einer Abgabe von Entscheidungsbefugnissen an Mitarbeiter und einer Fokussierung auf selbstorganisierte Teams, Führung ein wichtiges Element in agilen Organisationen bleibt.²⁵⁰ Es ändert sich jedoch die Art und Weise, wie Führung gestaltet sein sollte. Ausgehend von den Besonderheiten agiler Organisationen sowie der Darstellung möglicher Führungsansätze werden als Zwischenfazit Konsequenzen für die Gestaltung von Mitarbeiterführung in agilen Organisationen und mögliche Anforderungen aufgezeigt.

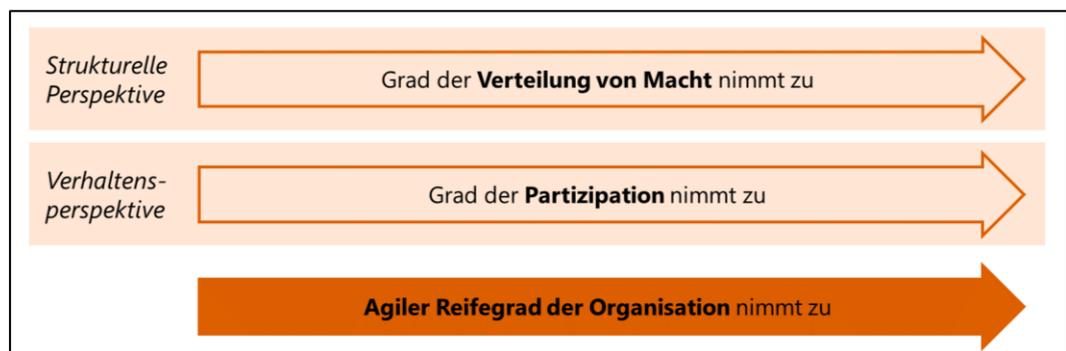
Als erste Konsequenz für die Gestaltung von Führung ist das veränderte Führungsverständnis zu nennen. Grundlegend ist ein dienendes Führungsverständnis, das die Unterstützung anderer in den Mittelpunkt von Führung stellt und die Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern fokussiert. Zentrale Funktion von Führung ist es, Komplexität zu reduzieren und Agilität zu ermöglichen. Hierfür muss Führung die Mitarbeiter befähigen, ihre erweiterte Verantwortung wahrzunehmen und entsprechende Rahmenbedingungen schaffen.

²⁵⁰ Vgl. Gloger (2014), S. 89; vgl. Anderson / Uhlig (2015), S. 273; vgl. Schweer / Seidemann (2015), S. 133f.; vgl. von Rottkay (2015), S. 259.

Zweitens erfolgt Führung sowohl durch Strukturen als auch durch Personen. Konsequenz ist, dass eine ganzheitliche Sichtweise auf die Organisation eingenommen werden sollte. Entsprechend der Zielsetzung dieser Arbeit kann die Ebene der Organisation und die Ebene der direkten Führungsbeziehung unterschieden werden. Die organisationale Ebene umfasst die Führung durch Strukturen. Daneben wurde in Kapitel 2.3.3 aufgezeigt, dass auch die Kultur Einfluss auf das Verhalten von Mitarbeitern hat und somit eine relevante Dimension darstellt. Die individuelle Ebene betrachtet das Führungsverhalten. Die kulturelle Komponente ist auch hier durch das erforderliche Führungsverständnis relevant.

Als dritte Konsequenz hat der Vergleich der Führungsansätze zwei wesentliche Dimensionen für die Gestaltung von Mitarbeiterführung aufgezeigt. Erstens sollte der *Grad der Partizipation* hoch sein und zweitens ist ein hoher *Grad der Verteilung* von Macht anzustreben. Die Machtverteilung betrifft dabei die Führungsstruktur auf Ebene der Organisation, während die Einbindung der Mitarbeiter vor allem durch das Führungsverhalten beeinflusst wird. Abbildung 3 veranschaulicht diesen Zusammenhang und macht den Einfluss von Führung deutlich.

Abbildung 3: Relevante Dimensionen von Führung in Bezug auf Agilität



Quelle: Eigene Darstellung.

Neben diesen grundsätzlichen Erkenntnissen zur Gestaltung von Mitarbeiterführung in agilen Organisationen ergeben sich aus der Theorie die in Abbildung 4 dargestellten möglichen Anforderungen. Relevant sind dabei, wie oben aufgezeigt, die Führungsstruktur und -kultur sowie das Führungsverhalten in der direkten Führungsbeziehung.

Abbildung 4: Anforderungen an Mitarbeiterführung aus theoretischer Sicht

Ebene der Organisation		Direkte Führungsbeziehung
Führungsstruktur <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flache Hierarchien ▪ Selbstorganisierte Teams ▪ Hoher Grad an Verteilung von Macht und Führungsaufgaben 	Kultur <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrauenskultur ▪ Lernkultur ▪ Offenheit gegenüber Wandel ▪ Transparenz 	Führungsverhalten <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher Grad an Partizipation ▪ Befähigung der Mitarbeiter ▪ Anregung von Ideen ▪ Persönliches Interesse zeigen

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Führungsstruktur sollte möglichst flache bis keine Hierarchien haben. Idealerweise existieren selbstorganisierte Teams mit einer möglichst interdisziplinären Ausrichtung. Dies ergibt sich aus der Beschreibung agiler Organisationen in Kapitel 2.4. Wichtig ist außerdem ein hoher Grad an Machtverteilung. Dies kann entsprechend dem Ansatz der verteilten Führung durch ein Denken in Rollen und die Verteilung von Führungsaufgaben erreicht werden. Möglich ist dabei insbesondere eine Aufteilung in aufgabenorientierte und menschenorientierte Rollen.

Die Kultur sollte das Vertrauen in die Fähigkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters stärken und Fehler zulassen, um daraus lernen zu können. Zudem sollte eine aktive Weitergabe von Wissen und Information kennzeichnend sein, um Transparenz zu schaffen. Nicht zuletzt muss die Kultur eine grundsätzliche Offenheit gegenüber Veränderungen fördern. Diese Anforderungen ergeben sich ebenfalls aus Kapitel 2.4.

Das Führungsverhalten sollte vor allem Partizipation fördern und den Handlungsspielraum der Mitarbeiter stärken. Grundsätzlich findet eine starke Orientierung am Menschen statt. Die Ansätze der transformationalen Führung und des EL zeigen auf, welches Verhalten hierfür förderlich ist. Wichtig ist eine Befähigung der Teams und Mitarbeiter. Führungskräfte sollten Mitarbeiter unterstützen, sie entwickeln und hinsichtlich Selbstführung coachen. Daneben können Ideen angeregt und Mitarbeiter dazu ermutigt werden, Dinge zu hinterfragen. Es hat sich außerdem gezeigt, dass es wichtig ist, persönliches Interesse gegenüber den Mitarbeitern zu zeigen. Aufgrund der Orientierung an Führungsrollen und der Verteilung von Führung, kann jedoch situativ unterschiedliches Verhalten förderlich sein. Im Folgenden wird neben dieser theoretischen Betrachtung eine empirische Untersuchung zur Konkretisierung der Anforderungen an Mitarbeiterführung vorgenommen.

4. Empirische Untersuchung zu Mitarbeiterführung in agilen Organisationen

4.1 Entwicklung der Forschungsfrage

Um eine ganzheitliche Perspektive einzunehmen, wird ergänzend zur Analyse der wissenschaftlichen Literatur eine empirische Untersuchung durchgeführt. Diese dient dazu, einerseits Erfahrungen aus der Praxis zu nutzen und andererseits praxisrelevante Ergebnisse zu erzielen.

Die theoretische Betrachtung hat aufgezeigt, dass der Mitarbeiterführung in agilen Organisationen eine große Bedeutung zukommt. Sie muss insbesondere für eine Koordination der Aktivitäten innerhalb des Unternehmens sorgen und Mitarbeiter dazu befähigen, ihren erweiterten Handlungsspielraum zu nutzen. Dabei weicht das Führungsverständnis deutlich von traditioneller Führung, die häufig auf Anweisung und Kontrolle basiert, ab. Daraus ergibt sich die Frage, wie Führung in einem agilen Kontext gestaltet sein muss. Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurden Dimensionen aufgezeigt, die für die Beschreibung von Anforderungen an Mitarbeiterführung relevant sind: Auf organisationaler Ebene stellt sich die Frage nach der Gestaltung der Führungsstruktur und -kultur. Daneben ergeben sich auf der individuellen Ebene veränderte Anforderungen in der direkten Führungsbeziehung, insbesondere an das Führungsverhalten. Um eine Vergleichbarkeit und Zusammenführung der Theorie und Empirie zu ermöglichen, werden der empirischen Untersuchung diese Dimensionen zugrunde gelegt. Um neue Erkenntnisse zu gewinnen, soll jedoch eine möglichst offene Sichtweise eingenommen werden.

Entsprechend der theoretischen Betrachtung betrifft die empirische Untersuchung den ersten Teil der Zielsetzung dieser Arbeit: Das Erkenntnisinteresse liegt in der Identifikation von Anforderungen an Mitarbeiterführung in agilen Organisationen. Unter Berücksichtigung der beschriebenen Vorüberlegungen ergeben sich zur Konkretisierung folgende Forschungsfragen:

- (1) Was sind Anforderungen an die Führungsstruktur agiler Organisationen?
- (2) Welche (Führungs-)Kultur ist in agilen Organisationen erforderlich?
- (3) Welche Anforderungen ergeben sich für die direkte Führungsbeziehung in agilen Organisationen?

4.2 Methodische Vorgehensweise

4.2.1 Erhebungsmethode

Aufgrund der Offenheit der Fragestellung wird eine explorative Herangehensweise gewählt. Der Fokus liegt auf der Generierung von neuen Erkenntnissen in Bezug auf die Forschungsfragen und somit auf einem induktiven Vorgehen.²⁵¹ Da möglichst verschiedene Perspektiven und Erfahrungen berücksichtigt werden sollen, eignet sich das Leitfadeninterview als Erhebungsinstrument. Dabei handelt es sich um ein halbstrukturiertes Interview, das sich bei der Durchführung an einem vorher festgelegten, aber flexibel einsetzbaren Fragenkatalog orientiert.²⁵² Folglich wird es einerseits dem Prinzip der Offenheit qualitativer Forschung gerecht und ermöglicht andererseits durch die grobe Struktur eine Vergleichbarkeit der Aussagen.²⁵³

Um Erkenntnisse im Hinblick auf die Fragestellung zu gewinnen, müssen die Interviewpartner über relevantes Wissen verfügen.²⁵⁴ Es sollen daher Experteninterviews als Form des Leitfadeninterviews mit einer bestimmten Zielgruppe durchgeführt werden.²⁵⁵ Der Befragte wird als Experte bezüglich des zu untersuchenden Gegenstands verstanden.²⁵⁶ Die Zielgruppe der Interviews besteht daher aus Vertretern agiler Organisationen, die sich mit Agilität auskennen und eine Aussage über Mitarbeiterführung in ihrer Organisation treffen können. Sie sind daher einerseits Experte für Agilität und andererseits Experte für ihr Unternehmen.

Um einen Zugang zum Feld zu erhalten, wird im Rahmen dieser Arbeit die gezielte Ansprache potenzieller Interviewpartner auf einer Konferenz zum Thema Agilität gewählt.²⁵⁷ Es ist anzunehmen, dass auf dieser Konferenz nur Teilnehmer anwesend sind, die sich mit dem Thema Agilität befassen und die oben beschriebenen Anforderungen erfüllen. Dadurch erfolgt eine Auswahl im Sinne der *Theoretical Sampling* Methode: Es werden auf Basis theoretischer Überlegungen Interview-

²⁵¹ Vgl. Mayring (2002), S. 36f.

²⁵² Vgl. Bortz / Döring (2006), S. 315.

²⁵³ Vgl. Lamnek (2010), S. 19 f.; vgl. Gläser / Laudel (2010), S. 115; vgl. Flick (2007), S. 194.

²⁵⁴ Vgl. Merkmens (2009), S. 295f.

²⁵⁵ Vgl. Gläser / Laudel (2010), S. 111.

²⁵⁶ Vgl. Gläser / Laudel (2010), S. 12; vgl. Lamnek (2010), S. 305.

²⁵⁷ Der Name der Konferenz wird aus Gründen der Anonymität nicht genannt.

partner gezielt ausgewählt, die einen möglichst hohen Informationsgehalt im Hinblick auf die Forschungsfrage bieten.²⁵⁸ Da eine weitere Beurteilung des vermuteten Wissenstandes nicht ohne weiteres möglich ist, werden die Teilnehmer auf der Konferenz durch den Forscher zufällig angesprochen.

Um eine Durchführung der Interviews in den Pausen der Konferenz zu ermöglichen, wird eine Interviewdauer von 20 Minuten angestrebt. Auf die Konstruktion des Interviewleitfadens wird im folgenden Kapitel näher eingegangen.

4.2.2 Interviewleitfaden

Der Leitfaden umfasst alle Fragen, die dem Gesprächspartner im Verlauf des Interviews gestellt werden sollen. Er ist als Richtlinie zu verstehen, die dem Interviewer Orientierung gibt, ihm gleichzeitig jedoch auch die Freiheit über weiterführende Fragen lässt.²⁵⁹ Gemäß der *Grounded Theory* können sich im Forschungsprozess Erkenntnisse ergeben, welche den weiteren Verlauf der Forschung beeinflussen und zu einer Veränderung beitragen können.²⁶⁰ Um diesem Anspruch gerecht zu werden, ist der Interviewleitfaden flexibel gestaltet und kann während der Befragung angepasst werden.²⁶¹ Die Fragen sind sehr offen formuliert und es werden keine theoretischen Ansätze zugrunde gelegt, um möglichst unvoreingenommen das Wissen und die Erfahrung der Befragten zu erfassen.²⁶²

Die Interviewfragen werden darüber hinaus mit weiterführenden Fragen hinterlegt. Dies bietet einerseits die Möglichkeit gezielter Nachfragen, falls einzelne Gesprächspartner weniger ausführlich antworten oder eine Erklärung benötigen und dient andererseits als Erläuterung des Verständnisses des Forschers.²⁶³ Der vollständige und kommentierte Leitfaden befindet sich in Anhang 4. Er gliedert sich in fünf Phasen, welche übersichtsartig in Tabelle 2 dargestellt sind und im Folgenden erläutert werden.

²⁵⁸ Vgl. Merkmens (2009), S. 295f.; vgl. Glaser / Strauss (2011), S. 45-47.

²⁵⁹ Vgl. Gläser / Laudel (2010), S. 117 und 142.

²⁶⁰ Vgl. Glaser / Strauss (2011), S. 2-6.

²⁶¹ Aufgrund der Möglichkeit einer Weiterentwicklung des Leitfadens im Forschungsprozess wird auf die Durchführung eines Pretests verzichtet.

²⁶² Lediglich die Struktur des Leitfadens orientiert sich an theoretischen Vorüberlegungen.

²⁶³ Vgl. Aghamanoukjan et al. (2009), S. 433; vgl. Gläser / Laudel (2010), S. 144-150.

Tabelle 2: Aufbau und Inhalt des Interviewleitfadens

Phase	Inhalt	Ziel
1 Einführung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erläuterung Thema & Ziel ▪ Hinweis auf Anonymität ▪ Frage nach Position und Bezug zu Agilität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesprächseinführung ▪ Einschätzung des Wissensstands des Interviewpartners
2 Agilität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definition von Agilität ▪ Reifegrad der Organisation ▪ Dimensionen von Agilität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verständnis von Agilität ▪ Erfassung des Reifegrads zur Einordnung der Antworten
3 Mitarbeiterführung – aktuelle Situation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschreibung der aktuellen Situation ▪ Bewertung (Erfolgsfaktoren & Hindernisse) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfassung der bisherigen Erfahrungen ▪ Identifikation von hilfreichen und hinderlichen Aspekten
4 Mitarbeiterführung – Idealvorstellung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschreibung einer Idealvorstellung ▪ Veränderung der persönlichen Anforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expertenwissen zum Thema Agilität nutzen, um weitere Ideen zu erfassen
5 Gesprächsabschluss	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frage nach weiteren Aspekten ▪ Dank für Teilnahme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offenheit der Forschung ▪ Wertschätzung gg. Gesprächspartner

Quelle: Eigene Darstellung.

Die erste Phase des Interviews dient der Erläuterung der Thematik und zeigt den Beitrag des Interviewpartners auf. Daneben wird auf die Anonymität hingewiesen und das Einverständnis zur Gesprächsaufzeichnung eingeholt. Als erste Frage wird der Gesprächspartner nach seiner Position und seinem Bezug zu Agilität gefragt. Hierdurch wird einerseits ein einfacher Einstieg für den Interviewten ermöglicht und ein Bezug zu seiner persönlichen Situation hergestellt. Andererseits kann abgeschätzt werden, ob er in der Lage ist, eine fundierte Aussage über Mitarbeiterführung in seinem Unternehmen zu treffen.

Die zweite Interviewphase befasst sich allgemein mit Agilität. Ziel ist es, das Verständnis von Agilität des Befragten²⁶⁴ sowie den agilen Reifegrad der Organisation zu erfahren. Der Reifegrad wird durch eine grobe Beschreibung erfasst, da eine detaillierte Bewertung aufgrund der geplanten Interviewdauer nicht möglich ist. Wenn bekannt ist, wie agil die Organisation ist, kann dies im weiteren Verlauf des Interviews berücksichtigt werden. Wird beispielsweise ein sehr geringer Reifegrad

²⁶⁴ Es wird bewusst keine Definition zugrunde gelegt, um die Offenheit zu gewährleisten und vom Verständnis des Interviewten auszugehen.

angegeben, kann der Fokus im Interview verstärkt auf Hemmfaktoren sowie den angestrebten Zustand gelegt werden. Bei einem hohen agilen Reifegrad hingegen liegt der Schwerpunkt auf Erfolgsfaktoren der aktuellen Situation.

Die Phasen 3 und 4 befassen sich mit Mitarbeiterführung in agilen Organisationen und stellen somit den Kern des Interviewleitfadens dar. Da die Befragten einerseits über unternehmensspezifisches Wissen und andererseits über Expertenwissen zum Thema Agilität verfügen, werden zwei Perspektiven eingenommen: In der dritten Phase wird auf die konkreten Erfahrungen im Unternehmen eingegangen und in der vierten Phase das Expertenwissen genutzt, um eine Idealvorstellung von Mitarbeiterführung in agilen Organisationen zu entwickeln.

Die Beschreibung der aktuellen Situation in der dritten Interviewphase erfolgt anhand der aus der Theorie abgeleiteten Dimensionen.²⁶⁵ Auf organisationaler Ebene werden die strukturellen Rahmenbedingungen sowie die Führungskultur erfragt. Auf individueller Ebene wird der Schwerpunkt der Führungsaufgaben angesprochen. Es wird angenommen, dass der Verhaltensaspekt im Sinne eines übergreifenden Führungsverständnisses bzw. -stils durch die Frage nach der Kultur erfasst werden kann. Im Anschluss an die Beschreibung der aktuellen Situation wird erfragt, welche Faktoren zu einer agilen Ausrichtung beitragen und welche Hemmfaktoren gegebenenfalls bestehen. Durch diese Fragen sind eine Beurteilung der beschriebenen Situation und die Ableitung von Anforderungen möglich.

In der vierten Interviewphase wird dem Gesprächspartner die Möglichkeit gegeben, eine Idealvorstellung von Mitarbeiterführung in agilen Organisationen – unabhängig von der Organisation, in der er tätig ist – zu entwickeln. Dieser hypothetische Teil dient der Erfassung des vollständigen Wissens der Interviewten und kann unabhängig vom agilen Reifegrad der Organisation Erkenntnisse in Bezug auf die Fragestellung liefern. Als ergänzender Aspekt werden außerdem die daraus resultierenden veränderten Anforderungen an Führungskräfte erfragt.

Um eine Anpassung des Leitfadens im Forschungsprozess zu ermöglichen, werden die Interviewpartner in der fünften Phase danach gefragt, ob weitere Aspekte aus ihrer Sicht relevant sind. Das Interview schließt mit dem Dank für die Teilnahme.

²⁶⁵ Durch einen Hinweis, dass diese Aspekte nur eine Orientierung sind und weitere Aspekte angesprochen werden können, wird die Offenheit der Forschung gewährleistet.

4.2.3 Aufbereitung und Auswertung der Daten

Um die erhobenen Daten systematisch auswerten und interpretieren zu können, müssen die Interviews in protokollierter Form vorliegen.²⁶⁶ Dafür werden die Gespräche nach Einverständnis der Interviewpartner aufgezeichnet und anschließend ein Transkript erstellt.²⁶⁷ Da die inhaltliche Ebene der Aussagen im Vordergrund steht, werden Betonungen und Mimik nicht berücksichtigt sowie die gesprochene Sprache bei der Transkription in Schriftdeutsch übertragen.²⁶⁸

Die Auswertung des erhobenen Materials erfolgt in drei Schritten. Zunächst wird eine *Einzelfallbetrachtung* vorgenommen. Dabei werden einerseits die Interviewpartner und Unternehmen beschrieben und andererseits die aktuelle Situation in den Unternehmen zusammengefasst (siehe Anhang 5). Dieser Auswertungsschritt dient dazu, eine Beschreibung der Stichprobe vorzunehmen und einen ersten Überblick über das Material zu erhalten.

Da die Fragen in einem Gesamtkontext gesehen werden müssen und die Anforderungen implizit erfragt werden, erfolgt die Auswertung nicht anhand der Fragen des Leitfadens. Orientierung für die Auswertung geben vielmehr die in Kapitel 4.1 formulierten Forschungsfragen. Daher erfolgt im zweiten Schritt zunächst eine *Strukturierung des Materials*. Die Textstellen des Interviewmaterials werden dabei den in Tabelle 3 dargestellten Auswertungseinheiten zugeordnet.²⁶⁹ Die Auswertung betrachtet zunächst den allgemeinen Teil zu Agilität. Hinsichtlich Mitarbeiterführung werden dann entsprechend der Forschungsfragen Aussagen zur Führungsstruktur und Führungskultur ausgewertet. Im Hinblick auf die direkte Führungsbeziehung wird eine Unterscheidung in den Schwerpunkt der Führungsaufgaben und das Führungsverhalten vorgenommen, um eine differenzierte Betrachtung zu ermöglichen. Ergänzend werden persönliche Anforderungen an Führungskräfte in die Auswertung miteinbezogen. Dieser deduktive Schritt der Strukturierung weicht zwar von der ansonsten induktiven Vorgehensweise ab, ist aber notwendig, um eine systematische Auswertung vornehmen zu können.

²⁶⁶ Vgl. Mayring (2002), S. 89.

²⁶⁷ Die Interviewprotokolle befinden sich auf der beiliegenden CD. Sie wurden aufgrund des Umfangs nicht in den Anhang aufgenommen.

²⁶⁸ Vgl. Mayring (2002), S. 91.

²⁶⁹ Die Zuordnung der Textstellen zu den jeweiligen Auswertungseinheiten wurde mithilfe des Programms MAXQDA vorgenommen. Die Datei befindet sich auf der beiliegenden CD.

Tabelle 3: Strukturierung des Interviewmaterials

	Auswertungseinheiten	FF ²⁷⁰	Interviewfragen ²⁷¹
Agilität	▪ Verständnis von Agilität		1.2, 2.1
	▪ Agilitätsdimensionen		2.2, 5.1
Mitarbeiterführung	▪ Führungsstruktur	1	3.1, 3.3, 3.5, 3.6, 4.1
	▪ Führungskultur	2	3.2, 3.5, 3.6, 4.1
	▪ Aufgaben / Fokus von Führung	3	3.4, 3.5, 3.6, 4.1
	▪ Führungsverhalten	3	3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 4.1
	▪ Persönliche Anforderungen	3	4.3, 4.4

Quelle: Eigene Darstellung.

Im dritten Schritt erfolgt schließlich die Auswertung der strukturierten Daten durch die qualitative Inhaltsanalyse nach *Mayring*. Ziel dieser ist es, das Kommunikationsmaterial systematisch und durch die Orientierung an vorab festgelegten Regeln zu bearbeiten.²⁷² Um Aussagen in Bezug auf die Fragestellung treffen zu können, ist es erforderlich, dass die Ergebnisse einen überschaubaren Umfang haben. Daher wird die *zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse* angewendet. Diese verfolgt das Ziel, „das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben“²⁷³ und ist durch eine schrittweise Zusammenfassung und Verallgemeinerung gekennzeichnet (siehe Anhang 6).

In einem ersten Reduzierungsdurchgang werden die inhaltstragenden Textstellen umschrieben (Paraphrasierung) und unter einem bestimmten Abstraktionsniveau verallgemeinert (Generalisierung). Die Reduktion erfolgt durch die Streichung bedeutungsgleicher Aussagen und das Zusammenfassen in Kategorien. Da nach der Grounded Theory vorgegangen wird, erfolgt die Bildung von Kategorien induktiv. Sie werden direkt aus dem Material abgeleitet, ohne vorherige theoretische Überlegungen miteinzubeziehen.²⁷⁴ In einem zweiten Reduzierungsdurchgang werden die Aussagen fallübergreifend zusammengefasst und gebündelt sowie gegebenenfalls

²⁷⁰ Forschungsfrage.

²⁷¹ Die genannten Fragen sind schwerpunktmäßig relevant für den betreffenden Aspekt. Es ist möglich, dass diese durch den Interviewten auch in anderen Phasen angesprochen werden. Für die Nummerierung der Fragen siehe Anhang 4.

²⁷² Vgl. Mayring (2010), S. 13.

²⁷³ Mayring (2010), S. 65.

²⁷⁴ Vgl. Mayring (2010), S. 83; vgl. Glaser / Strauss (2011), S. 3.

geclustert. Abschließend wird am Ausgangsmaterial überprüft, ob die Kategorien dieses noch repräsentieren.²⁷⁵

4.2.4 Gütekriterien

Gütekriterien dienen der Beurteilung der Qualität empirischer Forschung und sind ein wichtiger Standard zur Einschätzung der Ergebnisse.²⁷⁶ Die klassischen Kriterien der Validität (Gültigkeit), Objektivität und Reliabilität (Genauigkeit) werden für qualitative Forschung jedoch häufig kritisiert.²⁷⁷ Eine Beurteilung erfolgt daher auf Grundlage von sechs Strategien (im Folgenden kursiv dargestellt), die nach *Mayring* als Kriterien für qualitative Forschung herangezogen werden können.²⁷⁸

Die Nachvollziehbarkeit der Forschung wird durch eine detaillierte Beschreibung der methodischen Vorgehensweise sowie die Erstellung von Transkripten sichergestellt (*Verfahrensdokumentation*). Die Auswertung erfolgt auf Grundlage der qualitativen Inhaltsanalyse und ist somit *regelgeleitet*. Die Interpretation der Ergebnisse wird nachvollziehbar argumentiert und das Vorwissen des Forschers durch den theoretischen Teil dieser Arbeit detailliert dargestellt (*argumentative Interpretationsabsicherung*). Die Interpretation muss unter Reflektion des Vorwissens und der Erhebungsbedingungen erfolgen.²⁷⁹

Durch die Durchführung der Interviews auf einer Konferenz zum Thema Agilität sowie ein Anknüpfen an die aktuelle Situation der Befragten, wird eine *Nähe zum Gegenstand* erreicht. Die Gültigkeit der Aussagen könnte zudem durch eine Diskussion mit den Interviewpartnern überprüft werden (*kommunikative Validierung*).²⁸⁰ Aufgrund des hohen zeitlichen Aufwands wird hiervon abgesehen. Die Aussagen werden durch Rückfragen während des Interviews teilweise validiert. Zuletzt ermöglicht die parallele Betrachtung der Theorie eine Untersuchung des Forschungsgegenstandes aus unterschiedlichen Perspektiven (*Triangulation*).²⁸¹

²⁷⁵ Vgl. Mayring (2010), S. 67-70. Die vollständige Auswertung befindet sich auf der beiliegenden CD. Aufgrund der hohen Praxisrelevanz wird eine ergänzende Auswertung von Hemmfaktoren vorgenommen. Eine Darstellung und Interpretation der Ergebnisse befindet sich in Anhang 7.

²⁷⁶ Vgl. Mayring (2002), S. 140; vgl. Flick (2010), S. 395f.

²⁷⁷ Vgl. Flick (2014), S. 412; vgl. Mayring (2002), S. 141f.

²⁷⁸ Vgl. Mayring (2002), S. 144-148.

²⁷⁹ Vgl. Meyen et al. (2011), S. 48.

²⁸⁰ Vgl. Mayring (2002), S. 147.

²⁸¹ Vgl. Mayring (2002), S. 147f. Von der Durchführung einer Untersuchung mit einer weiteren Methode wird aufgrund des Umfangs dieser Arbeit abgesehen.

Es zeigt sich also, dass die vorliegende Untersuchung den Qualitätsansprüchen an empirische Forschung gerecht werden kann. Die Ergebnisse der Auswertung werden in Kapitel 4.3 zunächst deskriptiv dargestellt. Eine Interpretation in Bezug auf die formulierten Forschungsfragen findet anschließend in Kapitel 4.4 statt.

4.3 Darstellung der Interviewergebnisse

4.3.1 Beschreibung der Stichprobe

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden 15 Interviews geführt. Interviewpartner waren sechs Führungskräfte und vier Mitarbeiter aus dem Bereich HR, drei Führungskräfte aus dem Entwicklungsbereich sowie zwei Agile Coaches. Durch ihre Position kann bei allen Gesprächspartnern davon ausgegangen werden, dass sie eine zuverlässige Aussage über Mitarbeiterführung in ihrer Organisation treffen und somit als Experten verstanden werden können.

Anhand der Selbsteinschätzung der Interviewpartner bezüglich des agilen Reifegrads ihrer Organisation, kann eine grobe Einteilung vorgenommen werden. Drei Interviewte schreiben ihrer Organisation einen sehr hohen und sieben einen hohen agilen Reifegrad zu. Zwei Gesprächspartner beschreiben einen mittleren agilen Reifegrad, während drei Interviewpartner ihrem Unternehmen einen noch geringen oder sehr geringen agilen Reifegrad zusprechen. Von zehn Interviewten wird bei der Beschreibung jedoch angegeben, dass große Unterschiede innerhalb des Unternehmens bestehen und einzelne Bereiche agiler bzw. weniger agil ausgerichtet sind.

4.3.2 Verständnis von Agilität und Agilitätsdimensionen

14 Interviewpartner verstehen unter Agilität eine grundsätzliche Anpassungsfähigkeit von Unternehmen. Diese wird unter anderem auch als Veränderungsfähigkeit oder Wendigkeit bezeichnet. Drei Gesprächspartner betonen als weitere Komponente eine damit verbundene Schnelligkeit und einer die proaktive Anpassung. Daneben versteht ein Befragter unter Agilität auch die kontinuierliche Exploration der internen und externen Anforderungen, um eine rechtzeitige Anpassung zu ermöglichen. Zwei Personen sehen außerdem ein iteratives Vorgehen als kennzeichnend an. Von jeweils einem Interviewpartner werden die Bewältigung von Komplexität, eine Orientierung am Menschen sowie die Möglichkeit der Partizipation genannt.

Auf der persönlichen Ebene verstehen zwei Gesprächspartner unter Agilität die permanente Selbstreflektion und das Hinterfragen der eigenen Tätigkeit.

Neben der Definition wird auf Dimensionen von Agilität eingegangen. Darunter werden Aspekte verstanden, welche die agile Ausrichtung der Organisation beeinflussen. Die meisten Gesprächspartner nennen hierbei die Strukturen (10), die Kultur (9) sowie die Prozesse (5) des Unternehmens. Von sechs interviewten Personen wird Mitarbeiterführung als wichtiger Einflussfaktor angesehen. Fünf weitere Befragte heben die Unterstützung des oberen Managements als Erfolgsfaktor hervor. Daneben nennen jeweils drei Interviewte die Strategie, eine starke Kundenorientierung sowie die Anwendung agiler Methoden als Einflussgrößen im Hinblick auf die agile Ausrichtung der Organisation. Zwei befragte Personen ergänzen außerdem, dass es wichtig ist, die passenden Mitarbeiter im Unternehmen zu beschäftigen. Ausgehend von der Darstellung des Agilitätsverständnisses wird im Folgenden auf die Aspekte von Mitarbeiterführung eingegangen.

4.3.3 Gestaltung der Führungsstruktur

Um ein umfassenderes Verständnis bezüglich der Führungsstruktur zu entwickeln, wird zunächst der aktuelle Stand innerhalb der befragten Unternehmen dargestellt. Hierbei kann nach den unterschiedlichen Reifegraden der Organisationen unterschieden werden. Alle befragten Unternehmen sind zunächst nach Abteilungen organisiert. Die Vertreter von Organisationen mit einem sehr hohen agilen Reifegrad geben an, innerhalb dieser Abteilungen keine oder sehr flache Hierarchien sowie relativ autonome Teams zu haben. Führungsaufgaben werden zudem über verschiedene Führungsrollen verteilt. Unter den Unternehmen mit hohem agilen Reifegrad setzen zwei interdisziplinäre Projektteams ein, um eine höhere Flexibilität zu erreichen. Drei Organisationen entwickeln parallel zur hierarchischen Organisation eine flexiblere Struktur mit agilen Führungsrollen, welche durch die Anwendung der Methode Scrum²⁸² definiert werden. Die Unternehmen mit mittlerem bis sehr geringem agilen Reifegrad sind hierarchisch organisiert und versuchen teilweise durch Elemente wie Projektteams oder agile Methoden die Agilität der Organisation zu erhöhen.

²⁸² Vgl. hierzu nochmals Anhang 2.

Die Auswertung des erhobenen Materials mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse zeigt auf, wie die Führungsstruktur in agilen Organisationen nach Meinung der Interviewpartner gestaltet sein sollte. Dabei werden verschiedene strukturelle Elemente angesprochen: Aufbauorganisation, Führungsrollen, Prozessgestaltung sowie Führungsinstrumente. Die für diese Elemente induktiv gebildeten Kategorien sind in Abbildung 5 dargestellt.

Abbildung 5: Übersicht der Aussagen zur Führungsstruktur

Führungsstruktur		
<p>Aufbauorganisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abteilungen ohne Hierarchien ▪ Flache Hierarchien ▪ Selbstorganisierte und relativ autonome Teams ▪ Interdisziplinäre Teams mit starker Kundenorientierung ▪ Großer individueller Gestaltungsspielraum 	<p>Führungsrollen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verteilung von Führungsrollen ▪ Trennung von fachlicher und persönlicher Führung ▪ Führungsrollen mit Zuständigkeit für <ul style="list-style-type: none"> – Vision und Strategie – Coaching (Fokus: Agilität) – Budgetverantwortung – Fachliche Führung – Teamentwicklung und Unterstützung des Teams – Mitarbeiterentwicklung ▪ Selbstführung der Mitarbeiter ▪ Klare Definition der Verantwortlichkeiten / Aufgaben ▪ Verteilung der Rollen auf Basis von Fähigkeiten, Interesse und Akzeptanz der Mitarbeiter 	<p>Führungsinstrumente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Mitarbeitergespräche, sondern ständige Feedbackmöglichkeit ▪ Institutionalisierte und informelle Mitarbeitergespräche ▪ Mitarbeitergespräche einmal im Quartal ▪ Feedbackgespräche mit freier Wahl der Feedbackgeber einmal im Quartal ▪ Entwicklung von flexiblen und groben fachlichen Zielen ▪ Keine Zielvereinbarung ▪ Keine Kontrollinstrumente ▪ Anpassung der Anreizsysteme
<p>Prozesse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anwendung agiler Methoden ▪ Prozesse mit kurzen Feedbackzyklen ▪ Partizipation am Strategieentwicklungsprozess 		

Quelle: Eigene Darstellung.

In Bezug auf die *Aufbauorganisation* gehen alle Interviewten von einer Abteilungsorganisation aus. Fünf Gesprächspartner fordern flache Hierarchien innerhalb der Abteilungen, während zwei Befragte keine weiteren Hierarchien als sinnvoll erachten. Von sieben Personen werden selbstorganisierte und autonome Teams gefordert. Daneben sind sieben Interviewte der Meinung, dass interdisziplinäre Teams eine starke Kundenorientierung ermöglichen. Fünf befragte Personen betonen, dass die Aufbauorganisation einen großen individuellen Gestaltungsspielraum der Mitarbeiter ermöglichen sollte.

In Verbindung mit der Aufbauorganisation steht die *Verteilung von Führungsrollen*, welche als weiteres Element der Führungsstruktur identifiziert werden kann. Elf Interviewpartner empfehlen im agilen Kontext die Verteilung von Führungsrollen. Acht Befragte sprechen in diesem Zusammenhang auch die disziplinarische

Führung an: Sechs Personen sind der Meinung, dass es weiterhin eine disziplinarische Führungskraft geben sollte, während eine dies nicht für notwendig hält. Ein Interviewter erläutert, dass es im Idealfall keine disziplinarische Führung bräuchte. Er ist jedoch der Meinung, dass dieser Zustand in der Praxis nie erreicht werden kann, da es immer Konflikte geben wird, die eine disziplinarische Rolle erfordern.

Insgesamt werden verschiedene Führungsrollen angesprochen, die von unterschiedlichen Personen wahrgenommen werden können. Die Interviewpartner nennen Führungsrollen mit Zuständigkeit für Vision und Strategie, Budgetverantwortung, fachliche Führung, Teamentwicklung sowie individuelle Mitarbeiterentwicklung. Daneben wird von zwei Interviewten eine übergeordnete Rolle als Coach mit Fokus auf Agilität als hilfreich erachtet. Fünf befragte Personen heben die Wichtigkeit einer klaren Definition der Verantwortlichkeiten und Aufgaben der jeweiligen Rollen hervor. Die Verteilung der Rollen kann nach Meinung von drei Interviewten informell oder formell erfolgen. Ein Gesprächspartner weist darauf hin, dass sich ohnehin häufig verschiedene Rollen im Team herausbilden. Mögliche Kriterien für die Verteilung von Rollen sind erforderliche Fähigkeiten der Person, die Akzeptanz der Mitarbeiter sowie persönliches Interesse an bestimmten Aufgaben.

Daneben werden von einigen Interviewpartnern *Prozesse* angesprochen. Zwei Befragte erachten die Anwendung agiler Methoden als ein wichtiges Element in Bezug auf die Rollendefinition und Prozessgestaltung. Ein Interviewter fordert Prozesse mit kurzen Feedbackzyklen und einer die Einbindung der Mitarbeiter in den Strategieentwicklungsprozess.

Als weiteres strukturelles Element können *Führungsinstrumente* betrachtet werden. In Bezug auf Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen sind die Interviewpartner teilweise unterschiedlicher Meinung. Drei befragte Personen würden keine Mitarbeitergespräche durchführen, erachten jedoch eine ständige Feedbackmöglichkeit als sehr wichtig. Zwei Interviewte halten Mitarbeitergespräche für erforderlich, würden diese jedoch nicht in klassischer Form von Jahresgesprächen durchführen. Ein Interviewter hält die Durchführung von Mitarbeitergesprächen einmal im Quartal für sinnvoll, während der andere Feedbackgespräche mit freier Wahl der Feedbackgeber vorschlägt. Ein Gesprächspartner hält die Kombination aus institutionalisierten sowie informellen Mitarbeitergesprächen für bedeutsam. Hinsichtlich der Vereinbarung von Zielen halten vier befragte Personen die Entwicklung von

flexiblen und relativ weit gefassten fachlichen Zielen für sinnvoll, um Orientierung zu geben und die Aktivitäten innerhalb des Unternehmens zu koordinieren. Zwei Interviewpartner hingegen sind der Meinung, dass keine verbindlichen Ziele vereinbart werden sollten. Des Weiteren wird von jeweils einem Befragten erwähnt, dass es keine Kontrollinstrumente geben sollte und die Anreizsysteme so gestaltet werden müssen, dass gewünschtes Verhalten belohnt wird.

4.3.4 Ausprägung der Führungskultur

Im Hinblick auf die Führungskultur kann zunächst ebenfalls die aktuelle Situation innerhalb der Unternehmen betrachtet werden. Die Führungskultur der sehr agilen Organisationen wird mit einer großen Offenheit und einer auf Vertrauen basierenden Zusammenarbeit beschrieben. Es besteht eine Kultur, in der Fehler gemacht werden dürfen. Die Vertreter der Organisationen mit hohem agilen Reifegrad geben verschiedene Antworten. Fast alle Befragten nennen jedoch einen hohen Grad an Partizipation sowie eine starke Mitarbeiterorientierung als charakteristisch. Zwei Gesprächspartner sprechen von starken Unterschieden innerhalb des Unternehmens und ein Interviewpartner gibt an, dass sich die Führungskultur stark im Wandel befindet. Die Kultur des Unternehmens mit sehr geringem agilen Reifegrad hingegen ist durch eine starke Ergebnis- und Kontrollorientierung geprägt.

Abbildung 6: Übersicht der Aussagen zur Führungskultur

Führungskultur		
▪ Fehler zulassen	▪ Feedback geben	▪ Enthusiasmus
▪ Vertrauen in die MA	▪ Wertschätzung	▪ Fairness
▪ Führung auf Augenhöhe	▪ Transparenz	▪ Förderung und Forderung
▪ Offenheit für Neues	▪ Partizipation der Mitarbeiter	▪ Pragmatismus

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Aussagen der Interviewpartner zur idealen bzw. erforderlichen Ausprägung der Führungskultur in agilen Organisationen sind in Abbildung 6 dargestellt. Acht befragte Personen nennen eine Lernkultur, in der Fehler zugelassen und als Lernerfahrung verstanden werden. Von jeweils sieben Interviewten wird eine Vertrauenskultur sowie eine Führung auf Augenhöhe als elementar erachtet. Darunter verstehen die Befragten ein Führungsverständnis, welches Führung nicht als die Ausübung von Macht, sondern vielmehr als Unterstützung der Mitarbeiter versteht.

Fünf Gesprächspartner nennen eine grundsätzliche Offenheit gegenüber Veränderungen als wichtige Charakteristik einer agilen Führungskultur. Darüber hinaus wird von fünf Interviewten eine Feedbackkultur genannt, die sich durch offene und ständige Feedbackmöglichkeiten auszeichnet. Von jeweils drei befragten Personen wird außerdem eine wertschätzende Haltung, eine hohe Transparenz sowie die Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungen als bedeutend erachtet. Weitere Elemente, die genannt werden sind Enthusiasmus, Fairness und Pragmatismus. Von einem Interviewpartner wird betont, dass ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen der Förderung von Mitarbeitern und der Forderung von Leistung bestehen sollte.

4.3.5 Schwerpunkt der Führungsaufgaben

Im Hinblick auf die direkte Führungsbeziehung kann zunächst der Fokus der Führungsaufgaben betrachtet werden. Die Interviewpartner unterscheiden dabei zwischen Führungsaufgaben, die auf unterschiedlichen Ebenen innerhalb der Organisation wahrgenommen werden. Eine Übersicht der gebildeten Kategorien zeigt Abbildung 7.

Abbildung 7: Übersicht der Aussagen zu den Führungsaufgaben

Fokus der Führungsaufgaben		
<p>Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vision und Ziele geben ▪ Rahmenbedingungen schaffen ▪ Strategische Themen bearbeiten ▪ Handlungsspielraum lassen 	<p>Team</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusammenarbeit im Team organisieren ▪ Fachliche Führungsaufgaben wahrnehmen ▪ Team und Mitarbeiter zur Selbstorganisation befähigen ▪ Team entwickeln ▪ Team bei Problemen unterstützen ▪ Administrative Tätigkeiten durchführen 	<p>Individuum</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiter individuell entwickeln ▪ Feedback geben ▪ Mitarbeiter motivieren

Quelle: Eigene Darstellung.

Auf *organisationaler Ebene* erachten es neun Interviewpartner als wichtige Führungsaufgabe, der Organisation eine Vision und Ziele zu geben. Führung muss nach Meinung von jeweils acht befragten Personen Rahmenbedingungen schaffen sowie strategische Themen, beispielsweise die Entwicklung von Geschäftsfeldern, bearbeiten. Drei Gesprächspartner betonen dabei, dass Führung jedoch auch Freiraum lassen muss.

Auf *Ebene des Teams* nennen fünf Personen die Organisation der Zusammenarbeit innerhalb des Teams als wichtige Führungsaufgabe. Vier Interviewpartner sehen es als bedeutende Aufgabe an, das Team und die Mitarbeiter zur Selbstorganisation zu befähigen. Jeweils drei Befragte nennen außerdem die Entwicklung des Teams sowie die Unterstützung bei auftretenden Problemen und Konflikten. Vier Interviewpartner gehen außerdem auf die Wahrnehmung von fachlichen Führungsaufgaben ein. Daneben werden von zwei befragten Personen die Durchführung von administrativen Tätigkeiten, wie Budgetverwaltung und Urlaubsplanung, genannt.

Auf *individueller Ebene* wird von elf Interviewten die Förderung und individuelle Entwicklung von Mitarbeitern als zentrale Führungsaufgabe erachtet. Drei Befragte nennen außerdem das Geben von Feedback und ein Gesprächspartner die Mitarbeitermotivation.

4.3.6 Förderliches Führungsverhalten

Neben den Führungsaufgaben kann das Verhalten in der direkten Führungsbeziehung eruiert werden. Die aus dem Interviewmaterial abgeleiteten Kategorien sind in Abbildung 8 dargestellt. Es kann zwischen der Einstellung des Führenden, konkreten Verhaltensweisen sowie Führungsansätzen unterschieden werden.

Abbildung 8: Übersicht der Aussagen zum Führungsverhalten

Führungsverhalten	
<p>Haltung / Einstellung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grundsätzliches Vertrauen ▪ Verständnis als Coach ▪ Dienendes Führungsverständnis ▪ Wertschätzung 	<p>Verhaltensweisen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entscheidungen gemeinsam treffen ▪ Verantwortung übertragen ▪ Mitarbeiter befähigen ▪ Kommunikation fördern ▪ Persönliches Interesse zeigen ▪ Feedback geben ▪ Leistung fordern ▪ Neue Dinge ausprobieren ▪ Informationen weitergeben ▪ Sich selbst reflektieren und entwickeln ▪ Teamgedanke fördern ▪ Wenig / keine Anweisungen erteilen und wenig / nicht kontrollieren
<p>Führungsansätze</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transformationale Führung ▪ Situative Führung ▪ Empowering Leadership 	

Quelle: Eigene Darstellung.

Die *Einstellung* der Führungskräfte hat Einfluss auf deren Verhalten sowie die Führungskultur. Von acht Interviewpartnern wird dabei ein grundsätzliches Vertrauen

in die Fähigkeiten der Mitarbeiter und somit ein positives Menschenbild als elementar erachtet. Vier Befragte nennen ein Verständnis als Coach und ein Gesprächspartner ein dienendes Führungsverständnis. Außerdem wird von einem Interviewten die Notwendigkeit einer wertschätzenden Haltung gegenüber Mitarbeitern betont.

Daneben werden verschiedene förderliche *Verhaltensweisen* genannt. Fünf befragte Personen sind der Meinung, dass Entscheidungen gemeinsam mit den Mitarbeitern getroffen werden sollten. Vier Interviewte nennen die Übertragung von Verantwortung sowie die Befähigung der Mitarbeiter zur Selbstführung durch Coaching. Ein Befragter erläutert, dass die Führungskraft den Mitarbeitern beispielsweise beibringen sollte, Entscheidungen zu treffen, anstatt sie inhaltlich bei Entscheidungen zu beeinflussen. Jeweils zwei Gesprächspartner geben an, dass Führungskräfte die Kommunikation fördern, persönliches Interesse zeigen, Feedback geben, Leistung fordern sowie selbst neue Dinge ausprobieren sollten. Ein Befragter nennt außerdem die Weitergabe von Informationen und ein weiterer die Förderung des Teamgedankens. Eine Person ist außerdem der Meinung, dass sich eine Führungskraft permanent selbst reflektieren und entwickeln sollte. Das Erteilen von Anweisungen sowie eine Kontrolle der Mitarbeiter werden von vier Interviewpartnern hingegen als hinderliche Verhaltensweisen genannt.

Von fünf Gesprächspartnern werden darüber hinaus konkrete theoretische *Führungsansätze* angesprochen, die ihrer Meinung nach die Agilität der Organisation fördern. Zwei Befragte nennen die transformationale Führung, zwei einen situativen Führungsstil²⁸³ und einer EL im Sinne von Führung zur Selbstführung.

4.3.7 Veränderung der Anforderungen an Führungskräfte

Als zusätzliches Element der direkten Führungsbeziehung wurden die Interviewpartner danach gefragt, wie sich die persönlichen Anforderungen an Führungskräfte ändern. Eine Übersicht der Aussagen zur Veränderung der Anforderungen gibt Abbildung 9.

²⁸³ Unter situativer Führung wird die Anpassung des Führungsverhaltens je nach Situation und Mitarbeiter verstanden. Vgl. von Rosenstiel (2009), S. 14-18.

Abbildung 9: Übersicht der Aussagen zur Veränderung der Anforderungen

Persönliche Anforderungen		
▪ Fähigkeit, loslassen zu können	▪ Umgang mit Komplexität	▪ Interkulturelle Kompetenz
▪ Menschenkenntnis / Empathie	▪ Digitale Medienkompetenz	▪ Fähigkeit zur Selbstreflexion
▪ Veränderungsbereitschaft	▪ Innovationsfähigkeit	▪ Moderations- und
▪ Strategisches Denken	▪ Ambiguitätstoleranz	Vermittlungskompetenz

Quelle: Eigene Darstellung.

Acht Gesprächspartner sehen den größten Veränderungsfaktor in einer zunehmenden Bedeutung der Fähigkeit, Verantwortung abzugeben. Fünf der Befragten sind der Meinung, dass Führungskräfte über eine sehr gute Menschenkenntnis sowie Empathie verfügen müssen. So müssen sie beispielsweise gut zuhören und individuell auf Mitarbeiter eingehen können. Drei Interviewte erachten eine hohe Veränderungsbereitschaft als erforderlich. Jeweils zwei Personen nennen strategisches Denken, den Umgang mit Komplexität, eine digitale Medienkompetenz sowie Innovationsfähigkeit als wichtige Kompetenzen von Führungskräften im agilen Kontext. Ein Interviewpartner ist der Meinung, dass Ambiguitätstoleranz im agilen Kontext stark an Bedeutung gewinnt. Als weitere Anforderungen werden interkulturelle Kompetenz, die Fähigkeit zur Selbstreflexion sowie eine Moderations- und Vermittlungskompetenz genannt.

Neben den Anforderungen an Führungskräfte wird von zwei Gesprächspartnern angesprochen, dass sich auch die Anforderungen an Mitarbeiter ändern. Diese müssen insbesondere mehr Verantwortung übernehmen können und wollen. Im folgenden Kapitel werden die dargestellten Aussagen diskutiert und in Bezug auf die Forschungsfragen interpretiert.

4.4 Interpretation der Interviewergebnisse

4.4.1 Agilitätsverständnis

Für fast alle Interviewpartner ist die permanente Anpassungsfähigkeit der Organisation das zentrale Merkmal von Agilität. Daneben werden außerdem Schnelligkeit und ein proaktives Handeln genannt. Das Verständnis in der Praxis scheint also der aus der Theorie abgeleiteten Definition von Agilität zu entsprechen. Diese hohe Übereinstimmung könnte jedoch auch darauf zurückgeführt werden, dass die Ant-

worten der Gesprächspartner durch Definitionen, welche in Vorträgen auf der Konferenz genannt wurden, beeinflusst sein könnten. Diese Vermutung wird auch durch die relativ ähnlichen Antworten der Befragten bestärkt. Für die Interpretation kann der Vorteil jedoch darin gesehen werden, dass alle Interviewten über ein einheitliches Verständnis verfügen. Dadurch wird die Vergleichbarkeit der Ergebnisse einerseits zwischen den befragten Personen und andererseits mit den theoretischen Erkenntnissen verbessert.

Auch die Dimensionen, welche Agilität beeinflussen, stimmen in großen Teilen mit der Theorie überein, da insbesondere Struktur, Kultur und Prozesse als wichtige Elemente genannt werden. Diese Sichtweise entspricht der in Kapitel 2.4 gewählten Herangehensweise an die Beschreibung agiler Organisationen. Daneben wird Mitarbeiterführung selbst häufig als weitere Dimension genannt. Es kann also angenommen werden, dass die Interviewpartner Führung in agilen Organisationen ebenfalls eine hohe Bedeutung beimessen.

Die Darstellung der Interviewergebnisse hat aufgezeigt, wie die jeweiligen Elemente von Mitarbeiterführung nach Meinung der Befragten gestaltet sein sollten. In den folgenden Kapiteln wird diskutiert, welche Anforderungen daraus abgeleitet werden können. Das theoretische Vorverständnis leitet zwar die Interpretation, ein direkter Vergleich mit der Theorie erfolgt jedoch anschließend in Kapitel 5.1.

4.4.2 Forschungsfrage 1: Anforderungen an die Führungsstruktur

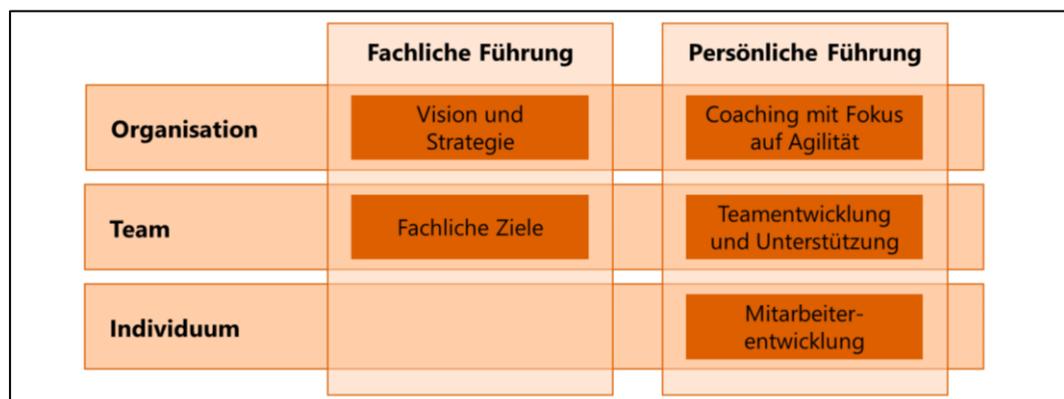
Die erste Forschungsfrage befasst sich mit den Anforderungen an die Führungsstruktur agiler Organisationen. Die Auswertung zeigt, dass dabei verschiedene Aspekte berücksichtigt werden müssen. Ein wichtiges Element ist die Aufbauorganisation. Zunächst wird von den Befragten eine Spezialisierung durch Abteilungen weiterhin als sinnvoll erachtet. Da die Interviewpartner in ihrem Antworten von der aktuellen Situation innerhalb ihrer Organisation ausgehen, ist es jedoch möglich, dass die historische Entwicklung bestehender Strukturen dabei eine Rolle spielt. Darüber hinaus treffen die Befragten keine Aussage darüber, nach welchen Kriterien die Abteilungen organisiert werden sollen. Beispielsweise könnten diese auch nach Geschäftsfeldern gebildet und interdisziplinär aufgebaut werden. Diese Schlussfolgerung basiert insbesondere auf der Empfehlung von interdisziplinären

Projektteams. Die Befragten fordern weiterhin flache bis keine Hierarchien innerhalb der Abteilungen. Dabei wird vermutet, dass die Anzahl notwendiger Hierarchiestufen von der Unternehmensgröße abhängt, da in großen Unternehmen zur Koordination mehr Struktur notwendig ist. Aus dieser Interpretation ergeben sich zwei Anforderungen. Erstens ist eine Strukturierung durch *Abteilungen mit flachen Hierarchien* notwendig. Zweitens sollte eine *interdisziplinäre Ausrichtung* angestrebt werden.

Ein weiterer Aspekt, der hinsichtlich der Aufbauorganisation genannt wird, ist die Bildung von *selbstorganisierten und autonomen Teams* mit einem großen Gestaltungsspielraum. Dabei herrscht zwischen den Interviewpartnern eine große Übereinstimmung und es werden keine widersprüchlichen Aspekte genannt. Daher kann dies als dritte Anforderung festgehalten werden. Die beschriebene Struktur der Aufbauorganisation wird außerdem innerhalb der bereits sehr agilen Organisationen entsprechend gehandhabt. Daher wird angenommen, dass die genannten Punkte tatsächlich hilfreich sind, um die agile Ausrichtung der Organisation voranzutreiben.

Als weiteres strukturelles Element ist die Verteilung von Führungsrollen zu nennen. Da dies nicht explizit abgefragt, aber dennoch von fast allen Interviewpartnern angesprochen wird, kann diesem Aspekt eine relativ hohe Bedeutung beigemessen werden. Die vierte Anforderung hinsichtlich der Führungsstruktur wird also in der *Verteilung von Führungsrollen* gesehen. Dabei ist insbesondere die Trennung von fachlicher und persönlicher Führung sowie die Unterscheidung von verschiedenen Ebenen innerhalb der Organisation auffällig. Aus den Ausführungen der Befragten kristallisieren sich die in Abbildung 10 dargestellten Führungsrollen heraus.

Abbildung 10: Einteilung möglicher Führungsrollen



Quelle: Eigene Darstellung.

Auf organisationaler Ebene muss es eine Führungsrolle geben, die eine Vision und Strategie festlegt, um ausreichend Rahmenbedingungen zu schaffen und Orientierung zu geben. Diese Rolle kann als fachliche Führung eingeordnet werden. Jedoch kann sie durch die inspirierende Wirkung der Vision auch die persönliche Führung betreffen und sollte aufgrund der großen Reichweite nicht streng abgegrenzt werden. Ergänzt werden kann diese Rolle durch eine Coaching-Funktion, welche die Organisation in ihrer agilen Ausrichtung unterstützt und weiterentwickelt. Auf Ebene des Teams sollte eine fachliche Führungsrolle für die Erreichung von Teamzielen sorgen, während eine weitere Rolle den Fokus auf die Entwicklung des Teams legt. Auf individueller Ebene muss es eine persönliche Führungsrolle geben, die eine individuelle Förderung und Unterstützung sicherstellt. Als Konsequenz der ersten Anforderung erachten die meisten Befragten eine disziplinarische Führungskraft weiterhin als sinnvoll. Dies berücksichtigt auch den Einwand, dass in der Praxis nie ein idealer Zustand erreicht werden kann, sondern eine Entscheidungsinstanz im Falle von Konflikten notwendig bleibt. Daher wird an einer disziplinarischen Führungskraft festgehalten. Diese hat jedoch weniger Macht als klassische Führungskräfte, um den Teams den notwendigen Freiraum zu lassen.

Es muss davon ausgegangen werden, dass die Führungsrollen nicht immer überschneidungsfrei ausgeführt werden können, was eine hohe Kommunikation erfordert. Auch von den Interviewpartnern wird gefordert, dass die jeweiligen Verantwortlichkeiten und Aufgaben der Rollen klar definiert und abgegrenzt werden müssen, um dieser Problematik vorzubeugen. Eine klare Zuordnung erscheint außerdem notwendig, um zu verhindern, dass bestimmte Aufgaben gar nicht wahrgenommen werden. Die fünfte Anforderung besteht demnach in einer *klaren Rollendefinition*.

Als weiteres strukturelles Element werden Führungsinstrumente angesprochen. Hierbei sind die Interviewpartner sehr unterschiedlicher Meinung und es kann keine eindeutige Anforderung identifiziert werden. Dadurch wird vermutet, dass die Gestaltung der Führungsinstrumente unternehmensspezifisch ist und insbesondere auch von der Größe des Unternehmens abhängt. Darüber hinaus nimmt die vorliegende Arbeit eine übergreifende Betrachtung von Mitarbeiterführung vor und sieht von einer detaillierten Ausgestaltung der Prozesse und Instrumente ab. Die Antworten der Gesprächspartner zeigen dennoch auf, dass die Führungsinstrumente eine hohe Anpassungsfähigkeit unterstützen müssen. In Bezug auf Mitarbeitergespräche

könnte dies beispielsweise bedeuten, dass sie von verschiedenen Personen und in kürzeren Zyklen durchgeführt werden. Als grundlegende Anforderung kann daher festgehalten werden, dass eine *flexible Gestaltung der Führungsinstrumente und Anreizsysteme* in agilen Organisationen erfolgen muss, um die agile Ausrichtung zu unterstützen.

Die im Hinblick auf Prozesse genannten Elemente weisen einen geringen Bezug zu Mitarbeiterführung auf und können vielmehr als allgemeine Gestaltungsmöglichkeiten verstanden werden. Sie werden daher nicht in die Formulierung der Anforderungen aufgenommen.

4.4.3 Forschungsfrage 2: Anforderungen an die Führungskultur

Das zweite Erkenntnisinteresse besteht darin, erforderliche Kulturelemente agiler Organisationen zu identifizieren. Die Antworten der Interviewpartner ergeben ein sehr einheitliches Bild, da viele Elemente häufig genannt werden und keine widersprüchlichen Aussagen zu erkennen sind. Die Beschreibung der idealen Kultur stimmt außerdem mit der aktuellen Situation innerhalb der bereits sehr agilen Organisationen überein. Durch diese hohe Übereinstimmung können die folgenden sechs Anforderungen definiert werden.

Erstens ist eine *Vertrauenskultur* erforderlich. Die Führungskräfte zeigen dabei ein grundsätzliches Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter und stärken deren Eigenverantwortung. Die zweite Anforderung ist das *Zulassen von Fehlern* im Sinne einer Lernkultur. Aufgrund der kurzen Feedbackzyklen sollten viele Dinge schnell ausprobiert und ein etwaiges Scheitern zugelassen werden. Fehler werden als Lernerfahrung verstanden. In engem Zusammenhang damit stehen die hohe Bedeutung von Feedback und eine offene *Feedbackkultur*, welche als dritte Anforderung festgehalten werden kann. Die vierte Anforderung ist eine grundsätzliche *Offenheit gegenüber Neuem*. Um die Anpassungsfähigkeit der Organisation zu unterstützen, sollte diese in der Kultur verankert sein und durch Führung gefördert werden. Fünftens sollte eine hohe *Transparenz* herrschen. Dies ist erforderlich, damit jeder einzelne Mitarbeiter über alle notwendigen Informationen verfügt und möglichst schnell reagieren kann.

Bezüglich des allgemeinen Führungsverständnisses wird von vielen Interviewpartnern eine *Führung auf Augenhöhe* in Verbindung mit einem dienenden Führungsverständnis als zentral erachtet. Dieses stellt somit die sechste Anforderung dar. Es kann auf die Person des Führenden bezogen werden, ist jedoch auch für die Führungskultur von großer Relevanz, da es die grundlegende Einstellung innerhalb des Unternehmens stark beeinflusst.

4.4.4 Forschungsfrage 3: Anforderungen in der direkten Führungsbeziehung

Neben der organisationsübergreifenden Betrachtung besteht das Erkenntnisinteresse der dritten Forschungsfrage in der Identifikation von Anforderungen in der direkten Führungsbeziehung. Hierbei kann einerseits der Schwerpunkt der Führungsaufgaben und andererseits das Führungsverhalten betrachtet werden.

Führungsaufgaben

Die Führungsaufgaben sind als strukturelles Element auf der individuellen Ebene zu verstehen und stehen in engem Zusammenhang mit den in Kapitel 4.4.2 beschriebenen Führungsrollen. Die von den Interviewpartnern genannten Aufgaben betreffen verschiedene Ebenen der Organisation und können den Rollen gut zugeordnet werden. Beispielsweise muss die genannte Aufgabe der Befähigung des Teams zur Selbstorganisation von der Führungsrolle zur Teamentwicklung wahrgenommen werden. Dadurch kann auch die geforderte Abgrenzung der Rollen erfolgen. Es zeigt sich also, dass die im Rahmen dieser Arbeit gewählten Perspektiven in engem Zusammenhang stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Die Betrachtung der Aufgaben kann nicht nur auf die Person des Führenden bezogen werden, sondern wird bereits durch die Struktur innerhalb der Organisation beeinflusst.

Die Antworten der Interviewpartner machen deutlich, welcher Fokus auf den jeweiligen Ebenen erforderlich ist. Auf organisationaler Ebene wird das *Schaffen von Rahmenbedingungen und einer Vision* aufgrund der häufigen Nennungen und der Betonung durch die Interviewpartner als Anforderung abgeleitet. Da in agilen Organisationen den Teams ein großer Freiraum gegeben wird, ist es umso wichtiger einen Rahmen zu setzen, um Orientierung innerhalb der Organisation zu geben. Sowohl auf Ebene des Teams als auch des Individuums betonen die meisten Inter-

viewpartner eine starke Mitarbeiterorientierung und die Unterstützung durch Führung. Der Fokus der Führungsaufgaben liegt hier also auf der Entwicklung und Förderung der Teams und Mitarbeiter. Insbesondere die *Befähigung zur Selbstorganisation* kann als Anforderung definiert werden. Aus diesen beiden Anforderungen zeigt sich, dass Mitarbeiterführung in agilen Organisationen zwei zentrale Aufgaben erfüllt: Einerseits muss sie Orientierung geben und andererseits nimmt sie eine unterstützende Funktion ein.

Führungsverhalten

Hinsichtlich des erforderlichen Führungsverhaltens ist zunächst die Einstellung als Einflussfaktor relevant. Besonders betont wird ein grundsätzliches Vertrauen in die Fähigkeiten des Menschen. Dies zeigt eine hohe Übereinstimmung mit der erforderlichen Kultur. Als Anforderung kann daher die *Verinnerlichung agiler Werte* abgeleitet werden. Führungskräfte müssen die Kultur leben und eine entsprechende Einstellung gegenüber den Mitarbeitern zeigen. Auch hier werden die Wechselwirkungen zwischen der organisationalen und der personenbezogenen Betrachtung deutlich.

Die von den Gesprächspartnern genannten erforderlichen Verhaltensweisen ergeben ein weniger eindeutiges Bild. Es wird ein sehr breites Spektrum an verschiedenem Führungsverhalten genannt. Bei genauer Betrachtung ist jedoch eine grundlegende Ausrichtung der Antworten erkennbar. Alle Verhaltensweisen fordern eine starke Mitarbeiterorientierung. Daneben nimmt Kommunikation einen hohen Stellenwert ein. Beispiele hierfür sind das Geben von Feedback, die Weitergabe von Informationen sowie das individuelle Eingehen auf die Mitarbeiter. Insgesamt wird außerdem ein Führungsverhalten beschrieben, das Verantwortung an die Mitarbeiter überträgt und diese in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben unterstützt. Besonders deutlich wird dies auch durch die Nennung eines Verständnisses der Führungskraft als Coach. Von einigen Interviewpartnern werden zudem theoretische Konzepte wie transformationale Führung und EL aufgeführt. Diese weisen inhaltlich ähnliche Elemente auf wie das von den Befragten beschriebene Verhalten. Unter Berücksichtigung der Erhebungsbedingungen wird zwar auch hier eine teilweise Beeinflussung durch Fachvorträge auf der Konferenz vermutet. Da jedoch auch konkrete Erfahrungen beschrieben werden, kann dennoch von einer hohen Praxisrelevanz ausgegangen werden.

Aus dieser Interpretation der Auswertung ergeben sich drei grundlegende Anforderungen hinsichtlich des Führungsverhaltens. Erstens muss eine starke Mitarbeiterorientierung durch *Kommunikation* gelebt sowie Kommunikation innerhalb der Organisation gefördert werden. Zweitens muss die Führungskraft *Verantwortung übertragen* und sollte den Handlungsspielraum der Mitarbeiter stärken. Dabei sollte sie jedoch drittens die *Teams und Mitarbeiter unterstützen und fördern*. Führung sollte die Mitarbeiter nicht inhaltlich in deren Entscheidungen beeinflussen, sondern sie dazu befähigen, ihre Aufgaben wahrzunehmen. Ziel ist es, die Mitarbeiter zur Selbstführung zu befähigen. Aufgrund der Definition von Führungsrollen auf struktureller Ebene muss daneben beachtet werden, dass unterschiedliche Rollen ein jeweils anderes Führungsverhalten erfordern könnten.

Zuletzt kann als Ergänzung zur Forschungsfrage 3 auf die daraus resultierenden veränderten Anforderungen an Führungskräfte eingegangen werden. Die meisten Interviewpartner sprechen die Fähigkeit an, Verantwortung abgeben zu können. Dies stellt jedoch keine konkrete Kompetenz dar, sondern steht vielmehr in engem Zusammenhang mit der erforderlichen Einstellung von Führungskräften. Durch die veränderten Aufgaben gewinnen eine gute Menschenkenntnis und Empathie sowie Moderations- und Vermittlungskompetenzen an Bedeutung. In Zusammenhang mit Agilität sind außerdem eine hohe Veränderungsbereitschaft, der Umgang mit Komplexität, Innovationsfähigkeit sowie Ambiguitätstoleranz wichtige Kompetenzen.

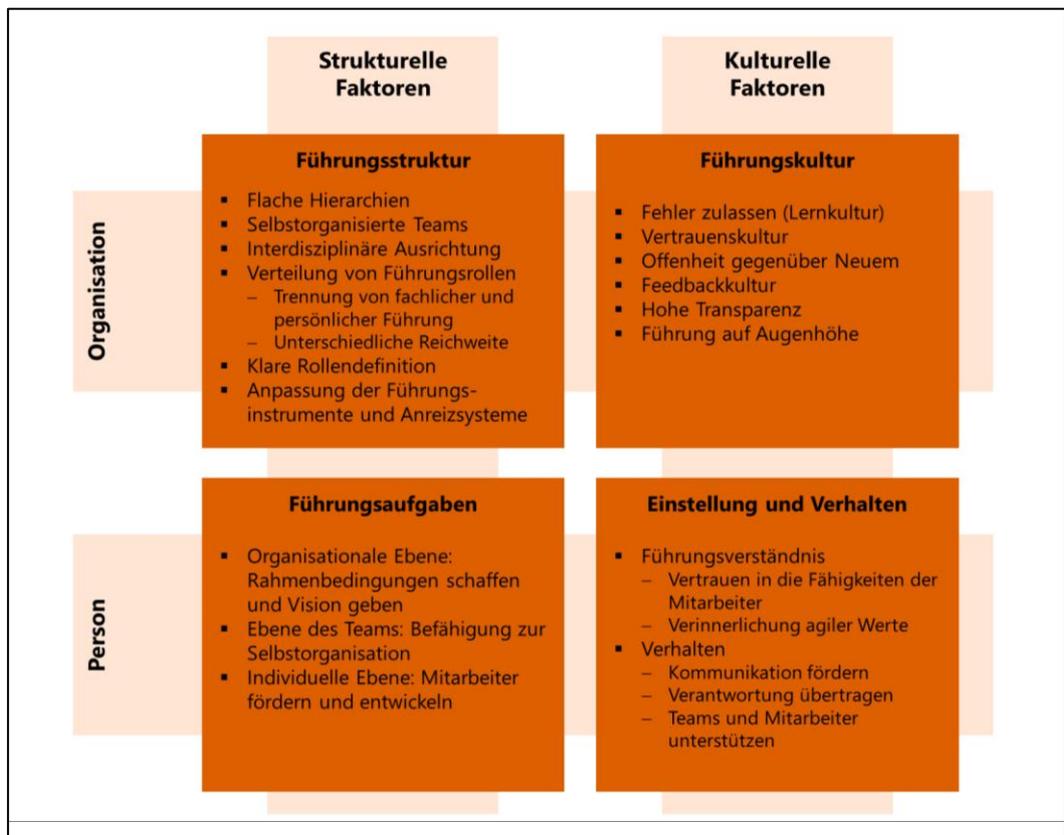
4.5 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse

Die empirische Untersuchung ermöglicht eine praxisorientierte Sichtweise auf Mitarbeiterführung in agilen Organisationen. Die Interpretation der Ergebnisse identifiziert Anforderungen an Mitarbeiterführung hinsichtlich der Führungsstruktur, der Führungskultur sowie der Führungsbeziehung. Dabei wird deutlich, dass die verschiedenen Aspekte in engem Zusammenhang stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Daraus resultiert, dass eine ganzheitliche Perspektive eingenommen werden sollte.

Betrachtet man die beschriebenen Ergebnisse, können einerseits „harte“ strukturelle Faktoren und andererseits „weiche“ kulturelle Faktoren unterschieden werden. Daneben besteht die Unterscheidung zwischen der organisationsweiten Sicht sowie

der Betrachtung der Person des Führenden bzw. der Führungsbeziehung. Aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit kann die in Abbildung 11 dargestellte Einordnung erfolgen. Den vier Quadranten können die in Kapitel 4.4 abgeleiteten und bereits beschriebenen Anforderungen zugeordnet werden. In der direkten Führungsbeziehung stellt der Fokus der Führungsaufgaben ein strukturelles Element dar. Das Verhalten kann als Manifestation der Werte und Einstellungen verstanden werden und wird daher als kultureller Faktor eingeordnet.

Abbildung 11: Anforderungen an Mitarbeiterführung aus praktischer Sicht



Quelle: Eigene Darstellung.

Im Folgenden soll nun eine Zusammenführung der Erkenntnisse der theoretischen Betrachtung mit den Ergebnissen der empirischen Untersuchung erfolgen. Der Vergleich orientiert sich dabei an der oben beschriebenen Darstellung und untersucht sowohl strukturelle als auch kulturelle Anforderungen. Diese Gliederung wird gewählt, um den bestehenden Wechselwirkungen Rechnung zu tragen. Anschließend wird – entsprechend der Zielsetzung der Arbeit – auf dieser Grundlage ein Modell zur Mitarbeiterführung in agilen Organisationen entwickelt.

5. Zusammenführung der Ergebnisse und Modellentwicklung

5.1 Anforderungen an Mitarbeiterführung in agilen Organisationen

5.1.1 Strukturelle Anforderungen

Zunächst werden die aus der empirischen Untersuchung abgeleiteten strukturellen Anforderungen mit den theoretischen Erkenntnissen verglichen. Entsprechend der Zielsetzung sowie der bisherigen Betrachtungsweise werden die organisationale Ebene sowie die Ebene der Führungsbeziehung unterschieden.

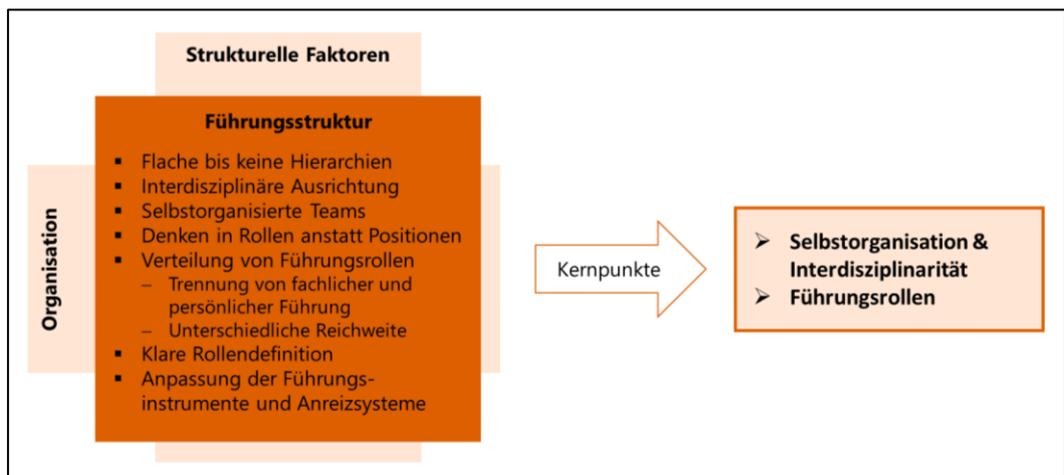
Organisationale Ebene

Die Aufbauorganisation des Unternehmens stellt einen Grundstein für die weiteren Möglichkeiten der Gestaltung von Mitarbeiterführung dar und setzt somit den Gestaltungsrahmen. Bei der Betrachtung der Meinungen in Theorie und Praxis, herrscht diesbezüglich eine relativ große Übereinstimmung. Grundlegend ist zunächst die Anforderung, dass es flache bis keine Hierarchien gibt. In der Praxis wird jedoch immer eine gewisse Strukturierung gefordert. Der notwendige Grad hängt maßgeblich von der Unternehmensgröße ab. In der wissenschaftlichen Literatur wird daneben eine interdisziplinäre Ausrichtung als Anforderung erachtet, um eine starke Kundenorientierung zu ermöglichen. Dies wird in der Praxis noch in geringerem Maße umgesetzt, was häufig auf bestehende Strukturen zurück zu führen ist. Dennoch wird auch hier Interdisziplinarität als hilfreich erachtet. Als weitere Anforderung kann die Etablierung von selbstorganisierten Teams genannt werden. Insbesondere in der Theorie wird die spontane Ordnungsbildung durch Selbstorganisation vor allem in Zusammenhang mit der Systemtheorie seit Längerem untersucht und in der Diskussion um Agilität fokussiert.

Als weiteres strukturelles Element ist die Verteilung von Mitarbeiterführung auf verschiedene Rollen zu nennen. Dies ergibt sich sowohl aus dem Ansatz der verteilten Führung als auch aus der empirischen Untersuchung. Ausgangspunkt ist ein grundsätzliches Denken in Rollen anstelle von Positionen. Dies bedeutet, dass es keine festgesetzten Positionen gibt, sondern jeder Mitarbeiter bestimmte Rollen übernimmt. Daraus resultiert einerseits, dass Führung auf verschiedene Personen verteilt werden kann und andererseits, dass Rollen je nach Situation neu verteilt werden können. Eine damit verbundene Anforderung ist die klare Abgrenzung der

Rollen hinsichtlich der Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Anhand der Interviewergebnisse konnten verschiedene Führungsrollen definiert werden. Daraus lässt sich als Anforderung die Trennung von fachlicher und persönlicher Führung auf verschiedene Rollen ableiten. Diese Trennung findet sich auch in der Theorie durch die Unterscheidung von Management und Leadership sowie der in Kapitel 3.1 beschriebenen Dimensionen der Aufgaben- und Menschenorientierung wieder.

Abbildung 12: Strukturelle Anforderungen auf organisationaler Ebene



Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 12 zeigt die beschriebenen Anforderungen. Daraus lassen sich für dieses Handlungsfeld zwei Kernpunkte ableiten. Zum einen spielen *Selbstorganisation und Interdisziplinarität* eine wichtige Rolle und zum anderen findet Führung verteilt über verschiedene *Führungsrollen* statt.

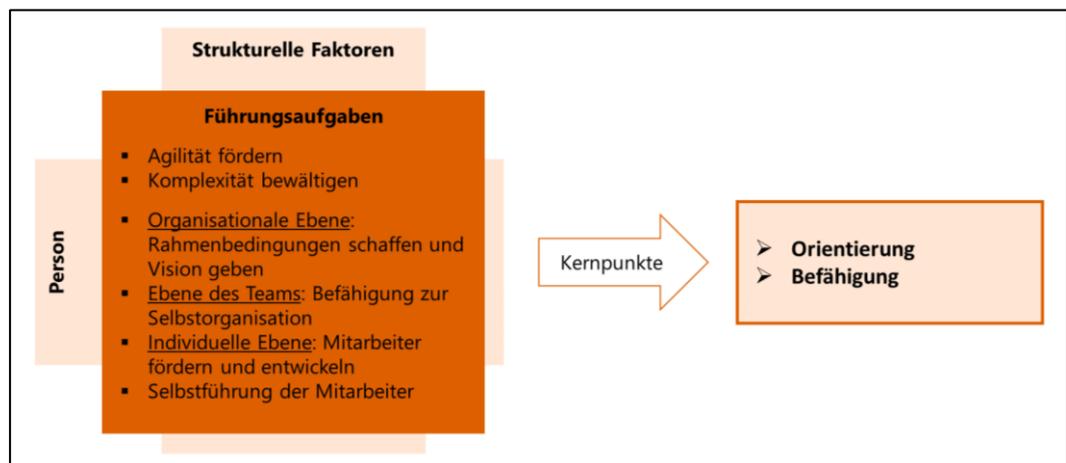
Ebene der direkten Führungsbeziehung

Die Führungsaufgaben zeigen, wie die Führungsstruktur auf individueller Ebene umgesetzt wird. Aus dem Theorieteil ergeben sich zunächst die übergreifenden Führungsaufgaben der Förderung von Agilität sowie der Bewältigung von Komplexität. Wie in Kapitel 2.2 dargestellt wurde, kann Komplexität sowohl durch Struktur als auch durch Vertrauen reduziert werden. Grundsätzlich sollte in agilen Organisationen eine Reduktion von Komplexität durch Vertrauen stattfinden, da somit eine schnelle Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen möglich ist. Dennoch hat die empirische Untersuchung gezeigt, dass in gewissem Maße auch Struktur notwendig ist, um Orientierung zu geben.

Insbesondere aus den Forschungsergebnissen ergibt sich eine Konkretisierung der Führungsaufgaben im agilen Kontext. Diese haben eine unterschiedliche Reichweite und können die Ebene der Organisation, des Teams oder die Einzelperson betreffen. Auf organisationaler Ebene müssen Rahmenbedingungen geschaffen und dem Unternehmen eine Vision gegeben werden. Die Vision ermöglicht die Selbstbestimmung der Teams und lässt Freiräume. Gleichzeitig sorgt sie für die in Kapitel 2.2 beschriebene notwendige Integration der Subsysteme innerhalb der Organisation – in diesem Fall der Abteilungen und Teams. Auf Teamebene muss neben der fachlichen Führung insbesondere eine Entwicklung und Befähigung des Teams fokussiert werden, damit eine Selbstorganisation möglich ist. Daneben ist die Mitarbeiterförderung und -entwicklung ein Schwerpunkt auf individueller Ebene.

Aus der theoretischen Betrachtung ergeben sich ähnliche Schwerpunkte der Führungsaufgaben. Betrachtet man die in Kapitel 3.1 dargestellten Aufgaben wird deutlich, dass viele Führungsaufgaben auch vom Team bzw. den Mitarbeitern übernommen werden können. Insbesondere die Aufgaben des Entscheidens und Kontrollierens werden abgegeben. Durch die erweiterte Verantwortung gewinnt also die Selbstführung der Mitarbeiter an Bedeutung.

Abbildung 13: Strukturelle Anforderungen in der direkten Führungsbeziehung



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Anforderungen an die Führungsaufgaben sind in Abbildung 13 dargestellt. Das Geben von *Orientierung* und die *Befähigung* der Teams und Mitarbeiter zur Selbstführung sind dabei als wichtige Kernpunkte zu nennen.

5.1.2 Kulturelle Anforderungen und Führungsverhalten

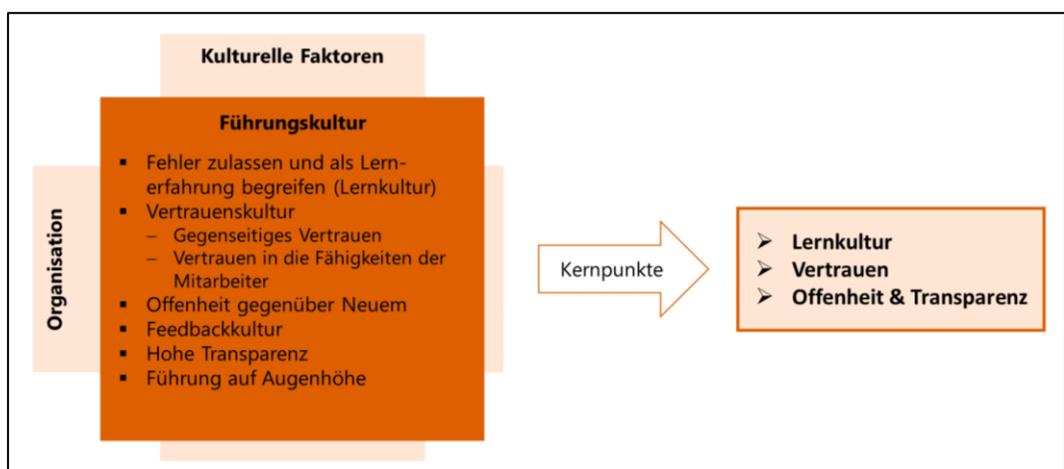
Um erfolgreiche Mitarbeiterführung in agilen Organisationen zu ermöglichen, müssen darüber hinaus kulturelle Faktoren beachtet werden. Wie auch bei den strukturellen Anforderungen kann zwischen der Ebene der Organisation sowie der Führungsbeziehung unterschieden werden.

Organisationale Ebene

Hinsichtlich der Anforderungen an die Führungskultur herrscht sowohl in Theorie als auch Praxis eine relativ große Übereinstimmung. Zunächst ist eine Lernkultur zu nennen. Dies bedeutet, dass Fehler zugelassen und diese als Lernerfahrung verstanden werden. Charakteristisch ist also auch die in Kapitel 2.2 beschriebene Strategie des Versuchs und Irrtums. Als zweite Anforderung ist die hohe Bedeutung von Vertrauen zu nennen. Die Vertrauenskultur umfasst neben dem gegenseitigen Vertrauen auch ein positives Menschenbild, welches ein grundsätzliches Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter hat. Wie in Kapitel 2.2 beschrieben, reduziert Vertrauen Komplexität und unterstützt dadurch die Erfüllung der Führungsaufgaben.

Als weitere Anforderungen können Offenheit und ein damit verbundener proaktiver Veränderungswille genannt werden. Damit zusammenhängend unterstützt eine hohe Transparenz hinsichtlich Entscheidungen und Zielen innerhalb des Unternehmens die höhere Verantwortung der Mitarbeiter. Ergänzt wird diese durch offene Feedbackmöglichkeiten.

Abbildung 14: Kulturelle Anforderungen auf organisationaler Ebene



Quelle: Eigene Darstellung.

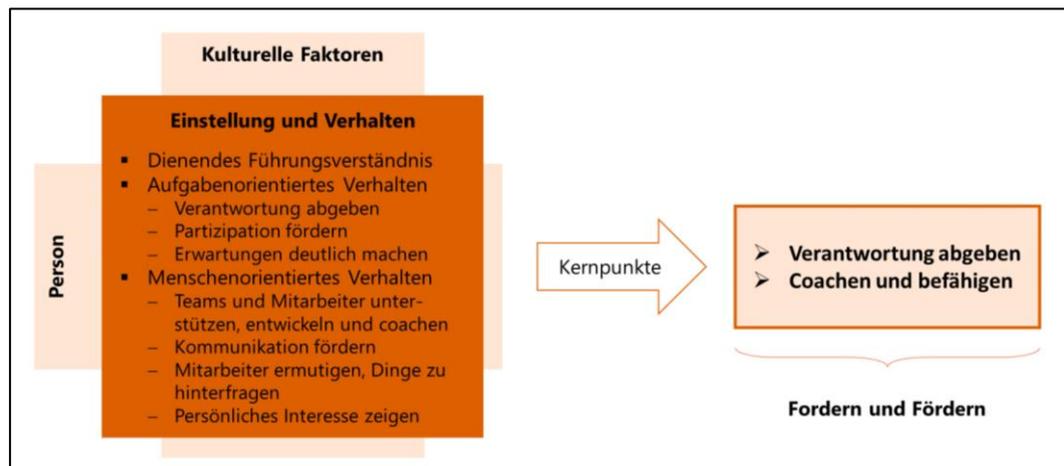
Abbildung 14 fasst die Anforderungen an die Führungskultur zusammen. Deutlich wird dabei, dass *Vertrauen* sowie *Offenheit und Transparenz* von großer Bedeutung sind. Außerdem sollte eine *Lernkultur* gelebt werden.

Ebene der direkten Führungsbeziehung

Die Werte der beschriebenen Kultur sollten sich in der Einstellung der Führungskräfte widerspiegeln. Charakteristisch ist das in Kapitel 3.2.1 genannte dienende Führungsverständnis. Dieses geht davon aus, dass Mitarbeiter nicht für Führungskräfte arbeiten, sondern Führung das Team und die Mitarbeiter in der Erfüllung ihrer Aufgaben unterstützt. Diese Sichtweise wird durch die empirische Untersuchung bestätigt.

Auf der individuellen Ebene spielt insbesondere der Verhaltensaspekt eine wichtige Rolle. Wobei zu beachten ist, dass sowohl die strukturellen Rahmenbedingungen als auch die Führungskultur Einfluss darauf haben, welches Führungsverhalten gezeigt werden kann bzw. akzeptiert wird. Zudem erfordern verschiedene Führungsrollen ein unterschiedliches Verhalten. Insbesondere aus der theoretischen Betrachtung ergibt sich die Unterscheidung von aufgabenorientierten, fachlichen Rollen sowie menschenorientierten Rollen.

Personen, die aufgabenorientierte Rollen annehmen, sollten ein Verhalten zeigen, das Verantwortung abgibt und die Partizipation an Entscheidungen fördert. Die empirische Untersuchung zeigt daneben die Bedeutung, Erwartungen des Unternehmens deutlich zu machen und einen klaren Rahmen zu setzen. In menschenorientierten Rollen hingegen spielt die Förderung und Befähigung des Teams und der Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Hierfür zeigen insbesondere die Ansätze der transformationalen Führung und des EL förderliches Verhalten auf. Geforderte Verhaltensweisen in agilen Organisationen sind charakterisiert durch eine Unterstützung und Entwicklung der Mitarbeiter. Darüber hinaus versteht sich der Führende als Coach. Das heißt, er unterstützt Mitarbeiter bei der Selbstreflektion und der Entwicklung von Lösungen, ohne diese inhaltlich zu beeinflussen. Er ermutigt Mitarbeiter, Dinge zu hinterfragen und zeigt persönliches Interesse an ihren Problemen. Darüber hinaus sollte die Kommunikation im Team gefördert werden. Durch die Aufteilung von Rollen ist insbesondere auch eine gute Kommunikation zwischen den Personen, die Führungsaufgaben übernehmen, notwendig.

Abbildung 15: Kulturelle Anforderungen in der direkten Führungsbeziehung

Quelle: Eigene Darstellung.

Die beschriebenen Anforderungen an das Führungsverhalten sind in Abbildung 15 dargestellt. Dabei sind zwei wesentliche Elemente erkennbar. Zum einen sollte die Führungskraft *Verantwortung abgeben* und zum anderen das *Team und die Mitarbeiter coachen und befähigen*. Dadurch sollte ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Fordern und Fördern der Mitarbeiter erreicht werden.

Zusammenfassend haben sowohl die theoretische Betrachtung als auch die empirische Untersuchung aufgezeigt, dass alle Faktoren gleichzeitig berücksichtigt werden müssen und sich gegenseitig beeinflussen. Mitarbeiterführung kann nur erfolgreich sein, wenn alle Elemente aufeinander abgestimmt sind und sich ergänzen. Daher wird im Rahmen dieser Arbeit auf Grundlage der identifizierten Anforderungen ein ganzheitliches Modell für Mitarbeiterführung in agilen Organisationen entwickelt und im folgenden Kapitel beschrieben. Eine Gesamtübersicht der Anforderungen befindet sich in Anhang 8.

5.2 Modell zur Gestaltung von Mitarbeiterführung in agilen Organisationen

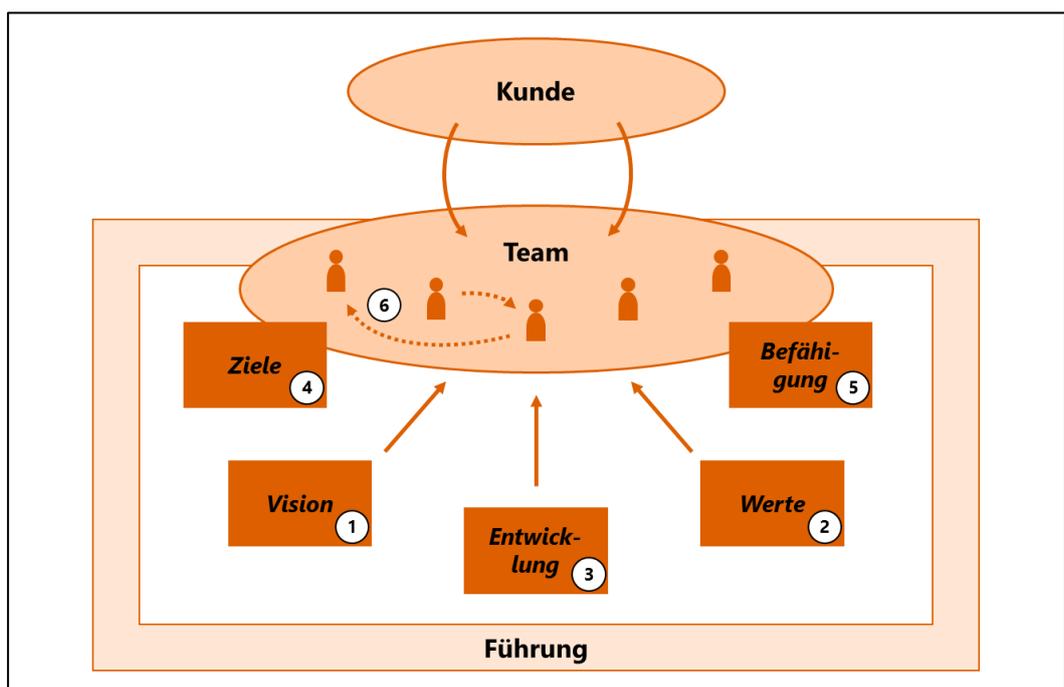
5.2.1 Konzeption von Mitarbeiterführung in agilen Organisationen

Die vorangegangenen Ausführungen haben wichtige Merkmale von Mitarbeiterführung in agilen Organisationen aufgezeigt. Dabei wurde deutlich, dass Führung zwei grundlegende Aufgaben bzw. Funktionen erfüllen muss:

- *Orientierung und Koordination*: Es ist Aufgabe von Führung, Rahmenbedingungen zu schaffen, um Komplexität zu reduzieren sowie die Aktivitäten innerhalb des Unternehmens zu koordinieren.
- *Befähigung und Entwicklung*: Führung muss die Teams und Mitarbeiter in der Erfüllung ihrer Aufgaben unterstützen und diese gezielt weiterentwickeln.

Daneben ist die Kundenorientierung, wie in Kapitel 2.3.3 aufgezeigt, eine wichtige Charakteristik einer agilen Organisation. Der Kundennutzen stellt den Ausgangspunkt für alle Aktivitäten innerhalb des Unternehmens dar, weshalb Führung die Kundenorientierung unterstützen muss. Diese Vorüberlegungen stehen im Mittelpunkt des in Abbildung 16 dargestellten Modells. Es beschreibt ideale Mitarbeiterführung in agilen Organisationen und wird im Folgenden erläutert.

Abbildung 16: Modell zur Mitarbeiterführung in agilen Organisationen



Quelle: Eigene Darstellung.

Im Zentrum des entwickelten Modells steht die Kundenbeziehung. Der Kunde arbeitet direkt mit einem – im Idealfall interdisziplinären – Team zusammen. Entscheidungen werden durch das Team getroffen, da dieses die Wünsche und Anforderungen des Kunden kennt und somit am schnellsten bearbeiten kann. Mitarbeiterführung gibt dem Team einen Rahmen, den es jedoch auch hinterfragen kann. Das Modell sieht sechs verschiedene Elemente vor, durch die Führung innerhalb der Organisation erfolgt. Diese erfüllen die oben beschriebenen Aufgaben und basieren auf den in Kapitel 5.1 beschriebenen Anforderungen und ihren Kernpunkten.

Element 1: Vision

Eine Vision zeigt auf, wohin sich die Organisation langfristig entwickeln soll. Sie stiftet Sinn und schafft Orientierung. Durch ein gemeinsames Ziel hat sie zudem eine integrierende Funktion. Die Mitarbeiter sollten sich mit der Vision identifizieren und wissen, wie sie zur Erreichung der Ziele beitragen können. Daher eignet sich ein hoher Grad an Partizipation bei der Erarbeitung der Vision.

Element 2: Werte

Orientierung geben darüber hinaus gemeinsame Werte, welche die Unternehmenskultur definieren. Sie zeigen den Teams, in welchem Rahmen sie agieren können und reduzieren dadurch Komplexität. Wichtige Werte im agilen Umfeld sind Vertrauen, Offenheit und Transparenz.

Element 3: Mitarbeiterentwicklung

Die gezielte Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern spielt in agilen Organisationen eine wichtige Rolle. Da viel Verantwortung an den einzelnen Mitarbeiter abgegeben wird, ist es von großer Bedeutung diese darin zu unterstützen, ihre Aufgaben wahrzunehmen und sich persönlich weiterzuentwickeln.

Element 4: Ziele auf Teamebene

Auf Teamebene sorgt die Definition von groben und flexiblen fachlichen Zielen für Orientierung. Dies dient insbesondere auch für die Koordination der Aktivitäten innerhalb des Teams und sollte daher im Team erfolgen.

Element 5: Befähigung und Entwicklung des Teams

Ebenfalls auf Teamebene sollte daneben eine Befähigung und Entwicklung des Teams stattfinden. Das Team arbeitet selbstorganisiert, benötigt darin jedoch Unterstützung durch Coaching. Der Fokus liegt auf der Teamleistung und -zusammensetzung.

Element 6: Selbstführung und gegenseitige Unterstützung

Nicht zuletzt erfolgt Führung in agilen Organisationen zu einem großen Teil auch durch Selbstführung der Mitarbeiter. Zentral sind dabei Selbstreflexion sowie Selbstentwicklung. Daneben umfasst Führung auch die (informelle) gegenseitige Unterstützung und Beeinflussung. Dabei sind vor allem Beziehungen innerhalb des Teams relevant.

Die Anwendung dieses Modells kann durch die Definition und Verteilung von Führungsrollen erfolgen. Eine mögliche Abgrenzung wird im folgenden Kapitel vorgenommen.

5.2.2 Definition von Führungsrollen

Im Verlauf der vorliegenden Arbeit wurde an verschiedenen Stellen aufgezeigt, dass die Verteilung von Führungsrollen aufgrund der hohen Flexibilität ein effektiver Ansatz in agilen Organisationen ist. Um diese strukturelle Komponente zu berücksichtigen, besteht ein weiterer Kern des Modells in der Definition von Führungsrollen.

Ausgehend von den beschriebenen Elementen werden auf Basis der Ergebnisse der empirischen Untersuchung aus Kapitel 4.4.2 die in Tabelle 4 dargestellten Rollen definiert. Die Bezeichnung erfolgt auf Basis des primären Ziels der jeweiligen Rolle. Dabei ist eine klare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten von großer Bedeutung, um die Aufgaben der Rollen zu beschreiben und sicherzustellen, dass alle relevanten Führungsaufgaben abgedeckt werden. Um ebenfalls den Aspekt des Führungsverhaltens im entwickelten Modell zu berücksichtigen, wird daneben förderliches Verhalten für die jeweiligen Rollen festgehalten. Dabei wird auf die identifizierten Anforderungen sowie die in Kapitel 3.3 beschriebenen Führungsansätze zurückgegriffen.

Tabelle 4: Führungsrollen im agilen Kontext

Führungsrolle	Verantwortlichkeit	Verhalten
Visionär	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vision der Organisation ▪ Langfristige Strategie und Geschäftsentwicklung ▪ Organisationsstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Charismatische Persönlichkeit ▪ Inspiration und Motivation ▪ Informieren und Transparenz schaffen ▪ Mitarbeiter einbeziehen und Partizipation fördern
Agiler Coach	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus auf agile Ausrichtung ▪ Kulturentwicklung ▪ Befähigung zur Selbstorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coaching ▪ Bewusstsein für Agilität schaffen
Mitarbeiterentwickler	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disziplinarische Verantwortung ▪ Feedback zu persönlicher Leistung der Mitarbeiter ▪ Gezielte Entwicklung ▪ Unterstützung und Befähigung der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persönliches Interesse zeigen ▪ Inspiration und Motivation ▪ Coaching und Förderung der Selbständigkeit und Problemlösefähigkeit ▪ Ermutigung, Dinge zu hinterfragen
Team Manager	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachliche Ziele ▪ Produktverantwortung ▪ Ressourcenplanung und Aufgabenverteilung im Team 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klare Kommunikation ▪ Erwartungen deutlich machen ▪ Informieren und Transparenz schaffen ▪ Entscheidungen mit dem Team treffen
Team Leader	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsweise im Team ▪ Teamentwicklung ▪ Umsetzung agiler Methoden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coaching ▪ Mit dem Team interagieren ▪ Kommunikation anregen ▪ Zusammenarbeit unterstützen ▪ Vermittlung bei Konflikten ▪ Teamgedanke fördern

Quelle: Eigene Darstellung.

Der *Visionär* ist eine organisationsübergreifende Rolle und zuständig für die Vision sowie langfristige Strategie der Organisation. Er übernimmt zudem die Gestaltung von Rahmenbedingungen wie beispielsweise die Organisationsstruktur. Er ist also zuständig für die Umsetzung von *Element 1 (Vision)* des oben beschriebenen Modells. Um eine gewisse Kontinuität sicherzustellen und Orientierung zu ermöglichen, sollte die Rolle für einen längeren Zeitraum von der gleichen Person wahrgenommen werden. Förderlich für diese Rolle ist ein Verhalten im Sinne der transformationalen Führung. Der Visionär hat eine klare Führungsfunktion und leitet die Organisationsmitglieder an. Dabei werden Mitarbeiter zwar einbezogen, dennoch

ist eine klare Kommunikation der Erwartungen wichtig. Dies erfolgt über das Schaffen einer gemeinsamen Vision anstelle von detaillierten Zielen.

Ein *agiler Coach* unterstützt die Umsetzung von Agilität innerhalb der Organisation. Er ist für die Kulturentwicklung sowie die Befähigung zur Selbstorganisation zuständig und schafft ein Verständnis für die Notwendigkeit von Agilität. Er ist Ansprechpartner über verschiedene Teams hinweg. Ein starker Fokus liegt dabei auf den Werten der Unternehmenskultur und somit auf *Element 2 (Werte)* des Modells.

Die disziplinarische Führung wird von der Rolle des *Mitarbeiterentwicklers* übernommen. Der Fokus liegt auf der gezielten Entwicklung der Mitarbeiter und somit auf *Element 3 (Entwicklung)* des Führungsmodells. Daneben unterstützt er durch diesen Fokus die Umsetzung von *Element 6 (Selbstführung)*. Die Führungskraft gibt Feedback zur persönlichen Leistung und unterstützt die Mitarbeiter in ihrer persönlichen Entwicklung. Daneben können jedoch auch disziplinarische Maßnahmen, wie z. B. Kündigungen, in dieser Rolle angesiedelt sein. Förderlich ist Führungsverhalten im Sinne des EL. Die Führungskraft zeigt persönliches Interesse und fördert die Selbstreflektion und Problemlösefähigkeit der Mitarbeiter durch Coaching. Ziel ist die Führung zur Selbstführung.

Auf Teamebene übernimmt der *Team Manager* die fachliche Führungsrolle und stellt die Umsetzung von *Element 4 (Ziele)* des Modells sicher. Er erarbeitet gemeinsam mit dem Team fachliche Ziele und trägt die Produktverantwortung. Er übernimmt die Ressourcenplanung und Aufgabenverteilung im Team. Sein Führungsverhalten macht Erwartungen deutlich, schafft Transparenz und fördert eine klare Kommunikation auf der Sachebene.

Der *Team Leader* ergänzt diese Rolle und fokussiert die Teamentwicklung sowie die Zusammenarbeit innerhalb des Teams. Er ist zudem für die Umsetzung agiler Methoden verantwortlich. Sein Fokus liegt auf der Befähigung des Teams und somit auf *Element 5 (Befähigung)* des Modells. Gleichzeitig unterstützt er damit die Umsetzung von *Element 6 (Selbstführung)*. Durch sein Führungsverhalten regt er Kommunikation an und fördert den Teamgedanken. Er interagiert mit dem Team und vermittelt in Konfliktfällen.

Die Rollen sollten formell vergeben werden, damit sichergestellt wird, dass alle notwendigen Aufgaben wahrgenommen werden. Dabei können unterschiedliche Faktoren eine Rolle spielen. Einerseits sind die Fähigkeiten und Interessen der jeweiligen Person relevant. Es muss insbesondere die Frage gestellt werden, wer in der bestimmten Situation am besten in der Lage ist, die Rolle auszufüllen. Andererseits hat vor allem bei den menschenorientierten Rollen die Akzeptanz der Mitarbeiter eine hohe Bedeutung. Dabei ist beispielsweise auch eine Wahl im Sinne des demokratischen Unternehmens denkbar. Zudem können einzelne Führungsrollen auch projektbezogen verteilt werden. Eine Gesamtdarstellung des Modells, welches die Elemente und die Führungsrollen umfasst, befindet sich in Anhang 9.

5.2.3 Kritische Betrachtung

Um die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit bewerten und einordnen zu können sowie Grenzen aufzuzeigen, wird das dargestellte Modell im Folgenden diskutiert. Das Modell nimmt eine ganzheitliche Sichtweise ein. Dadurch werden die vielfältigen Wechselwirkungen berücksichtigt und die in der Literatur häufig vorgenommene Fokussierung von einzelnen Aspekten, wie z. B. dem Führungsverhalten, aufgehoben.

Ein weiterer Vorteil des Modells liegt darin, dass eine grundlegende Orientierung für Unternehmen gegeben wird. Es werden verschiedene Elemente von Mitarbeiterführung in agilen Organisationen betrachtet und integriert. Die Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven stellt dabei sowohl eine wissenschaftliche Fundierung als auch eine hohe Praxisrelevanz sicher. Wie in Kapitel 4.2.4 aufgezeigt, wurden dabei Gütekriterien für qualitative Forschung berücksichtigt.

In Bezug auf die Praxisrelevanz muss jedoch kritisch gesehen werden, dass keine direkte Übertragung auf alle Unternehmen möglich ist. Faktoren wie die Unternehmensgröße oder branchen- und unternehmensspezifische Rahmenbedingungen sind nicht berücksichtigt. Es muss also gegebenenfalls eine individuelle Anpassung des Modells erfolgen. Im Hinblick auf die Unternehmensgröße bleibt insbesondere die Frage offen, in welchem Umfang die Führungsrollen benötigt werden. Das Einnehmen einer umfassenden Perspektive führt außerdem dazu, dass eine detaillierte Ausgestaltung notwendig bleibt. Es stellen sich weiterführende Fragen, beispielsweise zur Gestaltung von Führungsinstrumenten oder der Entscheidungskompetenz

zur Gehaltsentwicklung. Das Modell kann demnach als Orientierung dienen. Die Elemente können übernommen und je nach Unternehmen in unterschiedlicher Tiefe detailliert und angepasst werden.

Eine weitere Grenze des Modells könnte im agilen Kontext selbst liegen. Die Erkenntnisse der Kontingenz- und Evolutionstheorie lassen anzweifeln, ob ein allgemeines Modell überhaupt entwickelt werden kann. Es wurde beschrieben, dass es keine allgemeingültige Struktur geben kann, da diese immer von Umweltfaktoren abhängt. Zudem sollte eine ständige Anpassungsfähigkeit sichergestellt werden. Die empirische Untersuchung hat hingegen gezeigt, dass eine gewisse Strukturierung notwendig bleibt, um Orientierung zu geben und Komplexität zu reduzieren. Das beschriebene Modell kann daher für den Kontextfaktor der Komplexität und Dynamik als passend betrachtet werden und muss immer in diesem Zusammenhang gesehen werden.

Es zeigt sich also, dass das im Rahmen dieser Arbeit entwickelte Modell eine Orientierung sowie eine grundlegende Struktur für Mitarbeiterführung in agilen Organisationen aufzeigt. Insbesondere die Integration verschiedener Elemente ist in einem komplexen Umfeld von großer Bedeutung. Bei der Anwendung des Modells müssen jedoch individuelle Rahmenbedingungen berücksichtigt werden und eine detaillierte Ausgestaltung erfolgen.

6. Fazit

6.1 Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund dynamischer Entwicklungen und sich schnell ändernder Kundenanforderungen gewinnt Agilität für viele Unternehmen an Bedeutung und stellt diese vor neue Herausforderungen. Agilität beschreibt dabei die Anpassungsfähigkeit von Organisationen in einer komplexen und unsicheren Umwelt. Im Zusammenhang mit einer agilen Ausrichtung spielt Mitarbeiterführung eine wichtige Rolle: Sie kann diese fördern, jedoch auch ein Hemmfaktor sein. Ziel dieser Arbeit war es daher, Anforderungen an Mitarbeiterführung in agilen Organisationen zu identifizieren sowie ein konzeptionelles Modell zur Gestaltung von Führung zu entwickeln.

Hierfür wurden auf Grundlage der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion zunächst ein Verständnis von Agilität geschaffen sowie Einflussgrößen für die Gestaltung einer agilen Organisation aufgezeigt. Charakteristisch sind eine starke Kundenorientierung sowie die Verlagerung von Verantwortung an die Mitarbeiter. Agile Organisationen zeichnen sich außerdem durch eine dezentrale Organisation mit selbstorganisierten Teams sowie eine hohe Vertrauenskultur aus. Davon ausgehend wurden Besonderheiten von Mitarbeiterführung in agilen Organisationen aufgezeigt und verschiedene Führungsansätze vorgestellt. Durch die theoretische Betrachtung wurde deutlich, dass eine hohe Partizipation der Mitarbeiter im Führungsprozess erreicht werden sollte. Ein hoher Grad an Verteilung der Führungsaufgaben erhöht außerdem die Flexibilität. Führung ist als ein gegenseitiger Beeinflussungsprozess zu verstehen und sollte von der Person ausgeführt werden, die in einer bestimmten Situation dazu am besten in der Lage ist.

Durch eine empirische Untersuchung wurden praxisrelevante Anforderungen an Mitarbeiterführung in agilen Organisationen abgeleitet. Hierfür wurde eine ganzheitliche Perspektive eingenommen, welche sowohl die organisationale Ebene als auch die direkte Führungsbeziehung umfasst. Dabei zeigt sich, dass die strukturelle Ausrichtung der Organisation Rahmenbedingungen für Selbstorganisation schaffen muss und eine Verteilung von Führungsrollen erfolgen sollte. Der Schwerpunkt der Führungsaufgaben liegt auf der Koordination sowie der Befähigung der Mitarbeiter. Die kulturellen Anforderungen sind ein hohes Vertrauen in die Fähigkeiten der

Mitarbeiter sowie eine Lernkultur und hohe Transparenz. Auf individueller Ebene können verschiedene Anforderungen an das Führungsverhalten gestellt werden. Der Fokus liegt auf der Abgabe von Verantwortung sowie dem Coaching und der Befähigung der Mitarbeiter. Grundlage ist ein dienendes Führungsverständnis.

Davon ausgehend wurde im Rahmen dieser Arbeit ein Modell zur Gestaltung von Mitarbeiterführung in agilen Organisationen entwickelt. Im Mittelpunkt stehen das Team und die Beziehung zum Kunden. Führung hat dabei eine unterstützende Funktion. Elemente des Modells sind eine am Grundsatz der Agilität ausgerichtete Vision sowie agile Werte, eine gezielte Entwicklung von Mitarbeitern sowie fachliche Ziele und Befähigung auf Ebene des Teams. Diese Elemente sollen einerseits Orientierung geben und andererseits Mitarbeiter fördern. Daneben sind die Selbstführung der Mitarbeiter sowie eine gegenseitige Beeinflussung elementar. Die Umsetzung der Elemente erfolgt über die Verteilung von Führungsrollen.

6.2 Handlungsempfehlungen

Ausgangspunkt für die Gestaltung von Mitarbeiterführung müssen zunächst Überlegungen zum notwendigen Agilitätsgrad sein. Es wurde aufgezeigt, dass ein hoher Grad an Agilität nicht für jedes Unternehmen notwendig und passend ist. Wird eine agile Ausrichtung angestrebt, ist die Umsetzung des entwickelten Modells zu empfehlen. Dieses sollte an die individuellen Rahmenbedingungen des Unternehmens angepasst und konkretisiert werden. Davon ausgehend können die folgenden allgemeinen Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden.

Ganzheitliche Betrachtung

Bei der Gestaltung von Mitarbeiterführung in agilen Organisationen ist eine ganzheitliche Perspektive von großer Bedeutung. Diese umfasst sowohl verschiedene Ebenen innerhalb der Organisation als auch strukturelle und kulturelle Faktoren. Dabei bestehen viele Wechselwirkungen. Beispielsweise beeinflusst die Struktur, welches Führungsverhalten möglich oder wahrscheinlich ist. Die Kultur hat Einfluss darauf, welches Verhalten akzeptiert wird. Gleichzeitig beeinflusst das Führungsverhalten jedoch auch die Führungskultur. Nur wenn alle Elemente berücksichtigt werden und aufeinander abgestimmt sind, kann Mitarbeiterführung zur agilen Ausrichtung der Organisation beitragen.

Schaffen von Rahmenbedingungen auf organisationaler Ebene

Grundlegend ist es dabei, dass bereits auf Ebene der Organisation entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden. Anforderungen hierfür sind flache Hierarchien, eine interdisziplinäre Ausrichtung sowie selbstorganisierte Teams, die durch Führung unterstützt werden. In der Diskussion um Mitarbeiterführung wird häufig die Person des Führenden fokussiert. Diese wird jedoch stark durch die Struktur und Kultur beeinflusst. Der Ansatzpunkt für agile Führung muss daher bereits auf organisationaler Ebene gesehen werden.

Verteilung von Führungsrollen

Für die Gestaltung von Führung ist eine Verteilung der Führungsaufgaben auf verschiedene Rollen zu empfehlen. Um ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Forderung und Förderung zu erreichen, eignet sich eine Trennung von fachlicher und menschenorientierter Führung. Eine übergeordnete Funktion sollte für die Integration und Koordination innerhalb des Unternehmens sorgen, aber Verantwortung an die Teams abgeben. Daneben besteht weiterhin die Notwendigkeit einer disziplinarischen Führungskraft, die jedoch Mitarbeiterentwicklung fokussiert. Weitere Führungsrollen sorgen auf Teamebene für Führung. Darüber hinaus gewinnt informelle Führung durch gegenseitige Beeinflussung an Bedeutung.

Führungsverhalten im Sinne des Empowering Leadership

Bei der Ausführung der Führungsrollen sollte insbesondere Führungsverhalten im Sinne des EL gezeigt werden. Vor allem in menschenorientierten Führungsrollen haben das Coaching, die Beratung sowie die Befähigung der Mitarbeiter zur Selbstführung eine hohe Bedeutung. Die Führungsbeziehung sollte durch ein starkes Vertrauen geprägt sein. In aufgabenorientierten Rollen ist eine partizipative Entscheidungsfindung empfehlenswert.

Auswahl und Entwicklung der Mitarbeiter und Führungskräfte

Durch eine agile Ausrichtung verändern sich die Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte. Im Hinblick auf Führung ist das Führungsverständnis des Individuums ausschlaggebend und hat großen Einfluss darauf, welches Führungsverhalten gezeigt wird. Daher ist es von großer Bedeutung, die passenden Mitarbeiter für Führungsrollen auszuwählen sowie die Haltung bzw. Einstellung bei der Entwick-

lung von Führungspersonen zu berücksichtigen. Aufgrund der zunehmenden Verantwortung der Mitarbeiter müssen auch diese über entsprechende Fähigkeiten verfügen. Dazu sollen sie einerseits durch Führung befähigt werden. Andererseits müssen die Mitarbeiter die Verantwortung auch annehmen wollen und sollten den erweiterten Handlungsspielraum nicht ausnutzen. Vor diesem Hintergrund ist die Auswahl der passenden Mitarbeiter in agilen Organisationen von großer Bedeutung.

6.3 Ausblick

Die vorliegende Arbeit liefert ein grundsätzliches Modell zur Gestaltung von Mitarbeiterführung in agilen Organisationen. Sie zeigt Handlungsfelder und die jeweiligen Anforderungen auf. Diese sollten in einer auf den Ergebnissen aufbauenden quantitativen Untersuchung von agilen Organisationen validiert werden. Dabei könnte zusätzlich untersucht werden, welchen Einfluss Faktoren wie die Unternehmensgröße oder Branche haben.

Weitergehende Untersuchungen können auch hinsichtlich einer detaillierteren Betrachtung vorgenommen und einzelne Elemente des Modells konkretisiert werden. Dies beinhaltet beispielsweise Fragen zur Gestaltung von Führungsinstrumenten sowie der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften. Aufgrund der Offenheit der Fragestellungen könnten hierfür weitere qualitative Untersuchungen durchgeführt werden. Die vorliegende Arbeit fokussiert die inhaltliche Ebene der Gestaltung von Mitarbeiterführung. Deshalb kann weiterhin untersucht werden, wie eine Einführung des Modells bzw. die Entwicklung über verschiedene agile Reifegrade erfolgen könnte. Diese Prozessebene ist insbesondere vor dem Hintergrund bereits bestehender Strukturen von großer Bedeutung.

Darüber hinaus spielt das Human Resources Management (HRM) eine wichtige Rolle bei der Umsetzung sowie der detaillierten Ausgestaltung des Modells. Es kann durch die Mitarbeiterauswahl und -entwicklung sowie die Gestaltung von Führungsinstrumenten und -prozessen wesentlich zu einer agilen Ausrichtung beitragen. Es sollte untersucht werden, inwieweit sich die Arbeit des HRM verändert und welche Strategien notwendig sind, um die Agilität der Organisation zu unterstützen und die Umsetzung des entwickelten Modells von Führung zu ermöglichen.

Anhangsverzeichnis

Anhang 1:	Definitionen von Agilität	XI
Anhang 2:	Grundsätze der Scrum-Methode.....	XIV
Anhang 3:	Beispiele für Führungsrollen.....	XV
Anhang 4:	Interviewleitfaden.....	XVII
Anhang 5:	Einzelfallbetrachtung	XX
Anhang 6:	Ablaufmodell der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach <i>Mayring</i>	XXIV
Anhang 7:	Hemmfaktoren für eine agile Ausrichtung.....	XXVI
Anhang 8:	Gesamtübersicht der Anforderungen an Mitarbeiterführung in agilen Organisationen.....	XXVIII
Anhang 9:	Ganzheitliches Modell zur Mitarbeiterführung in agilen Organisationen	XXIX

Anhang 1: Definitionen von Agilität

Autor	Definition
Brown / Agnew (1982), S. 29	The capacity to <u>react quickly</u> to <u>rapidly changing circumstances</u> , requires a focus in clear system output goals and the capability to match human resources to the demands on changing circumstances
Nagel / Dove (1991)	The ability to progress in an <u>environment with continuous and unpredictable changes</u> and generate income from international changes to <u>adapt</u> to customer-centered products and services
D'Aveni (1994)	An organization's ability to identify and <u>take advantage of market opportunities quickly</u>
Goldman et al. (1995), S. 8	Ability to thrive and prosper in a <u>competitive environment of continuous and unanticipated change</u> and to <u>respond quickly</u> to <u>rapidly changing markets</u> driven by customer-based valuing of products and services
Kumar / Motwani (1995)	The ability to <u>accelerate</u> the activities on a critical path that commences with the identification of a market need and terminates with the delivery of a customized product
Cho et al. (1996)	The ability to survive and progress in an <u>environment with continuous and unpredictable changes</u> by <u>responding quickly</u> to <u>changes in the market</u>
Vokurka / Fliedner (1998)	The ability to produce and market successfully a broad range of low cost, high-quality products with <u>short lead times</u> in varying lot sizes, which provide enhanced value to individual customers through customization
Bullinger (1999)	<u>Dynamism</u> and <u>variability</u> in an organization's behavior in an <u>environment characterized by rapid change</u>
McGaughey (1999)	The ability of an enterprise to <u>respond quickly</u> and successfully to <u>change</u>
Sharifi / Zhang (1999), S. 9	The ability to <u>cope</u> with <u>unexpected changes</u> , to survive <u>unprecedented threats of business environment</u> , and to <u>take advantage of changes</u> as opportunities
Meredith / Francis (2000)	The organization's capacity to gain competitive advantage by intelligently, <u>rapidly</u> and <u>proactively seizing opportunities</u> and <u>reacting</u> to threats
Rigby et al. (2000)	The ability of an organization to thrive in a <u>constantly changing, unpredictable business environment</u>
Breu et al. (2001), S. 21	Organization-wide capability to <u>respond rapidly</u> to <u>market changes</u> and to <u>cope flexibly</u> with <u>unexpected changes</u>
Dove (2001), S. 9f.	The ability to manage and apply knowledge effectively, so that an organization has the potential to thrive in a <u>continuously changing and unpredictable business environment</u> (...) deriving from both the physical ability to act (<u>response ability</u>) and the intellectual ability to <u>find appropriate things to act on</u> (knowledge management).

Sharifi et al. (2001), S. 857	Capacity to understand the <u>environment</u> and to be <u>flexible</u> , cost effective and productive with consistent high quality
Joroff et al. (2003), S. 293	The ability over time to <u>respond quickly</u> and effectively to <u>rapid change and high uncertainty</u>
Conboy / Fitzgerald (2004), S. 40	The <u>continual readiness</u> of an entity to <u>rapidly</u> or inherently, <u>proactively</u> or reactively, <u>embrace change</u> , through high quality, simplistic, economical components and relationships with its <u>environment</u>
Arteta / Giachetti (2004), S. 495	The ability of an organization to <u>adapt to change</u> and <u>seize opportunities that become available due to change</u>
Highsmith (2004)	The ability to both <u>create</u> and <u>respond to change</u> in order to profit in a <u>turbulent business environment</u>
Kassim / Zain (2004), S. 174	Ability of a firm to face and <u>adapt proficiently</u> in a <u>continuously changing and unpredictable business environment</u>
Barrand (2006), S. 41f.	Organizational model allowing for increased <u>reaction speed</u> , <u>flexibility</u> , anticipation, and permanent innovation
Helo et al. (2006)	An organization's ability to thrive in an <u>environment with continuous and unpredictable changes</u> and to <u>respond to changes in the market</u>
Lin et al. (2006), S. 286	The agility supply chain focuses on promoting <u>adaptability and flexibility</u> , and has the ability to <u>respond and react quickly</u> and effectively to <u>changing markets</u>
Narasimhan et al. (2006)	Ability to efficiently change operating states <u>in response to uncertain and changing demands</u> placed upon it
Kochikar / Ravindra (2007), S. 129	Ability of an individual or organization to <u>extend or reconfigure existing competencies</u> , so as to deliver continued high performance in the face of <u>rapid environmental change</u>
Eshlaghy et al. (2008)	A model which enables the integration of human resources with the help of IT and creates <u>speed</u> , quality, and efficiency so that organizations can <u>respond to change</u> with ease
Charbonnier-Voirin (2011), S. 123	<u>Response capability</u> which is intentionally sought out and developed by the organization in order to enable it to act efficiently in a <u>changing environment characterized in particular by complexity, turbulence, and uncertainty</u> (...) corresponds to the organization's capacity for <u>permanent adaptability</u> , which attains not only by reacting <u>rapidly</u> to change but also through its <u>potential of action in anticipating and seizing the opportunities offered by change</u> , in particular through anticipation, innovation, and learning
Weber / Tarba (2014), S. 5	The ability to remain <u>flexible in facing new developments</u> , to continuously adjust the company's strategic direction, and to develop innovative ways to create value

Quelle: Eigene Darstellung, in Teilen zitiert nach Charbonnier-Voirin (2011), S. 129, Labaf / Bigdelli (2015), S. 155 und Bernardes / Hanna (2009), S. 38.

Eine Analyse der Definitionen ergibt eine häufige Nennung der folgenden Komponenten:

Komponenten von Agilität	Anzahl der Nennungen (von 28)
<u>unvorhersehbare (Umwelt-)Veränderungen</u>	23
<u>Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Reaktionsfähigkeit</u>	23
<u>Schnelligkeit</u>	16
<u>Proaktivität</u>	8

Anhang 2: Grundsätze der Scrum-Methode

Definition von Scrum:

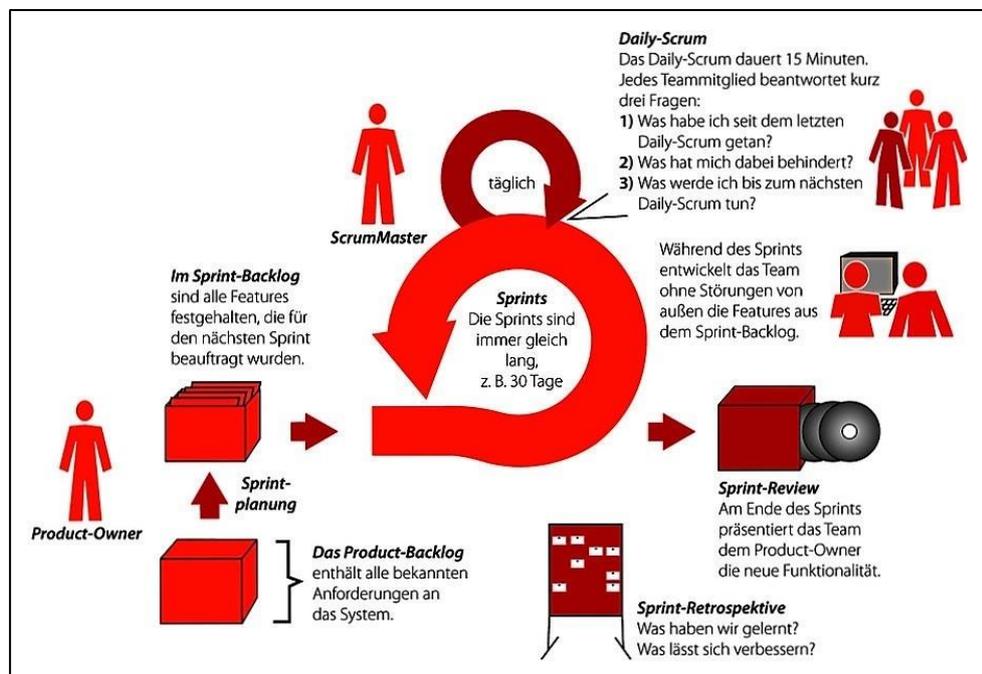
„Ein Rahmenwerk, innerhalb dessen Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können, und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit dem höchstmöglichen Wert auszuliefern.“²⁸⁴

Rollen von Scrum

Die Methode unterscheidet drei Rollen:

- Der *Product Owner* ist zuständig für das Produkt und dessen Wertmaximierung.²⁸⁵
- Der *Scrum Master* stellt die Durchführung der Methode sicher und unterstützt das Team bei der Zusammenarbeit.²⁸⁶
- Das *Entwicklungsteam* besteht aus fachlichen Spezialisten, die gemeinsam die Entwicklung von Produktinkrementen übernehmen. Das Team arbeitet selbstorganisiert.²⁸⁷

Scrum-Prozess



Quelle: o. V. (URL).

²⁸⁴ Schwaber / Sutherland (2013), S. 3.

²⁸⁵ Vgl. Schwaber / Sutherland (2013), S. 5.

²⁸⁶ Vgl. Schwaber / Sutherland (2013), S. 6f.

²⁸⁷ Vgl. Schwaber / Sutherland (2013), S. 5f.

Anhang 3: Beispiele für Führungsrollen

Beispiel 1: Gruppenrollen nach Benne / Sheats (1948)

Hier werden alle Rollen in Gruppen angesprochen. Der Grad, in dem Führung durch die jeweilige Rolle ausgeübt wird, ist dabei unterschiedlich.

Task roles	Socioemotional roles
<ul style="list-style-type: none"> • Initiator / contributor • Information seeker • Information giver • Opinion seeker • Opinion giver • Elaborator • Coordinator • Orienter • Evaluator / critic • Energizer • Procedural technician • Recorder 	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager • Harmonizer • Compromiser • Gatekeeper / expediter • Standard setter • Group observer / commentator • Follower

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Benne / Sheats (1948), S. 43-45.

Beispiel 2: Führungsrollen nach Morgeson et al. (2010)

Leadership Function
Transition phase Compose team Define mission Establish expectations and goals Structure and plan Train and develop team Sensemaking Provide feedback Action phase Monitor team Manage team boundaries Challenge team Perform team task Solve problems Provide resources Encourage team self-management Support social climate

Quelle: Morgeson et al. (2010), S. 10.

Beispiel 3: Rollen von Managern nach Mintzberg (1973)

Zwischenmenschliche Rollen
<ul style="list-style-type: none">• Repräsentant• Führungskraft• Koordinator / Netzwerker

Informative Rollen
<ul style="list-style-type: none">• Beobachter• Verbreiter• Sprecher

Entscheidungsrollen
<ul style="list-style-type: none">• Unternehmer• Krisenmanager• Ressourcenzuteiler• Verhandlungsführer

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mintzberg (1973), S. 59.

Anhang 4: Interviewleitfaden

Interviewfragen	Weiterführende Fragen	Kommentierung / Begründung
<p><i>Im Forschungsprozess vorgenommene Änderungen sind kursiv dargestellt</i></p>		
<p>1. Angaben zur Person</p>		
<p>Kurze Erklärung der Zielsetzung und Vorgehensweise der Untersuchung</p>		<p>Rahmenbedingungen und Beitrag des Interviewpartners</p>
<p>1.1 Welche Funktion üben Sie in Ihrem Unternehmen aus?</p>		<p>Perspektive der Antworten erfassen</p>
<p>1.2 Inwiefern haben Sie mit dem Thema Agilität zu tun?</p>	<p>- Warum sind Sie auf dieser Konferenz?</p>	<p>Überprüfung der Anforderung an Interviewpartner</p>
<p>2. Agilität</p>		
<p>2.1 Was verstehen Sie unter Agilität?</p>		<p>Verständnis von Agilität als Grundlage für die Antworten</p>
<p>2.2 Wie agil ist Ihre Organisation?</p>		<p>Agilitätsgrad der Organisation erfassen</p>
<p>2.3 Woran machen Sie Agilität in Ihrer Organisation fest? Bitte nennen Sie die wesentlichen Agilitätsdimensionen. <i>Was sind „Stellschrauben“ für Agilität?</i> Anmerkung: häufige Nachfragen deuteten drauf hin, dass der Begriff der Agilitätsdimension zu wagen ist; daher wurde eine bildhafte Formulierung gewählt</p>	<p>- Messen Sie Agilität? - Was haben Sie verändert, um agil zu werden?</p>	<p>Relevante Dimensionen von Agilität, um ggf. weiterführende Aspekte für die Identifikation von Anforderungen zu erfassen</p>

Interviewfragen	Weiterführende Fragen	Kommentierung
<p><i>Im Forschungsprozess vorgenommene Änderungen sind kursiv dargestellt</i></p>		
<p>3. Mitarbeiterführung – Aktuelle Situation Zunächst geht es mir um die Beschreibung der aktuellen Situation der Mitarbeiterführung in Ihrer Organisation. Ich habe einige Anhaltspunkte, bitte Sie jedoch, insbesondere auf die Aspekte einzugehen, die Sie als wichtig bzw. charakteristisch erachten.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Offene Fragestellung, um im Sinne der Grounded Theory weitere Aspekte zuzulassen und miteinander zubeziehen - Strukturierung der Beschreibung durch die Dimensionen organisationaler Rahmenbedingungen / Struktur und Führungskultur auf organisationaler Ebene und dem Führungsprozess und den Führungsaufgaben auf individueller Ebene
<p>3.1 Wie sind die organisationalen Rahmenbedingungen gestaltet? <i>In welchem Rahmen findet Führung statt?</i> Anmerkung: verständlichere Formulierung</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie ist die Aufbauorganisation? - Wie viel Hierarchieebenen gibt es? - Welches Führungsmodell bildet den Rahmen? 	
<p>3.2 Wie würden Sie die Führungskultur beschreiben?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Was sind Unternehmenswerte? - Welchen Stellenwert nimmt Führung ein? - Welchem Führungsverständnis wird gefolgt? 	
<p>3.3 Können Sie den Führungsprozess beschreiben? <i>Können Sie die Führungspraktiken beschreiben?</i> Anmerkung: Begriff passender und auf alle Unternehmensgrößen anwendbar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie wird das Mitarbeiterverhalten beeinflusst? - Welche Führungsinstrumente gibt es? - Welche Anreizsysteme gibt es? 	
<p>3.4 Wie und durch wen werden Führungsaufgaben wahrgenommen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie / durch wen werden Ziele definiert und? - Wie werden Entscheidungen getroffen? - Wie wird die Ausführung organisiert? - Wie wird die Zielerreichung kontrolliert? - Wie entwickeln sich Mitarbeiter weiter? 	
<p>Nun bitte ich Sie die aktuelle Situation zu beurteilen.</p>		Identifikation von erfolgreichen Elementen
<p>3.5 Inwieweit trägt Mitarbeiterführung in Ihrer Organisation bereits zu einer agilen Ausrichtung bei?</p>		Identifikation von Hemmfaktoren
<p>3.6 Wo sehen Sie derzeit Hindernisse?</p>		

Interviewfragen	Weiterführende Fragen	Kommentierung
<p><i>Im Forschungsprozess vorgenommene Änderungen sind kursiv dargestellt</i></p>		
<p>4. Mitarbeiterführung – Idealvorstellung</p> <p>Stellen Sie sich nun vor, Sie könnten Mitarbeiterführung in Ihrem Unternehmen (im Sinne einer agilen Organisation) neu erfinden.</p> <p>4.1 Wie müsste agile Führung idealerweise aussehen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Was sind ideale Rahmenbedingungen? - Wie würde die Struktur aussehen? - Gibt es überhaupt noch Führungskräfte? - Was wäre eine ideale Kultur? - Wie sind Führungsaufgaben verteilt? - Wie sollte sich eine Führungskraft verhalten? 	<p>Einbeziehung der Ideen und Vorstellungen, um das vollständige Wissen bezüglich der Fragestellung zu erfassen</p>
<p>4.2 Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren für agile Mitarbeiterführung?</p> <p>Anmerkung: Streichung der Frage, da keine zusätzlichen Informationen erfasst werden.</p>		
<p>4.3 Wie ändern sich die persönlichen Anforderungen an Führungskräfte?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Was sind persönliche Anforderungen? - Gibt es Kompetenzen, die wichtiger werden? - Gibt es Kompetenzen, die an Bedeutung verlieren? 	<p>Ergänzung durch Betrachtung der veränderten Anforderungen</p>
<p>4.4 Welche Eigenschaften hat eine schlechte Führungskraft im agilen Kontext?</p> <p>Anmerkung: Ergänzung durch umgekehrte Frage</p>		
<p>5. Abschluss</p> <p>5.1 Gibt es aus Ihrer Sicht noch wichtige Aspekte, die ich nicht angesprochen habe?</p> <p>Dank für die Teilnahme & Angebot, Ergebnisse zu erhalten</p>		<p>Offene Frage, um ggf. nicht angesprochene Aspekte zu erfassen</p>

Anhang 5: Einzelfallbetrachtung

Um eine Beschreibung der aktuellen Situation in den Unternehmen vornehmen zu können, werden die Kernaussagen der Interviewpartner zusammengefasst. Dabei wird die organisationale Ebene mit der *Führungsstruktur* und *Führungskultur* betrachtet, da nur hier allgemeine Aussagen für das gesamte Unternehmen getroffen werden können. Das übergreifende Führungsverhalten wird durch die Führungskultur beschrieben.

Interview B1	
<i>Agiler Reifegrad</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sehr hoher agiler Reifegrad
<i>Führungsstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation in Abteilungen ▪ Keine Hierarchien innerhalb der Abteilungen ▪ Selbstorganisierte, relativ autonome Teams ▪ Verteilung von Führungsrollen (Abteilungsleiter, Product Owner, Scrum Master, Team) ▪ Steuerung anhand von OKRs
<i>Führungskultur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offenheit ▪ Führung auf Augenhöhe ▪ Vertrauenskultur

Interview B2	
<i>Agiler Reifegrad</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sehr hoher agiler Reifegrad ▪ Unterschiede innerhalb des Unternehmens
<i>Führungsstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwei Bereiche mit relativ wenig Schnittstellen ▪ Ein Bereich ist hierarchisch organisiert, der andere Bereich hat sehr flache Hierarchien ▪ Abgabe von Verantwortung an die Mitarbeiter ▪ Trennung von fachlicher und persönlicher Führung ▪ Verteilung von Führungsrollen ▪ Agile Coach als übergreifende Rolle ▪ Steuerung anhand von OKRs
<i>Führungskultur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparenz ▪ Lernkultur ▪ Servant Leadership und Coaching

Interview B3	
<i>Agiler Reifegrad</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mittlerer agiler Reifegrad ▪ Unterschiede innerhalb des Unternehmens (z. B. Marketing sehr agil, Produktion gar nicht agil)
<i>Führungsstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation in Abteilungen mit hierarchischer Denkweise ▪ Parallel bereichsübergreifende Teams
<i>Führungskultur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sehr starke Unterschiede je nach Bereich

Interview B4	
<i>Agiler Reifegrad</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sehr hoher agiler Reifegrad
<i>Führungsstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flache bis keine Hierarchien ▪ Teamorganisation ▪ Trennung fachliche von fachlicher und persönlicher Führung in zwei Rollen (Teamleiter und Mitarbeiterverantwortlicher) ▪ Formelle und informelle Verteilung von Rollen
<i>Führungskultur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offenheit ▪ Vertrauenskultur ▪ Hoher Grad an Partizipation ▪ Hohe Wertschätzung ▪ Starke Mitarbeiterorientierung und -förderung ▪ Lernkultur

Interview B5	
<i>Agiler Reifegrad</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sehr geringer agiler Reifegrad (träge)
<i>Führungsstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation in Abteilungen ▪ Viele Hierarchieebenen ▪ Machtkonzentration bei den Führungskräften
<i>Führungskultur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Starke Ergebnisorientierung

Interview B6	
<i>Agiler Reifegrad</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher agiler Reifegrad ▪ Unterschiede innerhalb des Unternehmens
<i>Führungsstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation in Abteilungen ▪ Starke Unterschiede je nach Unternehmensbereich ▪ Hoher Grad an Standardisierung und Formalisierung
<i>Führungskultur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Starke Unterschiede je nach Unternehmensbereich ▪ In den meisten Teilen direktive / transaktionale Führung, d.h. Führung durch Aufgabendelegation und Kontrolle ▪ In anderen Bereichen hoher Grad an Partizipation und transformationale Führung

Interview B7	
<i>Agiler Reifegrad</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher agiler Reifegrad im Softwarebereich
<i>Führungsstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation in Abteilungen mit verschiedenen Hierarchien ▪ Parallelorganisation mit agilen Führungsrollen (Scrum)
<i>Führungskultur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Führung ist mit Status verbunden ▪ Situatives Führungsverhalten

Interview B8	
<i>Agiler Reifegrad</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher agiler Reifegrad im Softwarebereich
<i>Führungsstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation in Abteilungen mit vielen Hierarchieebenen (klassische Organisationsform temporär beibehalten) ▪ Selbstgesteuerte Teams ▪ Ziel: zunehmende Verteilung von Führungsaufgaben
<i>Führungskultur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stark im Wandel ▪ Fokus auf Entwicklung der Mitarbeiter

Interview B9	
<i>Agiler Reifegrad</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher agiler Reifegrad ▪ Unterschiede innerhalb des Unternehmens
<i>Führungsstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation in Abteilungen mit Hierarchien ▪ Teilweise bereichsübergreifende Projektteams ▪ Geringe Verteilung von Führungsaufgaben
<i>Führungskultur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teamorient, aber nicht selbstorganisierend ▪ Mehr „top down“ als „bottom up“

Interview B10	
<i>Agiler Reifegrad</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringer agiler Reifegrad
<i>Führungsstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation in Abteilungen mit verschiedenen Hierarchieebenen
<i>Führungskultur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher Grad an Partizipation und gemeinsames Treffen von Entscheidungen ▪ Offenheit ▪ Führung auf Augenhöhe

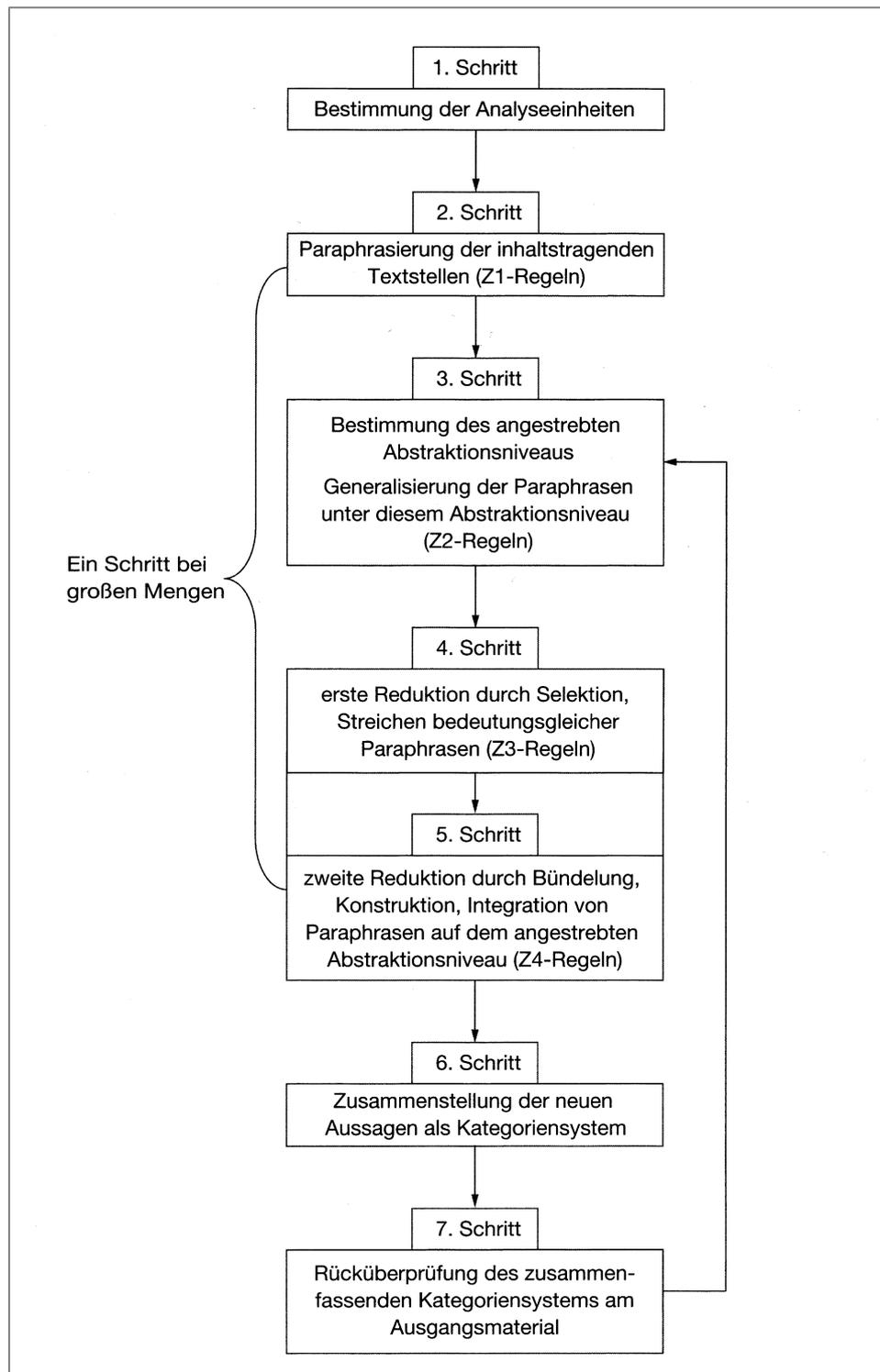
Interview B11	
<i>Agiler Reifegrad</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mittlerer agiler Reifegrad ▪ Unterschiede innerhalb des Unternehmens
<i>Führungsstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation in Abteilungen mit Hierarchien ▪ In der Entwicklung eher teambezogen ▪ Trennung von fachlicher und persönlicher Führung auf Teamebene ▪ Verteilung von Führungsrollen (Scrum)
<i>Führungskultur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Starke Unterschiede innerhalb des Unternehmens

Interview B12	
<i>Agiler Reifegrad</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher agiler Reifegrad in einzelnen Bereichen
<i>Führungsstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation in Abteilungen ▪ Bereichsübergreifende Teams (projektbezogen)
<i>Führungskultur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respektvoller und partnerschaftlicher Umgang ▪ Hoher Grad an Partizipation

Interview B13	
<i>Agiler Reifegrad</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringer agiler Reifegrad ▪ Unterschiede innerhalb des Unternehmen ▪ Manche Bereiche reagieren sehr schnell, andere sehr träge
<i>Führungsstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation in Abteilungen mit klassischen Führungskräften ▪ Interdisziplinäre Projektteams ▪ Verteilung von fachlichen Führungsrollen auf Teamebene (Scrum)
<i>Führungskultur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Starke Unterschiede innerhalb des Unternehmens

Interview B14	
<i>Agiler Reifegrad</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher agiler Reifegrad ▪ Unterschiede innerhalb des Unternehmens
<i>Führungsstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation in Abteilungen mit disziplinarischen Führungskräften ▪ Flache Hierarchien ▪ Parallelorganisation: Verteilung von Führungsrollen (vor allem fachliche Aufgaben) ▪ Agile Coach als übergreifende Rolle
<i>Führungskultur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offenheit und Veränderungsbereitschaft ▪ Hoher Grad an Partizipation ▪ Führung auf Augenhöhe

Interview B15	
<i>Agiler Reifegrad</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher agiler Reifegrad in einzelnen Bereichen ▪ Sehr starke Unterschiede
<i>Führungsstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation in Abteilungen ▪ Hoher Grad an Standardisierung ▪ In agilen Bereichen: Verteilung von Führungsrollen auf Teamebene (Scrum)
<i>Führungskultur</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Starke Unterschiede innerhalb des Unternehmens ▪ In manchen Bereichen herrscht eine sehr hierarchische Denkweise ▪ In anderen Bereichen gibt es einen hohen Grad an Partizipation und Führung auf Augenhöhe

Anhang 6: Ablaufmodell der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring

Quelle: Mayring (2010), S. 68.

Z1: Paraphrasierung

- Z1.1: Streiche alle nicht (oder wenig) inhaltstragenden Textbestandteile wie ausschmückende, wiederholende, verdeutlichende Wendungen!
- Z1.2: Übersetze die inhaltstragenden Textstellen auf eine einheitliche Sprachebene!
- Z1.3: Transformiere sie auf eine grammatikalische Kurzform!

Z2: Generalisierung auf das Abstraktionsniveau

- Z2.1: Generalisiere die Gegenstände der Paraphrasen auf die definierte Abstraktionsebene, sodass die alten Gegenstände in den neu formulierten impliziert sind!
- Z2.2: Generalisiere die Satzaussagen (Prädikate) auf die gleiche Weise!
- Z2.3: Belasse die Paraphrasen, die über dem angestrebten Abstraktionsniveau liegen!
- Z2.4: Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zu Hilfe!

Z3: Erste Reduktion

- Z3.1: Streiche bedeutungsgleiche Paraphrasen innerhalb der Auswertungseinheiten!
- Z3.2: Streiche Paraphrasen, die auf dem neuen Abstraktionsniveau nicht als wesentlich inhaltstragend erachtet werden!
- Z3.3: Übernehme die Paraphrasen, die weiterhin als zentral inhaltstragend erachtet werden (Selektion)!
- Z3.4: Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zu Hilfe!

Z4: Zweite Reduktion

- Z4.1: Fasse Paraphrasen mit gleichem (ähnlichem) Gegenstand und ähnlicher Aussage zu einer Paraphrase (Bündelung) zusammen!
- Z4.2: Fasse Paraphrasen mit mehreren Aussagen zu einem Gegenstand zusammen (Konstruktion/Integration)!
- Z4.3: Fasse Paraphrasen mit gleichem (ähnlichem) Gegenstand und verschiedener Aussage zu einer Paraphrase zusammen (Konstruktion/Integration)!
- Z4.4 Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zu Hilfe!

Quelle: Mayring (2010), S. 70.

Anhang 7: Hemmfaktoren für eine agile Ausrichtung

Es hat sich gezeigt, dass es neben Agilitätstreibern auch Hemmnisse in Unternehmen geben kann, die eine agile Ausrichtung erschweren. In der Praxis erweist sich der Abbau dieser Hemmfaktoren bei der Umsetzung von Agilität häufig als entscheidend. Daher wurde diese Sichtweise in der empirischen Untersuchung ergänzend berücksichtigt.

Deskription der Ergebnisse

Hemmfaktoren		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verhalten der Führungskräfte <ul style="list-style-type: none"> – Angst vor Macht- und Statusverlust – Widerstand gegen Veränderung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Historie des Unternehmens <ul style="list-style-type: none"> – Bestehende Struktur – Bestehende Kultur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Branchenspezifische Vorgaben <ul style="list-style-type: none"> – Prozessregulierung und Produktsicherheit – Organisationsstruktur ▪ Gesetzliche Rahmenbedingungen

Es können drei grundlegende Faktoren, welche die agile Ausrichtung der Organisation hemmen, identifiziert werden. Zunächst kann das *Verhalten der Führungskräfte* hinderlich sein. Sechs Gesprächspartner sehen insbesondere die Angst vor Macht- und Statusverlust und damit verbundene Kontrollbedürfnisse als Hemmfaktor an. Durch die Abgabe von Verantwortung an die Mitarbeiter sehen manche Führungskräfte ihre Position gefährdet und üben nach Erfahrung von drei Interviewten Widerstand gegen die Veränderung aus.

Als zweites Element wird die *Historie des Unternehmens* genannt. Vier befragte Personen nennen bestehende hierarchische Strukturen, die schwer aufzubrechen sind und ein grundsätzliches Umdenken erschweren. Daneben gehen vier Interviewpartner auf die Kultur des Unternehmens ein, welche sich aufgrund von tiefverankerten Werten nur langsam verändern lässt.

Als dritter Hemmfaktor werden *unternehmensexterne Vorgaben* genannt. Dies können einerseits branchenspezifische Vorgaben sein. Zwei Gesprächspartner sind beispielsweise in Branchen tätig, die durch eine hohe Prozessregulierung sowie strenge Vorgaben zur Produktsicherheit gekennzeichnet sind. Dadurch wird die Flexibilität in der Produktentwicklung eingeschränkt. Von zwei interviewten Personen werden andererseits allgemeine gesetzliche Rahmenbedingungen wie beispielsweise Arbeitszeitregelungen genannt.

Interpretation der Ergebnisse

Da die vorliegende Arbeit Mitarbeiterführung fokussiert, ist insbesondere der Aspekt des Führungsverhaltens relevant. Der aus Sicht der Interviewpartner wichtigste Hemmfaktor ist die Angst von Führungskräften vor Macht- und Statusverlust. Genannt werden außerdem damit verbundene Kontrollbedürfnisse sowie Orientierungslosigkeit. Es zeigt sich also, dass Führung sowohl Katalysator als auch Hemmfaktor darstellen kann. Diese Erkenntnis zeigt, dass im Veränderungsprozess hin zu einer agilen Ausrichtung der Organisation Strategien entwickelt werden müssen, wie mit diesen Ängsten und Widerständen umgegangen werden soll. Dies ist insbesondere auf Prozessebene relevant.

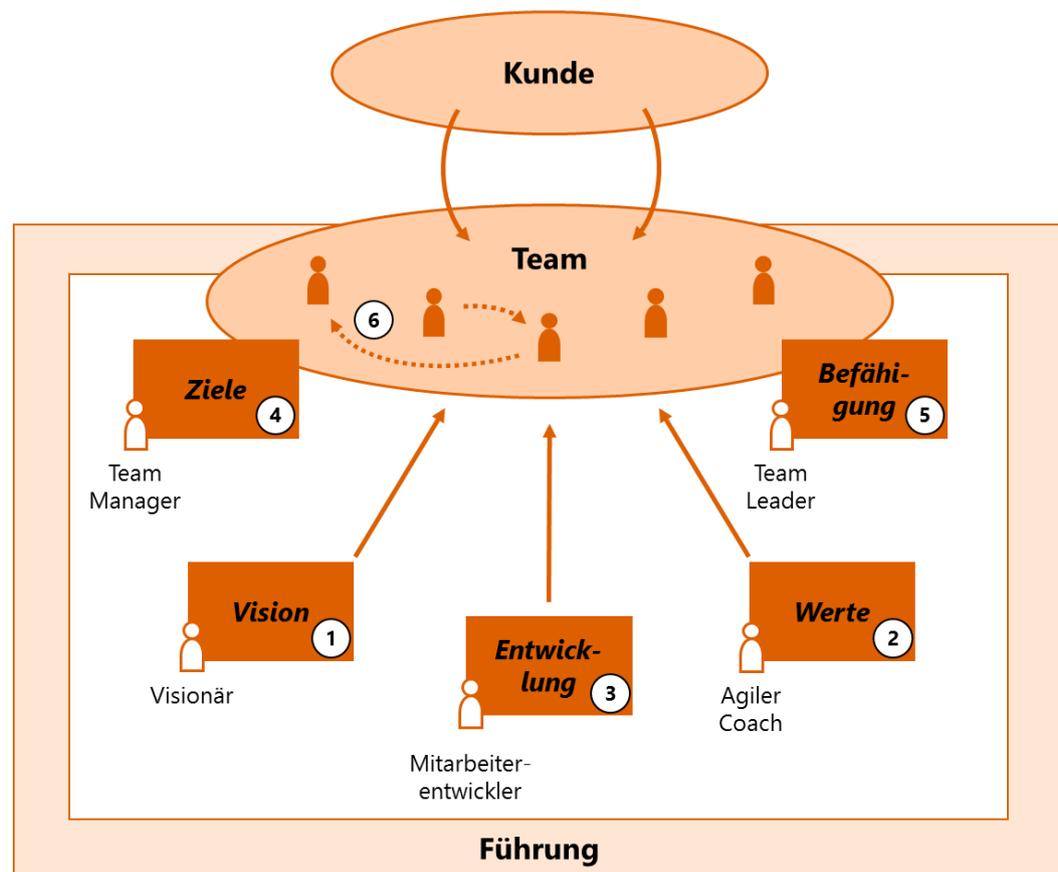
Für die inhaltliche Ebene kann abgeleitet werden, dass die Unterstützung der Führungskräfte eine sehr hohe Bedeutung hat. Um eine Orientierungslosigkeit zu verhindern, muss eine klare Rollendefinition gegeben sein. Um Ängsten vorzubeugen ist außerdem eine hohe Transparenz notwendig. Beide Aspekte ergänzen die Anforderungen in Bezug auf die Führungsstruktur und -kultur.

Anhang 8: Gesamtübersicht der Anforderungen an Mitarbeiterführung in agilen Organisationen



Quelle: Eigene Darstellung.

Anhang 9: Ganzheitliches Modell zur Mitarbeiterführung in agilen Organisationen



Quelle: Eigene Darstellung.

Quellenverzeichnis

- Achouri, C. (2011): Wenn Sie wollen, nennen Sie es Führung – Systemisches Management im 21. Jahrhundert. Gabal: Offenbach.
- Aghamanoukjan, A. / Buber, R. / Meyer, M. (2009): Qualitative Interviews. In: Buber, R. / Holzmüller, H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. 2., überarbeitete Auflage, Gabler: Wiesbaden, S. 415-436.
- Anderson, K. / Uhlig, J. (2015): Das agile Unternehmen. Campus Verlag: Frankfurt am Main.
- Arnold, J. et al. (2000): The Empowering Leadership Questionnaire: the Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors. In: *Journal of Organizational Behavior*, 21 (3), S. 249-269.
- Arteta, B. / Giachetti, R. (2004): A Measure of Agility as the Complexity of the Enterprise System. In: *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 20 (6), S. 495-503.
- Ashby, W. (1956): An Introduction to Cybernetics. Chapman & Hall: London.
- Baldegger, R. (2007): Management. Strategie, Struktur, Kultur. Growth: Fribourg.
- Barrand, J. (2006): Le Manager Agile – vers un Nouveau Management pour Affronter la Turbulence. Dunod: Paris.
- Bass, B. (1986): Charisma entwickeln und zielführend einsetzen. Verlag Moderne Industrie: Landsberg / Lech.
- Bass, B. (1990): From Transactional to Transformational Leadership. In: *Organizational Dynamics*, 18 (3), S. 19-31.
- Bass, B. / Riggio, R. (2006): Transformational Leadership. Lawrence Erlbaum: Mahwah.

- Bass, B. / Stogdill, R. (1990): Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications. 3. Auflage, The Free Press: New York.
- Bavelas, A. (1960): Leadership: Man and Function. In: *Administrative Science Quarterly*, 5 (4), S. 491-498.
- Beck, K. et al. (2001): Manifest für Agile Softwareentwicklung. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/de/> (abgerufen am 13.07.2016).
- Benne, K. / Sheats, P. (1948): Functional Roles of Group Members. In: *Journal of Social Issues*, 4 (2), S. 41-49.
- Bernardes, E. / Hanna, M. (2009): A Theoretical Review of Flexibility, Agility and Responsiveness in the Operations Management Literature. In: *International Journal of Operations & Production Management*, 29 (1), S. 30-53.
- Blank, N. (2011): Vertrauenskultur. Gabler: Wiesbaden.
- Boes, A. et al. (2015): Zwischen Empowerment und digitalem Fließband: Das Unternehmen der Zukunft in der digitalen Gesellschaft. In: Sattelberger, T. / Welp, I. / Boes, A. (Hrsg.): Das Demokratische Unternehmen. Haufe: Freiburg et al., S. 57-73.
- Bortz, J. / Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation. 4., überarbeitete Auflage, Springer: Heidelberg.
- Bowers, D. / Seashore, S. (1966): Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership. In: *Administrative Science Quarterly*, 11 (2), S. 238-263.
- Brandes, U. et al. (2014): Management Y. Campus: Frankfurt am Main.
- Breu, K. et al. (2001): Workforce Agility: The new Employee Strategy for the Knowledge Economy. In: *Journal of Information Technology*, 17 (1), S. 21-31.

-
- Brown, J. / Agnew, N. (1982): Corporate Agility. In: *Business Horizons*, 25 (3), S. 29-33.
- Bullinger, H. (1999): Turbulent Time Requires Creative Thinking: New European Concepts in Production Management. In: *International Journal of Production Economics*, 60 (61), S. 9-27.
- Burns, J. (1978): Leadership. Harper & Row: New York.
- Burns, T. / Stalker, G. (1961): The Management of Innovation. Tavistock: London.
- Butler, B. / Surace, K. (2015): Call for Organisational Agility in the Emergence Sector of the Service Industry. In: *Journal of Business Management*, Nr. 10, S. 4-14.
- Carson, J. / Tesluk, P. / Marrone, J. (2007): Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. In: *Academy of Management Journal*, 50 (5), S. 1217-1234.
- Cegarra-Navarro, J. / Soto-Acosta, P. / Wensley, A. (2016): Structured Knowledge Processes and Firm Performance: The Role of Organizational Agility. In: *Journal of Business Research*, 69, S. 1544-1549.
- Chalupa, M. (2007): Motivation und Bindung von Mitarbeitern im Darwiportunismus. Motivations- und Bindungsstrategien für Mitarbeiter in einer darwiportunistischen Arbeitswelt: eine empirische Überprüfung der DWP-Thesen. Dissertation, Hampp: München.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011): The Development and Partial Testing of the Psychometric Properties of a Measurement Scale of Organizational Agility. In: *M@na@gement*, 14 (2), S. 119-156.
- Chen, G. / Sharma, P. / Edinger, S. / Shapiro, D. / Farh, J. (2011): Motivating and Demotivating Forces in Teams: Cross-level Influences of Empowering Leadership and Relationship Conflict. In: *Journal of Applied Psychology*, 96, S. 541-557.

-
- Cho, H. / Jung, M. / Kim, M. (1996): Enabling Technologies of Agile Manufacturing and its Related Activities in Korea. In: *Computers & Industrial Engineering*, 30 (3), S. 323-334.
- Cloke, K. / Goldsmith, J. (2007): Organisationsdemokratie und die Entwicklung von integrativer Führung. In: Harbig, A. (Hrsg.): Führung neu verorten. Perspektiven für Unternehmenslenker im 21. Jahrhundert. 1. Auflage, Gabler: Wiesbaden, S. 39-62.
- Clutterbuck, D. / Kernaghan, S. (1995): Empowerment. So entfesseln Sie die Talente Ihrer Mitarbeiter. Verlag Moderne Industrie: Landsberg / Lech.
- Conboy, K. (2009). Agility from First Principles: Reconstructing the Concept of Agility in Information Systems Development. In: *Information Systems Research*, 20 (3), S. 329-354.
- Conboy, K. / Fitzgerald, B. (2004): Toward a Conceptual Framework of Agile Methods: A Study of Agility in Different Disciplines. Proceedings of the 2004 ACM Workshop on Interdisciplinary Software Engineering Research, California, S. 37-44.
- Conforto, E. / Amaral, D. / da Silva, S. / Di Felippo, A. / Kamikawachi, D. (2016): The Agility Construct on Project Management Theory. In: *International Journal of Project Management*, 34, S. 660-674.
- Cox, J. / Pearce, C. / Perry, M. (2003): Toward a Model of Shared Leadership and Distributed Influence in the Innovation Process: How Shared Leadership Can Enhance New Product Development Team Dynamics and Effectiveness. In: Pearce, C. (Hrsg.): Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership. Sage: Thousand Oaks, S. 48-76.
- Crocitto, M. / Youssef, M. (2003): The Human Side of Organizational Agility. In: *Industrial Management & Data Systems*, 103 (6), S. 388-397.
- D'Aveni (1994): Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. The Free Press: New York.

- Darwin, C. (1859): *On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life*. John Murray: London.
- Davies, R. / Sedley, L. / Lichtenberg, K. (2010): *Agiles Coaching. Praxis-Handbuch für ScrumMaster, Teamleiter und Projektmanager in der agilen Software-Entwicklung*. mitp: Heidelberg.
- De Meuse, K. / Guangrong, D. / Swisher, V. (2012): Leadership Development: Exploring, Clarifying, and Expanding Our Understanding of Learning Agility. In: *Industrial and Organizational Psychology*, 5, S. 280-315.
- Donaldson, L. (2001): *The Contingency Theory of Organizations*. Sage: Thousand Oaks.
- Dove, R. (2001): *Response Ability. The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise*. Wiley: New York.
- Drescher, M. et al. (2014): The Dynamics of Shared Leadership: Building Trust and Enhancing Performance. In: *Journal of Applied Psychology*, 99 (5), S. 771-783.
- Drucker, P. (1977): *People and Performance*. Routledge: London / New York.
- Drucker, P. (1999). Managing Oneself. In: *Harvard Business Review*, 77 (2), S. 64-74.
- Eshlaghy, A. / Mashayekhu, A. / Rajabzadeh, A. / Razavian, M. (2008): Applying Path Analysis Method in Defining Effective Factors in Organization Agility. In: *International Journal of Production Research*, 48 (6), S. 1765-1786.
- Fiedler, F. (1967): Style of Leadership and Performance of Co-acting Groups. In: *Zeitschrift für Experimentelle und Angewandte Psychologie*, 14 (2), S. 200-217.
- Fischer, S. / Häusling, A. (2016): Mythos Agilität - oder Realität? In: *personal-magazin*, 18 (4), S. 30-33.

- Fleishman, E. (1973): Twenty Years of Consideration and Structure. In: Fleishman, E. / Hunt, J. (Hrsg.): Current Developments in the Study of Leadership. Southern Illinois University Press: Carbondale, S. 1-37.
- Fletcher, J. / Käufer, K. (2003): Shared Leadership: Paradox and Possibility. In: Pearce, C. (Hrsg.): Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership. Sage: Thousand Oaks, S. 21-47.
- Flick, U. (2007): Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung. 7., erweiterte Auflage, Rowohlt: Reinbek bei Hamburg.
- Flick, U. (2010): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Mruck, G. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Springer: Wiesbaden, S. 395-407.
- Flick, U. (2014): Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In: Baur, N. / Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Springer: Wiesbaden, S. 411-423.
- Förster, K. / Wendler, R. (2012): Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen. In: Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik, Nr. 63.
- Fuchs, D. (2007): Demokratie. In: Fuchs, D. / Roller, E. (Hrsg.): Lexikon Politik. Hundert Grundbegriffe. Reclam: Stuttgart, S. 38-42.
- Gillespie, N. / Mann, L. (2004): Transformational Leadership and Shared Values: The Building Blocks of Trust. In: *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6), S. 588-607.
- Glaser, B. / Strauss, A. (2011): The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. 6. Auflage, Aldine: New Brunswick / London.
- Gläser, J. / Laudel, G. (2009): Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 3., überarbeitete Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

-
- Gloger, B. (2014): Führen in agilen Organisationen. In: Gloger, B. / Rösner, D. (Hrsg.): Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. Hanser: München, S. 87-240.
- Gloger, B. / Häusling, A. (2011): Erfolgreich mit Scrum – Einflussfaktor Personalmanagement. Finden und Binden von Mitarbeitern in agilen Unternehmen. Hanser: München.
- Goldman, S. / Nagel, R. / Preiss, K. (1995). Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer. Van Nostrand Reinhold: New York.
- Goldman, S. / Nagel, R. / Preiss, K. / Warnecke, H. (1996): Agil im Wettbewerb. Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden. Springer: Berlin / Heidelberg.
- Graf, T. / Osterloh, M. (2006): Vertrauen durch Führung. In: Osterloh, M. / Weibel, A. (Hrsg.): Investition Vertrauen. Gabler: Wiesbaden, S. 159-183.
- Greenleaf, R. (1970): The Servant as Leader. The Greenleaf Center of Servant Leadership: Indianapolis.
- Grund, M. (2015): Agile Softwareentwicklung als paradigmatisches Beispiel für eine neue Organisation von technischer Wissensarbeit. In: Sattelberger, T. / Welp, I. / Boes, A. (Hrsg.): Das Demokratische Unternehmen. Haufe: Freiburg et al., S. 159-167.
- Haberstroh, M. (2007): Individuelle Selbstführung in Projektteams. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden.
- Hackl, B. / Gerpott, F. (2015): HR 2020 - Personalmanagement der Zukunft. Strategien umsetzen, Individualität unterstützen, Agilität ermöglichen. Vahlen: München.
- Hannan, M. / Freeman, J. (1993): Organizational Ecology. Harvard University Press: Cambridge.

-
- Hasenbein, M. / Riess-Beger, D. (2014): Coachingkompetenzen für Führungskräfte. In: *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 21, S. 405-417.
- Hatke, F. / Günther, H. / Frost, J. (2013): Stabile Flexibilität. Unternehmen in volatilen Umwelten erfolgreich steuern. In: *Führung und Organisation*, 82 (3), S. 160-164.
- Hazzan, O. / Dubinsky, Y. (2014): Agile anywhere. Essays on Agile Projects and Beyond. Springer: Cham et al.
- Helo, P. / Xiao, Y. / Jiao, J. (2006): A Web-Based Logistics Management System for Agile Supply Demand Network Design. In: *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17 (8), S. 1058-1077.
- Highsmith, J. (2004): Agile Project Management: Creating Innovative Products. Addison-Wesley: Boston.
- Hoch, J. / Andreßen, P. / Konradt, U. (2007): E-Leadership und die Bedeutung verteilter Führung. In: *Wirtschaftspsychologie*, 9 (3), S. 50-58.
- Hollander, E. (1961): Some Effects of Perceived Status on Responses to Innovative Behavior. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63, S. 247-250.
- Holzinger, M. (2007): Kontingenz in der Gegenwartsgesellschaft. Dimensionen eines Leitbegriffs moderner Sozialtheorie. Transcript: Bielefeld.
- Hruschka, P. / Rupp, C. / Starke, G. (2009): Agility kompakt. Tipps für erfolgreiche Systementwicklung. 2. Auflage, Spektrum: Heidelberg.
- Hungenberg, H. (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. 8. Auflage, Springer Gabler: Wiesbaden.
- Joiner, B. / Josephs, S. (2007): Developing Agile Leaders. In: *Industrial and Commercial Training*, 39 (1), S. 35-42.
- Jones, G. / Bouncken, R. (2008): Organisation. Theorie, Design und Wandel. 5., aktualisierte Auflage, Pearson: München.

- Joroff, M. / Porter, W. / Feinberg, B. (2003): The Agile Workplace. In: *Journal of Corporate Real Estate*, 5 (4), S. 293-311.
- Judge, T. / Piccolo, R. / Ilies, R. (2004): The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. In: *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), S. 36-51.
- Kassim, N. / Zain, M. (2004): Assessing the Measurement of Organizational Agility. In: *The Journal of American Academy of Business*, 4 (1), S. 174-177.
- Katz, D. / Kahn, R. (1978): *The Social Psychology of Organizations*. 2. Auflage, Wiley: New York.
- Kettunen, P. (2009): Adopting Key Lessons from Agile Manufacturing to Agile Software Product Development—A Comparative Study. In: *Technovation*, 29, S. 408–422.
- Kieser, A. / Kubicek, H. (1992): *Organisation*. 3. Auflage, De Gruyter: Berlin / New York.
- Kochikar, V. / Ravindra, M. (2007): Developing the Capability to Be Agile. In: *Organization Development Journal*, 25 (4), S. 127-134.
- Königswieser, R. / Hillebrand, M. (2013): *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. 7. Auflage, Auer: Heidelberg.
- Kotter, J. (2015): *Accelerate. Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen*. Vahlen: München.
- Kühl, S. (2015): Wie demokratisch können Unternehmen sein? In: *wirtschaft + weiterbildung*, 28 (6), S. 18-24.
- Kumar, A. / Motwani, J. (1995): A Methodology for Assessing Time-based Competitive Advantage of Manufacturing Firms. In: *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (2), S. 36-53.

- Labaf, H. / Bigdelli, E. (2015): The Impact of Organizational Agility on Efficiency and Job Satisfaction. In: *Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3 (3), S. 153-160.
- Laloux, F. (2015): *Reinventing Organizations*. Vahlen: München.
- Lamnek, S. (2010): *Qualitative Sozialforschung*. 5., überarbeitete Auflage, Beltz: Weinheim / Basel.
- Laudenbach, P. (2016): Demokratie ist die langsamste Form des Wandels. Im Interview mit Stefan Kühl. In: *brand eins*, 18 (2), S. 88-93.
- Lawrence, P. / Lorsch, J. (1967): Differentiation and Integration in Complex Organizations. In: *Administrative Science Quarterly*, 12 (1), S. 1-47.
- Lewin, K. (1947). Group Decision and Social Change. In: Newcomb, T. / Hartley, E. (Hrsg.): *Readings in Social Psychology*, Band 3, Holt: New York, S. 197-211.
- Lewis, M. / Andriopoulos, C. / Smith, W. (2014): Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. In: *California Management Review*, 56 (3), S. 58-77.
- Lin, C. / Chiu, H. / Chu, P. (2006). Agility Index in the Supply Chain. In: *International Journal of Production Economics*, 100 (2), S. 285-299.
- Locke, E. (2003): Leadership: Starting at the Top. In: Pearce, C. (Hrsg.): *Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage: Thousand Oaks, S. 271-284.
- Luhmann, N. (1968): *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Ferdinand Enke Verlag: Stuttgart.
- Luhmann, N. (1976): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. 3. Auflage, Duncker & Humblot: Berlin.
- Luhmann, N. (1978): Komplexität. In: Türk, K. (Hrsg.): *Handlungssysteme*. Westdeutscher Verlag: Opladen, S. 12-37.

-
- Luhmann, N. (1999): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. 7. Auflage. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- Malik, F. (2000): Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme. 2. Auflage, Haupt: Bern / Stuttgart / Wien.
- Malik, F. (2006): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Campus Verlag: Frankfurt am Main.
- Maslow, A. (1954): Motivation and Personality. Harper: New York.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Auflage, Beltz: Weinheim / Basel.
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Beltz: Weinheim.
- McCleskey, J. (2014): Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. In: *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (4), S. 117-130.
- McGaughey, R. (1999): Internet Technology: Contribution to Agility in the Twenty-first Century. In: *International Journal of Agile Management Systems*, 1 (1), S. 7-13.
- McKenzie, J. / Atiken, P. (2012): Learning to Lead the Knowledgeable Organization: Developing Leadership Agility. In: *Strategic HR Review*, 11 (6), S. 329-334.
- Medinilla, Á. (2012): Agile Management. Leadership in an Agile Environment. Springer: Berlin / Heidelberg.
- Meredith, S. / Francis, D. (2000): Journey towards Agility: The Agile Wheel Explored. In: *The TQM Magazine*, 12 (2), S. 137-143.

-
- Merkens, H. (2009): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: Flick, U. et al. (Hrsg.): *Qualitative Forschung*. 7. Auflage, Rowohlt: Reinbek bei Hamburg, S. 286-299.
- Meyen, M. et al. (2011): *Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft*. Springer Fachmedien: Wiesbaden.
- Meyer, T. (2009): *Was ist Demokratie? Eine diskursive Einführung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Mikl-Horke, G. (1997): *Industrie- und Arbeitssoziologie*. 4. Auflage, Oldenbourg: München.
- Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row: New York.
- Mintzberg, H. (2010): *Managen*. Gabal: Offenbach.
- Morgeson, F. / DeRue, D. / Karam, E. (2010): Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. In: *Journal of Management*, 36 (1), S. 5-39.
- Motschnig-Pitrik, R. (2015): Developing Personal Flexibility as a Key to Agile Management Practice. In: Sushil / Chroust, G. (Hrsg.): *Systemic Flexibility and Business Agility*. Springer India: New Delhi, S. 131-142.
- Müller, M. (2011): Das Ganze sehen. Eine Annäherung. In: Müller, M. (Hrsg.): *Lean und agil. Das Ganze sehen*. LOG_X: Ludwigsburg, S. 15-46.
- Nagel, R. / Dove, R. (1991): *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: Infrastructure*. Diane Pub: Darby.
- Nahles, A. (2015): Demokratie und Mitbestimmung in der digitalen Arbeitswelt: sozialstaatliche Rahmenbedingungen und politische Perspektiven. In: Sattelberger, T. / Welpel, I. / Boes, A. (Hrsg.): *Das Demokratische Unternehmen*. Haufe: Freiburg et al., S. 23-38.

-
- Narasimhan, R. / Swink, M. / Kim, S. (2006): Disentangling Leanness and Agility: an Empirical Investigation. In: *Journal of Operations Management*, 24 (5). S. 440-457.
- Neubauer, W. / Rosemann, B. (2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen. Kohlhammer: Stuttgart.
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. 6., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Lucius & Lucius: Stuttgart.
- Nijssen, M. / Paauwe, J. (2012): HRM in Turbulent Times: how to Achieve Organizational Agility? In: *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (16), S. 3315-3335.
- Northouse, P. (2012): Leadership. Theory and Practice. 6. Auflage, Sage: Thousand Oaks.
- o. V. (2016): Scrum. URL: <https://www.it-agile.de/wissen/methoden/scrum/> (abgerufen am 27.07.2016).
- Oestereich, B. (2015): Praktiken und Prinzipien der Selbstorganisation: Führungsarbeit statt Führungskräfte. In: Sattelberger, T. / Welp, I. / Boes, A. (Hrsg.): Das Demokratische Unternehmen. Haufe: Freiburg et al., S. 231-245.
- Pearce, C. / Conger, J. (2003): All Those Years Ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership. In: Pearce, C. (Hrsg.): Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership. Sage: Thousand Oaks, S. 1-18.
- Pfläging, N. (2014): Organisation für Komplexität. Redline: München.
- Pircher-Verdorfer, A. / Peus, C. (2015): Servant Leadership. In: Felfe, J. (Hrsg.): Trends der psychologischen Führungsforschung. Hogrefe: Göttingen et al., S. 76-77.
- Plotkin, H. (1997): Darwin Machines and the Nature of Knowledge. 2. Auflage, Harvard University Press: Cambridge.

-
- Preisendörfer, P. (2016): Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. 4., überarbeitete Auflage. Springer: Wiesbaden.
- Pscherer, J. (2015): Selbstmanagement – Grundlagen und aktuelle Entwicklungen. In: *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 22, S. 5-17.
- Reupke, U. / Struck, T. (2013): Agilität liegt in den Prozessen. In: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 82 (3), S. 174-183.
- Rigby, C. / Day, P. / Forrester, J. (2000): Agile Supply: Rethinking Systems Thinking. In: *International Journal of Agile Management Systems*, 2 (7), S. 534-548.
- Rösner, D. (2014): Wie funktioniert Selbstorganisation? In: Gloger, B. / Rösner, D. (Hrsg.): *Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements*. Hanser: München, S. 29-86.
- Rüegg-Stürm, J. (2003): *Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre*. 2., durchgesehene Auflage. Haupt: Bern.
- Sattelberger, T. (2015): Abhängiger oder souveräner Unternehmensbürger – der Mensch in der Ära der Digitalisierung. In: Sattelberger, T. / Welpke, I. / Boes, A. (Hrsg.): *Das Demokratische Unternehmen*. Haufe: Freiburg et al., S. 33-53.
- Schein, E. (1995): *Unternehmenskultur*. Campus Verlag: Frankfurt am Main.
- Schöl, C. (2009): *Uncertainty - Enemy of Democracy?* Dissertation, Universität Mannheim.
- Schwaber, K. / Sutherland, J. (2013): *Der Scrum Guide*. URL: www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-DE.pdf#zoom=100 (abgerufen am 29.07.2016).

- Schweer, D. / Seidemann, S. (2015): Die neue Macht – digitale Freiräume. In: Sattelberger, T. / Welppe, I. / Boes, A. (Hrsg.): Das Demokratische Unternehmen. Haufe: Freiburg et al., S. 129-134.
- Seibert, S. / Wang, G. / Courtright, S. (2011): Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Metaanalytic Review. In: *Journal of Applied Psychology*, 96 (5), S. 981-1003.
- Sendjaya, S. (2015): Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership. Learning to Serve, Serving to Lead, Leading to Transform. Springer: Cham.
- Shafer, R. / Dyer, L. / Kilty, J. / Amos, J. / Ericksen, J. (2001): Crafting a Human Resources Strategy to Foster Organizational Agility: A case study. In: *Human Resource Management*, 40(3), S. 197-211.
- Sharifi, H. / Barclay, I. / Colqhoun, G. / Dann, Z. (2001): Agile Manufacturing: A Management and Operational Framework. In: *Journal of Engineering Manufacture*, 215 (6), S. 857-869.
- Sharifi, H. / Zhang, Z. (1999): A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction. In: *International Journal of Production Economics*, 62, S. 7-22.
- Simon, F. (2007a): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. 2. Auflage, Auer: Heidelberg.
- Simon, F. (2007b): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Auer: Heidelberg.
- Sprafke, N. (2016): Kompetente Mitarbeiter und wandlungsfähige Organisationen. Zum Zusammenhang von Dynamic Capabilities, individueller Kompetenz und Empowerment. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Sprenger, R. (2012): Radikal führen. Campus: Frankfurt am Main.

- Srivastava, A. / Bartol, K. / Locke, E. (2006): Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. In: *Academy of Management Journal*, 49 (6), S. 1239-1251.
- Stewart, A. (1997): Mitarbeitermotivation durch Empowerment. Mehr Kompetenzen – bessere Arbeitsergebnisse. Falken: Niedernhausen.
- Steyrer, J. (2009): Theorie der Führung. In: Kasper, H. (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. 4. Auflage, Linde: Wien, S. 25-93.
- Stoffel, M. (2015): Mitarbeiter führen Unternehmen – Demokratie und Agilität bei der Haufe-umantis AG. In: Sattelberger, T. / Welppe, I. / Boes, A. (Hrsg.): Das Demokratische Unternehmen. Haufe: Freiburg et al., S. 263-283.
- Stogdill, R. (1950): Leadership, Membership and Organization. In: *Psychological Bulletin*, 47 (1), S. 1-14.
- Storey, J. / Emberson, C. / Reade, D. (2005): The Barriers to Customer Responsive Supply Chain Management. In: *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (3), S. 242-260.
- Sushil (2015): Diverse Shades of Flexibility and Agility in Business. In: Sushil / Chroust, G. (Hrsg.): Systemic Flexibility and Business Agility. Springer India: New Delhi, S. 3-20.
- Takeuchi, H. / Nonaka, I. (1986): The New New Product Development Game. In: *Harvard Business Review*, 65 (1), S. 137-146.
- Taylor, W. (1911): The Principles of Scientific Management. Harper & Brothers: New York / London.
- Teece, D. / Pisano, G. / Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal*, 18 (7), S. 509-533.
- Vahs, D. (2012): Organisation. 8. Auflage, Schäffer-Poeschel: Stuttgart.

-
- van Oosterhout, M. / Waarts, E. / van Hillegersberg, J. (2006): Change Factors Requiring Agility and Implications for IT. In: *European Journal of Information Systems*, 15, S. 132-145.
- Vázquez-Bustelo, D. / Avella, L. / Fernández, E. (2007): Agility Drivers, Enablers and Outcomes. In: *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (12), S. 1303-1332.
- Vokurka, R. / Fliedner, G. (1998): The Journey Toward Agility. In: *Industrial Management & Data Systems*, 4, S. 165-171.
- von Bergen, K. (2015): Agile Organisationsentwicklung. In: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, 110 (6), S. 370-372.
- von Rosenstiel, L. (2009): Grundlagen der Führung. In: von Rosenstiel, L. / Regnet, E. / Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6., überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- von Rottkay, K. (2015): Arbeiten 4.0: Mehr Eigenverantwortung wagen. In: Sattelberger, T. / Welppe, I. / Boes, A. (Hrsg.): Das Demokratische Unternehmen. Haufe: Freiburg et al., S. 249-259.
- Watzlawick, P. et al. (1978): Interaktion als System. In: Türk, K. (Hrsg.): Handlungssysteme. Westdeutscher Verlag: Opladen, S. 202-216.
- Weber, M. (1947): The Theory of Social and Economic Organizations. Free Press: New York.
- Weber, Y. / Tarba, S. (2014): Strategic Agility: A State of the Art. In: *California Management Review*, 56 (3), S. 5-12.
- Weinert, A. (1998): Organisationspsychologie. Beltz: Weinheim.
- Welppe, I. / Tumasjan, A. / Theurer, C. (2015): Der Blick der Managementforschung. In: Sattelberger, T. / Welppe, I. / Boes, A. (Hrsg.): Das Demokratische Unternehmen. Haufe: Freiburg et al., S. 77-113.

- Weyrer, M. (2010): Wie Sie für mehr Offenheit, Vertrauen und Motivation sorgen. In: C/O/N/E/C/T/A Autorengruppe (Hrsg.): Führung leben. Praktische Beispiele – praktische Tipps – praktische Theorie. Auer: Heidelberg, S. 217-244.
- Wolf, J. (2011): Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Womack, J. / Jones, D. / Roos, D. (1990): The Machine that Changed the World. Harper: New York.
- Wunderer, R. / Grunwald, W. (1980): Führungslehre. De Gruyter: Berlin.
- Yang, Y. (2014): Studies of Transformational Leadership: Evaluating two Alternative Models of Trust and Satisfaction. In: *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 114 (3), S. 740-757.
- Zaleznik, A. (1977): Managers and Leaders: Are They Different? In: *Harvard Business Review*, 56 (3), S. 67-78.
- Zhang, X. / Chen, Y. / Kwan, H. (2010): Empowering Leadership and Team Creativity: The Roles of Team Learning Behavior, Team Creative Efficacy, and Team Task Complexity. In: *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, S. 1-6.
- Zhang, X. / Sharifi, H. (2000): A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations. In: *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (4), S. 496-513.