Die neue Rolle der Führungskraft im agilen Umfeld. Chancen und Herausforderungen.

Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business

an der Fachhochschule Burgenland
vorgelegt von

Katrin Lenz, BA
Matrikelnummer 1810401010

im Masterstudiengang
Human Resource Management und Arbeitsrecht MOEL

Betreuerin:
Prof. (FH) Mag. Dr. Petra Hauptfeld-Göllner

Datum: 23. August 2020

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Katrin LENZ (PKZ 1810401010), dass ich die vorliegende Masterarbeit ohne fremde Hilfe erstellt und nur die angeführten Quellen verwendet habe.
Ich versichere, dass ich bisher keine Masterarbeit oder andere schriftliche Arbeit mit gleichem oder ähnlichem Thema an einer Hochschule als Prüfungsarbeit eingereicht habe.

Wien, am 23.08.2020

(Unterschrift)

EINVERSTÄNDNISERKLÄRUNG Masterarbeit online

Ihre Masterarbeit sollte zur Unterstützung Ihren nachfolgenden StudienkollegInnen leicht zugänglich sein.

Die Autorin räumt daher als alleinige Inhaberin aller Rechte am Werk und dem Verfügungsrecht über eventuell beiliegende Abbildungen, Fotos, Graphiken, Tabellen etc. der Fachhochschule Burgenland das Recht ein, das Werk in eine Datenbank einzuspeisen, und in elektronischer Form online im Internet und durch Bereitstellung zum Download oder Ausdruck zu verbreiten.

Die elektronische Version ist mit der gedruckten Version der Masterarbeit weitgehend identisch (kleinere Änderungen im Layout oder die stillschweigende Verbesserung von Tippfehlern und Ähnlichem wird nicht als Änderung verstanden). Soweit Auszüge und deren Übersetzung aus fremden Werken den Umfang eines wissenschaftlichen Zitats überschreiten, wurde die schriftliche Einwilligung des Urhebers zur Wiedergabe, Übersetzung und Verbreitung im Rahmen der Masterarbeit eingeholt. Insbesondere erklärt die Autorin, dass durch die Herausgabe des Werkes nicht die Ansprüche oder Rechte Dritter oder das Strafgesetz verletzt werden.

Der Autorin bleibt es freigestellt, die Masterarbeit anderweitig zu veröffentlichen oder im Internet bereitzustellen.

Hiermit erkläre ich mich mit der beschriebenen Online-Veröffentlichung der Masterarbeit durch die FH Burgenland einverstanden.

x Ja

O Nein

Wien, am 23.08.2020

(Unterschrift)

Vorwort

Ich bedanke mich bei meiner Familie, meinem Partner Daniel und meinen Freunden für ihre wertvolle Unterstützung während meiner Studienzeit. Danke für eure Geduld, eure Hilfe, eure aufmunternden Worte und den Humor, welcher so manche herausfordernde Situation erträglicher gemacht hat.

Ein herzliches Dankeschön gilt auch meinen InterviewpartnerInnen, welche mir so wertvollen Input für meine Arbeit geliefert haben und sich trotz Pandemie, Shutdown und Home-Office mit Kindern im Hintergrund, Zeit für meine Fragen genommen haben.

Ebenfalls ein großes Danke gebührt meiner Betreuerin Frau Prof. (FH) Mag. Dr. Hauptfeld-Göllner für ihre tollen Ratschläge und Ideen und Herrn Mag. Graser, welcher sich kurz vor Ende noch spontan die Zeit genommen hat meine Arbeit Korrektur zu lesen (Ich hoffe Sie finden keine Beistrichfehler in diesem Vorwort).

Ein letztes Danke muss an Alex, Elisa, Jessi und Sarah ausgesprochen werden – ohne euch wären so manche langen Wochenenden nicht so heiter und unterhaltsam gewesen. Danke, dass ihr durch dieses Studium in mein Leben getreten seid!

Kurzfassung

Die heutige Arbeitswelt befindet sich im Umbruch, sie ist geprägt von Digitalisierung, Schnelllebigkeit und Komplexität. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihr Handeln diesen neuen Anforderungen anzupassen. Agilität scheint die Lösung zu sein, um flexibel auf Umwelteinflüsse reagieren zu können. Im Zuge des agilen Wandels dürfen jedoch die Menschen in Unternehmen nicht außer Acht gelassen werden.

Das Ziel dieser Arbeit ist zu erforschen, welche Auswirkungen die agile Transformation für Unternehmenskultur, Führungskräfte und MitarbeiterInnen mit sich bringt. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Führungskräften und deren neuer Rolle im agilen Umfeld. Ausgehend von einer theoretischen Analyse, wurde mit Hilfe von ExpertInneninterviews untersucht, welche Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, damit agile Führung in Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden kann, welche Auswirkungen ein agiles Umfeld auf die Rollen, Kompetenzen und Aufgaben von Führungskräften hat und mit welchen Chancen und Herausforderungen Führungskräfte dabei konfrontiert sind.

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass Agilität als ganzheitliches Konzept zu betrachten ist und bei einer Implementierung sämtliche Unternehmensbereiche berücksichtigt werden müssen. Große Herausforderungen bestehen mitunter darin, starre Organisationsstrukturen aufzulösen, ein agiles Mindset zu schaffen, Entscheidungskompetenzen neu zu verteilen, Verantwortung zu übertragen und Kontrolle abzugeben. Dafür erhalten Unternehmen MitarbeiterInnen mit hoher Lern- und Leistungsbereitschaft, schaffen selbstbestimmte, hoch spezialisierte Teams, entwickeln starke Innovationsfähigkeit und garantieren höchsten KundInnennutzen. Führungskräfte profitieren ebenfalls von diesen organisatorischen Veränderungen und gewinnen dadurch Zeit, ihren Fokus auf strategische Aufgaben zu richten.

Abstract

The modern professional environment is currently in a state of transition, which is characterized by digitalisation, paired with an increasingly fast pace and complexity. Companies are faced with the challenge of adapting their activities to these new requirements. In order to be able to react quickly to environmeltal influences, agility seems to be the solution. In the course of agile change, however, the people that make up the companies / employees need to be also considered.

The goal of this thesis is to investigate the effects of agile transformation on corporate culture, managers and employees. A specific focus is set on managers and their new role in an agile environment. Based on a theoretical analysis, expert interviews were conducted in order to examine the framework conditions that need to be implemented to successfully implement agile leadership in companies. Additionally, the effects of an agile environment on the roles, competencies and tasks of managers, and the opportunities and challenges that managers face will also be examined.

The results of this study show that agility needs to be regarded as a holistic concept, and that all areas of the company must be taken into account during its implementation. Major challenges include the necessity to sometime to break rigid organizational structures, create an agile mindset, redistribute decision-making competencies, transfer responsibility and relinquish control. In return, companies will have employees with a high willingness to learn and perform, create self-determined, highly specialized teams, develop strong innovative capabilities and guarantee the highest customer benefit. Managers also benefit from these organizational changes as they are given more time to focus on strategic tasks.

Inhaltsverzeichnis

Seite

1 Einleitung ... 1

1.1 Problemstellung und Relevanz ... 1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen ... 3
1.3 Aufbau und Forschungsmethode ... 4

2 Theoretische Grundlagen ... 6

2.1 Agilität ... 6
2.1.1 Begriffsdefinition und -abgrenzung ... 6
2.1.2 Das Agile Manifest damals und heute ... 7
2.2 Unternehmenskultur ... 10
2.2.1 Begriffsdefinition ... 10
2.2.2 Funktion von Unternehmenskulturen ... 12
2.2.3 Das Eisbergmodell ... 13
2.3 Personal- und MitarbeiterInnenführung ... 16
2.3.1 Merkmale und Definition ... 16
2.3.2 Kriterien des Führungserfolges ... 18

3 Menschen und Unternehmen im agilen Wandel ... 21

3.1 Unternehmenskulturen transformieren ... 21
3.2 Das agile Mindset schaffen ... 25
3.3 Agile Teams formieren ... 26
3.4 Agiles Führen erlernen ... 30

4 Chancen und Herausforderungen ... 36

4.1 Worauf Unternehmen achten müssen ... 36
4.2 Womit Menschen konfrontiert werden ... 37

5 Zwischenfazit ... 41

6 Forschungsdesign und Methode ... 45

6.1 Untersuchungsgegenstand ... 45
6.2 Auswahl der Forschungsmethode ... 45
6.3 Auswahl der Befragungszielgruppen und Sampling ... 46
6.4 Ablauf und Durchführung der Studie ... 48
6.5 Erläuterung der Auswertungsmethode ... 48

7 Ergebnisse und Schlussfolgerungen ... 50

7.1 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse ... 50
7.2 Agilität interpretieren ... 51
7.3 Unternehmenskulturen transformieren ... 54

7.3.1 Stellenwert der Unternehmenskultur 54
7.3.2 Die Rolle der Führungskraft 55
7.3.3 Agilität und Kultur vereinen 57
7.3.4 Rahmenbedingungen der Kulturtransformation 58
7.4 Agile Führung umsetzen 61
7.4.1 Persönliche Definition und Führungserfahrung 61
7.4.2 Agiles Führen erlernen 62
7.4.3 Identifikation mit der neuen Rolle 63
7.4.4 Persönliche Veränderungen wahrnehmen 65
7.4.5 Agile Führung umsetzen 66
7.4.6 Verantwortung übertragen 68
7.5 MitarbeiterInnen unterstützen 69
7.5.1 Eigenschaften agiler Teams 69
7.5.2 Vorbereitung auf Agilität 70
7.5.3 Agile Teamarbeit ermöglichen und unterstützen 72
7.5.4 Auswirkungen auf MitarbeiterInnen 74
7.6 Entscheidungen, Fehler und Selbstorganisation 75
7.6.1 Entscheidungen treffen 76
7.6.2 Selbstorganisiertes Arbeiten 78
7.6.3 Fehler erlauben 81
7.7 Chancen und Herausforderungen für Menschen und Unternehmen 82
7.7.1 Herausforderungen 82
7.7.2 Chancen 85
7.8 Die wichtigsten Erkenntnisse 87
7.9 Beantwortung der Forschungsfragen 90

8 Zusammenfassung und Ausblick 95

8.1 Zusammenfassung der Ergebnisse 95
8.2 Conclusio 99
8.3 Ausblick und weiterführende Forschungsfelder 100

9 Literaturverzeichnis 102

9.1 Abbildungsverzeichnis 105
9.2 Tabellenverzeichnis 106

10 Anhang 107

FH Burgenland
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Relevanz

In der heutigen Zeit, einer Zeit der Komplexität, Schnelllebigkeit und Digitalisierung stehen Unternehmen vor der Herausforderung, diese Dynamik in ihr Handeln zu integrieren.

Das Akronym „VUCA" beschreibt in seiner Zusammensetzung jene Herausforderungen, welchen sich Unternehmen heutzutage stellen müssen, um langfristig als wettbewerbsfähig zu gelten. Gerade in Zeiten der Digitalisierung ist es erforderlich, Veränderungen anzunehmen und agil darauf zu reagieren.

V	Volatilität	Geschwindigkeit, Umfang und Dynamik von Veränderungen werden größer und die Schwankungsbreite steigt. Schauen Sie sich z.B. die Schwankungen an der Börse an.
U	Unsicherheit	Vorhersehbarkeit und Vorhersagbarkeit von Themen und Ereignissen werden geringer. Neues entsteht aus dem Nichts und kausale Zusammenhänge werden unklarer – Konsequenzen von Handlungen können kaum vorhergesagt werden.
C	Komplexität	Die Anzahl von Handlungsmöglichkeiten steigt, allerdings nehmen auch widersprüchliche Interessen und Dilemmata zu.
A	Mehrdeutigkeit	Die Welt wird »unscharf«, d.h. Rahmenbedingungen, Voraussetzungen etc. werden schwerer greifbar und Informationen sind auf mehreren Wegen interpretierbar.

Abbildung 1: Darstellung VUCA, Quelle: (Graf, Gramß, & Edelkraut, 2017, S. 16)

Ursprünglich wurde VUCA, im Zuge des Zusammenbruchs der Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken, von dem US-Militär als Modell für asymmetrische Kriegsführung entwickelt. Anfang der 90er-Jahre stand dieses Synonym für laufend veränderte Rahmenbedingungen, welche zwingend schnelle Reaktion und Entscheidungsfindung von Vorgesetzten benötigten (Moskaliuk, 2019, S. 1-2). VUCA stellt Unternehmen vor die Herausforderung, langfristig geplante Unternehmensziele und Strategien kurzfristig umzuplanen, neu aufzusetzen und umgehend zu realisieren. Die Arbeitswelt wird von einem neuen Begriff dominiert: Agilität. Unternehmen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen stehen vor der Herausforderung, sich der geforderten Agilität

anzupassen und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Graf, Gramß und Edelkraut (2017, S. 20) behaupten, dass diese Entwicklungen, welche die Agilität der Unternehmen fordern, bereits seit längerem bekannt sind: Digitalisierung, das Internet, Non-digital Technologies (Robotik und Automatisierung) sowie soziale Strukturen, um nur einige von ihnen aufzuzählen. Doch das Konzept der Agilität stößt nicht nur auf Zustimmung und Befürwortung. Bei der Recherche über Agilität lässt sich rasch erkennen, dass es auch durchaus kritische Aspekte gibt, welche es zu hinterfragen gilt. Zahlreiche Blogs, Artikel in Fachzeitschriften und Websites renommierter Beratungsunternehmen hinterfragen kritisch, ob es sich bei Agilität bloß um eine gehypte Modeerscheinung handelt oder diese tatsächlich einen Mehrwert für Unternehmen liefert.

Von dem Trend der Agilität sind besonders Führungskräfte stark betroffen. Im Zuge des Wandels stoßen Manager und Führungskräfte mit herkömmlichen Führungsstilen oft an ihre Grenzen, da agiles Denken, Handeln und Lernen nicht mit einem einzigen Knopfdruck erlernt und adaptiert werden kann. Vielmehr ist es ein Entwicklungsprozess, welcher aktives Umdenken erfordert. Vollziehen Unternehmen den Wandel in eine agile Struktur, erlebt vor allem die Unternehmenskultur einen großen Umschwung. Laut Homma und Bauschke (2015, S. 47) ändert sich die Rolle der Führungskräfte dahingehend, dass weniger deren Expertenwissen, als vielmehr die Unterstützung der MitarbeiterInnen als Coach und Moderator gefragt ist. Dies ist vor allem deshalb essentiell, da auch MitarbeiterInnen im agilen Umfeld neue Verantwortlichkeiten übertragen werden. In einer agilen Unternehmensstruktur bekommen alle MitarbeiterInnen Rollen zugewiesen, welche ausnahmslos mit einer Entscheidungsbefugnis gekoppelt sind. Dies verhindert, dass Entscheidungen ins Unendliche delegiert bzw. nicht getroffen werden. Dadurch sind MitarbeiterInnen „gezwungen" zu kommunizieren und Entscheidungen mitzuteilen. In weiterer Folge formieren sich Gruppen zu kleinen, jedoch hoch spezialisierten Teams, welche in der Lage sind, Probleme schnell zu beheben und Lösungen zu erarbeiten (Hasebrook, Kirmße, & Fürst, 2019, S. 30). Gelingt die erfolgreiche Transformation in eine agil gelebte Struktur, können Unternehmen den Herausforderungen der VUCA Welt entgegentreten. Da die Selbstorganisation von Teams einen wesentlichen Teil des agilen Arbeitens ausmacht, sehen sich Unternehmen oft mit der Beantwortung der Frage konfrontiert, ob

Agilität und Führung miteinander kompatibel sind und ob Führungskräfte in Zukunft überhaupt noch gebraucht werden (Freyth, 2019, S. 235).

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Der Theorieteil dieser Arbeit basiert auf der ausführlichen Recherche aktueller Literatur und beschäftigt sich mit den Chancen und Herausforderungen, mit welchen Führungskräfte konfrontiert werden, wenn sie im Zuge der agilen Führung ihre „neue" Rolle als Führungskraft übernehmen. Da es sich bei Agilität um ein sehr aktuelles Thema handelt, ist genügend Literatur zur Recherche vorhanden und der Stand der Forschung recht weit fortgeschritten. Es sind zahlreiche Anleitungen zu finden, wie agiles Mindset, agile Teamarbeit, agile Führung und agile Projekte theoretisch umzusetzen sind. Jedoch erweist es sich als schwierig, persönliche Erfahrungsberichte von Führungskräften zu finden, welche den Transformationsweg beschritten haben und sich nun in der neuen Rolle zurechtfinden müssen. Auch erfährt man wenig über die Herausforderungen, mit welchen sie dabei konfrontiert waren oder immer noch sind und welche Chancen sich durch die Transformation für die Führungskraft ergeben. Darüber hinaus sind die Meinungen der ExpertInnen in der Literatur zum Thema Agilität teilweise sehr kontrovers. Während der eine Teil Agilität als unumstrittene Lösung für alle wirtschaftlichen Probleme sieht, stellt die andere Seite kritisch in Frage, ob Agilität nicht eher einem Modetrend gleicht, von welchem sich Unternehmen viel zu schnell infizieren lassen.

Wie bereits in der Problemstellung erläutert, stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, „klassisches" Führungsverhalten abzulegen und ihre Einstellungen in eine agile Denkweise zu transformieren. Deshalb sind sie von der Transformation in die Agilität besonders betroffen, da jahrelange Führungsmethoden überdacht und adaptiert werden müssen. Führung im agilen Kontext fordert von Führungskräften die Übernahme einer neuen Rolle und hat daher neben den Auswirkungen auf das eigene Führungsverhalten auch nachhaltigen Einfluss auf die geführten MitarbeiterInnen im Unternehmen.

Ein weiterer Fokus liegt auf den organisatorischen Rahmenbedingungen, unter welchen die Vorgesetzten ihre neue Rolle als agile Führungskräfte wahrnehmen und wie sie sich persönlich auf diese neue Rolle vorbereitet haben. Darüber hinaus soll erfragt werden, wie MitarbeiterInnen darauf vorbereitet wurden, zukünftig als agile Teams selbstbestimmt ihre Aufgaben auszuführen. Es soll hinterfragt werden, ob es in der Praxis tatsächlich gelingt, bestimmte Elemente des agilen Arbeitens und Führens so einfach umzusetzen, wie die Theorie es vorzugeben scheint. Dies gilt vor allem für das selbstbestimmte Arbeiten und die Entscheidungsbefugnisse der agilen Teams, den nachhaltigen Umgang mit Fehlern sowie die Notwendigkeit, Entscheidungen selbst zu treffen. Führungskräfte sollen von ihren Erfahrungen berichten wie sie ihre neue Rolle erleben und worin sie die Herausforderungen, aber auch die Chancen, sowohl für sich als auch das Unternehmen, sehen. Ein besonderer Fokus wird auf das Thema „Kontrolle abgeben und Vertrauen/vertrauen" gelegt.

Aufgrund dieser Ausgangssituation sollen im Zuge der empirischen Forschung folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Chancen und Herausforderungen entstehen für Führungskräfte bei der agilen Führung ihrer MitarbeiterInnen?
- Welche Auswirkungen hat Agilität auf die Rollen, Kompetenzen und Aufgaben von Führungskräften?
- Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, damit agile Führung in Unternehmen umgesetzt werden kann?

1.3 Aufbau und Forschungsmethode

Ausgehend von einer ausführlichen Literaturrecherche, umfasst der theoretische Teil dieser Arbeit drei Kapitel. Beginnend mit den begrifflichen Grundlagen, wird anschließend untersucht, welche Veränderungen Menschen und Unternehmen auf dem Weg in die agile Transformation begegnen. Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit den Chancen und Herausforderungen, speziell in Bezug auf Führungskräfte, welche sich aus zuvor erwähnten Neuerungen ergeben. Nach einem zusammenfassenden Zwischenfazit und der detaillierten Erklärung von Forschungsdesign und Methode, werden die Ergebnisse aus der empirischen Forschung präsentiert. Auf Basis dieser sollen die theoretischen

Ergebnisse mit der Praxis in Bezug gebracht und kritisch betrachtet werden. Es gilt zu vergleichen, wie und in welchem Ausmaß die theoretischen Ansätze aus der Literatur auch praktische Relevanz haben. Des Weiteren sollen im Zuge dieser Arbeit auch zwischenmenschliche Aspekte hinterfragt werden, zum Beispiel inwieweit Führungskräfte persönliche Veränderungen bei sich und ihren MitarbeiterInnen wahrnehmen. Ziel dieser Arbeit ist, mit Hilfe von ExpertInnen praxisrelevante Chancen, Möglichkeiten und Herausforderungen, welchen Führungskräfte in einem agilen Umfeld bei der Führung und Weiterentwicklung ihrer MitarbeiterInnen unterliegen, zu erforschen.

Die empirische Forschung dieser Arbeit soll mit Hilfe von ExpertInneninterviews durchgeführt werden. Zielgruppe sind dabei Führungskräfte aus der Praxis, welche entweder bereits in einem agilen Umfeld tätig sind oder sich gerade auf dem Weg der agilen Transformation befinden. Die Branche, in welcher die InterviewpartnerInnen tätig sind, ist dabei nicht relevant. Wichtig ist ein offener Zugang zu dem Thema, sowie der Bereitschaft und Motivation, die eigenen Erfahrungen ehrlich zu teilen.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen zu Agilität, Unternehmenskultur, sowie Personal- und MitarbeiterInnenführung detailliert aufbereitet. Ziel ist es, den LeserInnen die relevanten Informationen für die weiteren Ausführungen dieser Arbeit näher zu bringen.

2.1 Agilität

Zunächst wird anhand einer kurzen theoretischen Einführung erklärt wo Agilität ihren Ursprung hat, in welcher Form sie heutzutage für Unternehmen relevant ist und welche Abgrenzungen zu anderen Begriffen dabei vorgenommen werden müssen.

2.1.1 Begriffsdefinition und -abgrenzung

Laut Duden wird das Wort „agil" von dem lateinischen Begriff „agilis" hergeleitet und bedeutet übersetzt sinngemäß „leicht zu führen; von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig" (Dudenredaktion, o.J.). Als Definition für Agilität wird für diese Masterarbeit jene von Rick Dove (2001, S. 5) verwendet. Er stellt Agilität als höchste Form der Anpassungsfähigkeit dar und beschreibt damit die Fähigkeit einer Organisation, auf komplexe, turbulente und unsichere Umwelteinflüsse schnell und angemessen zu reagieren und Veränderungen kompetent zu meistern. Veränderungen werden als Chancen angesehen, weshalb Agilität sowohl als Geschäftsstrategie als auch als Nachhaltigkeitskompetenz eingesetzt werden kann.

Obwohl einige konzeptionelle Ähnlichkeiten bestehen, ist es wichtig, die Begriffe Agilität und Flexibilität voneinander zu trennen. Während Agilität auf unvorhersehbare Veränderungen, welche externen Einflüssen geschuldet sind, reagieren muss, bezieht sich Flexibilität eher auf zu erwartende Veränderungen und entsprechendes Handeln kann vorab geplant werden (Conboy, 2009, S. 337f).

Im Verlauf der weiteren Masterarbeit wird des Öfteren der Begriff des agilen Arbeitens verwendet werden. Darunter zu verstehen sind agile Methoden, wie zum Beispiel Scrum, Design Thinking und Kanban, welche die Art wie gearbeitet wird festlegen und je nach

Anwendungszweck eingesetzt werden (Graf, Gramß, & Edelkraut, 2017, S. 20). Davon zu unterscheiden ist agile Teamarbeit. Näheres dazu wird in Kapitel 3.3 definiert und mit genauer Beispielen belegt.

Im Verlauf dieser Arbeit wird des Öfteren aufzeigt werden, dass gerade in der Praxis Agilität kritisch hinterfragt werden muss. Auch die AutorInnen Graf, Gramß und Edelkraut (2017, S. 29f) sprechen von „Begriffsverwirrung", da Agilität in der heutigen Zeit umfassend verwendet und individuell interpretiert wird. Während manche Betroffene nur das flexible Verhalten von Unternehmen auf dem Markt als agil betrachten, verstehen andere den Einsatz agiler Methoden wie Scrum (Kapitel 3.5) oder die offene Haltung gegenüber Veränderungen als Indikatoren für gelebte Agilität in Unternehmen. Hasebrook, Kirmße und Fürst (2019, S. 8) hingegen bezeichnen aufgrund durchgeführter Studien die Synthese von KundInnenorientierung, Führungskultur, Teamarbeit, Wandel, Kooperation, Kommunikation, Innovation, Verbesserungskultur und Leistung als grundlegende Dimensionen für die Agilität eines Unternehmens.

2.1.2 Das Agile Manifest damals und heute

Als der Fokus zu Beginn der 90er-Jahre vermehrt auf KundInnenorientierung gelegt wurde, gewann Agilität für die Wirtschaft immer mehr an Bedeutung. Ausschlaggebend dafür war mitunter der Bericht über Agilität des Iacocca Institutes an der Lehigh University, welcher die US-amerikanische Wirtschaft und ihre Produktion zu strategischem Umdenken aufforderte. Um Agilität in weiterer Folge noch prozessorientierter zu gestalten, wurde 2001 das Agile Manifest verfasst. Ursprünglich aus dem Bereich der Softwareentwicklung stammend, sollte diese Grundsatzerklärung als Antwort und Richtlinie für die immer höher werdenden KundInnenanforderungen dienen, welche die Produkt- und Softwareentwicklung immer komplexer machten. Insgesamt waren 17 Hauptakteure an der Entwicklung dieses Leitbildes beteiligt, welches als Unterstützung angedacht war, um diese Anforderungen und Herausforderungen besser meistern zu können (Sauter, Sauter, & Wolfing, 2018, S. 19). Das Agile Manifest der Softwareentwicklung lautet wie folgt:

„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" (Beck, et al., 2001).

Heutzutage ist der Ansatz, dass das Agile Manifest nur mehr in der Softwareentwicklung eingesetzt wird, überholt. Vielmehr wird versucht, ganze Organisationen und ihre Wertschöpfungsketten nach den Prinzipien zu gestalten, welche sich in der Praxis als sehr erfolgreich bewährt haben. Güven Manay, Betriebswirt, Change Manager und Head of Business Excellence, wurde in einem Interview befragt, auf welche agilen Elemente er in der Praxis keinesfalls verzichten kann. (Hofert, 2018, S. 267). Manay legt vor allem großen Wert auf das dritte Prinzip der Zusammenarbeit und geht davon aus, dieses Prinzip auch problemlos auf die MitarbeiterInnenführung umlegen zu können. Wird das Wort „Kunden" durch „Kollegen" ersetzt, transformiert sich das Prinzip dahingehend, dass die Zusammenarbeit mit KollegInnen stets Vorrang und Priorität hat.

Alle neuen agilen Ansätze verfolgen dasselbe Ziel: Menschen und Kommunikation stehen im Mittelpunkt, wodurch schnelles und eigenverantwortliches Lernen ermöglicht werden soll. Dies hat zur Folge, dass Kundenwünsche individuell und flexibel mit den bestmöglichen Ergebnissen erfüllt werden. In dieser Arbeit wird als Beispiel das Konzept des Modern Agile vorgestellt.

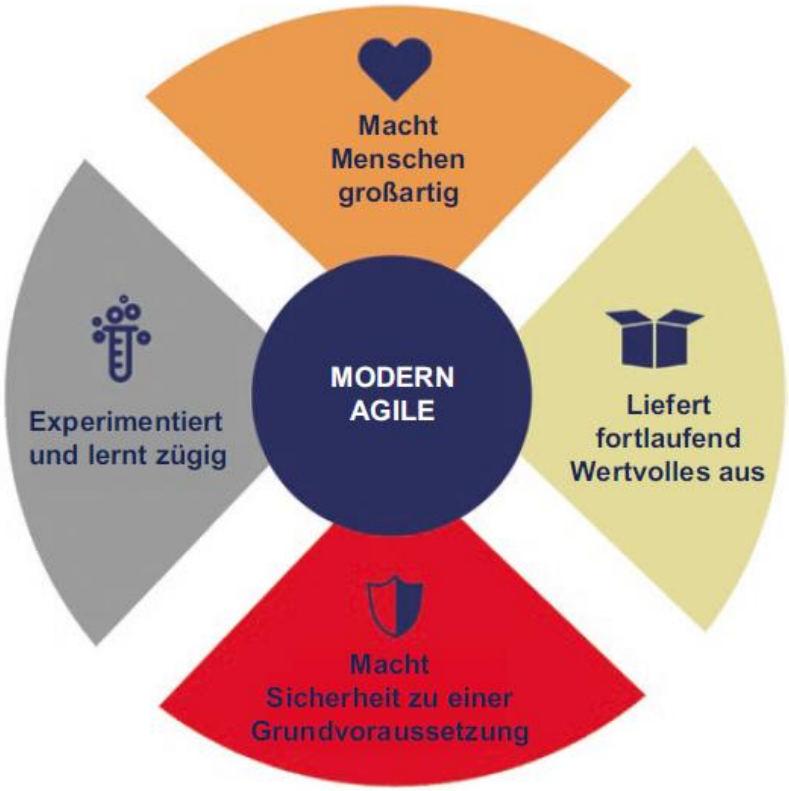

Abbildung 2: Modern Agile Prinzip, in Anlehnung an http://modernagile.org/, Quelle: (Sauter, Sauter, & Wolfing, 2018, S. 20)

Modern Agile besteht, genauso wie das Agile Manifest, aus vier Grundprinzipien, welche die Menschen in den Mittelpunkt rücken und folgende Grundgedanken übermitteln:

- Macht Menschen großartig: Organisationen fokussieren sich auf ihre MitarbeiterInnen und schaffen Grundvoraussetzungen, die ermöglichen, dass Aufgaben und Herausforderungen bestmöglich bewältigt werden können. MitarbeiterInnen erlangen durch ihr Engagement Wertschätzung und damit eine Steigerung der intrinsischen Motivation. Dies transformiert sie in ihrem Verhalten zu Individuen, welche von sich aus ihr Bestes für den Erfolg des Unternehmens geben.

- Liefert fortlaufend Wertvolles aus: Ist es Unternehmen möglich, schnell und unkompliziert Mehrwert zu liefern, stärkt dies die zwischenmenschlichen

Beziehungen und fördert Vertrauen in die Zusammenarbeit. KundInnen und MitarbeiterInnen pflegen ein gutes Verhältnis zueinander, wodurch die Arbeitsabläufe gut aufeinander abgestimmt sind. Feedback wird konstruktiv angenommen und effizient umgesetzt. Dadurch werden bessere Ergebnisse erzielt und die KundInnenzufriedenheit erhöht.

- Macht Sicherheit zu einer Grundvoraussetzung: MitarbeiterInnen benötigen für ihre Entfaltung das Gefühl von Sicherheit. Um individuelle Stärken einzusetzen, selbstorganisiert zu arbeiten und KundInnenkontakt zu bewältigen, ist Vertrauen in die Organisation zwingend erforderlich. Das Wissen, dass die Rückendeckung von KollegInnen und der Organisation jederzeit, vor allem in schwierigen Situationen, vorhanden ist, schafft Sicherheit und den Raum für individuelle Weiterentwicklung.

- Experimentiert und lernt zügig: In der heutigen Zeit mit sich laufend verändernder Arbeitsumgebung ist stetige Weiterentwicklung zwingend notwendig. Organisationen müssen MitarbeiterInnen die Möglichkeit bieten zu experimentieren, Erfahrungen zu sammeln, kontinuierlich zu lernen und sich laufend weiterentwickeln zu können. Nur unter diesen Voraussetzungen sind sie in der Lage, auf Veränderungen flexibel zu reagieren und mit neuen Herausforderungen pragmatisch umzugehen (Sauter, Sauter, & Wolfing, 2018, S. 20f).

2.2 Unternehmenskultur

Dieses Kapitel definiert den Begriff der Unternehmenskultur und erläutert deren Funktion und Merkmale. Am Beispiel des Eisbergmodells wird veranschaulicht, warum jede Form von Kultur einzigartig ist.

2.2.1 Begriffsdefinition

In der Literatur eine allgemein gültige Definition für diesen Begriff zu finden, erweist sich als schwierig. Eine der wohl bekanntesten Auslegungen stammt von Edgar H. Schein (2004, S. 3). Sie besagt, dass eine Unternehmenskultur aus einem Muster von

Grundannahmen besteht, welche sich innerhalb einer Gruppe entwickelt haben und als bewährt angesehen werden. Diese Prämissen haben ihre bindende Gültigkeit und lehren neuen Mitgliedern die richtige emotionale, sowie rationale Haltung innerhalb der Organisation.

„Unternehmenskultur ist Bestandteil der Routine oder Gewohnheiten, die im alltäglichen Arbeitsprozess bei der Wahrnehmung, im Denken, Handeln und Fühlen unreflektiert zu Tage kommen." (Sackmann S. , 1990, S. 166). Sonja Sackmann definiert Unternehmenskultur also als ein soziales System, welches unbewusst von Erfahrungen und Emotionen geprägt ist. Herget und Strobl (2018, S. 5) stellen die Unternehmenskultur als Lebensraum dar, welcher zwar in ständigem Austausch mit seiner Umwelt steht, in sich geschlossen aber von vorherrschenden Verhaltens- und Denkmustern geprägt ist. Dies führt im Umkehrschluss auch dazu, dass dieser Lebensraum vorgibt, welche Denk- und Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern akzeptiert oder abgelehnt werden. Die Unternehmenskultur hat also maßgeblichen Einfluss darauf, welchen Stellenwert Engagement, Motivation, Zusammenarbeit und Initiative innerhalb der Organisation haben und ob diese gefördert oder unterbunden werden. Homma, Bauschke und Hofmann (2014, S. 4) wiederum behaupten, dass Menschen mit Berufserfahrung meist ein intuitives Verständnis dafür besitzen, was sie unter einer Unternehmenskultur verstehen und wie diese für sie persönlich definiert wird. Zusammenhalt, das Miteinander sowie Wertschätzung sind hier häufig genannte Faktoren.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass die Unternehmenskultur ein soziales System darstellt, welches von den Menschen in einer Organisation geschaffen und gelebt wird. Es ist geprägt durch solidarische Muster (Denken, Fühlen und Handeln) sowie durch gemeinsame Normen, Symbole und Werte. Die Summe dieser Eigenschaften bildet ein Gefühl der Einheit und Zusammengehörigkeit und prägt dadurch gemeinsame Entscheidungen und Verhaltensweisen innerhalb dieser Kultur.

2.2.2 Funktion von Unternehmenskulturen

Unternehmenskulturen unterliegen der Herausforderung, zwei wesentliche Aufgaben bewältigen zu müssen (Homma & Bauschke, 2015, S. 2). Neben der externen Anpassung an sich laufend ändernde Umweltbedingungen besteht die zweite Herausforderung darin, MitarbeiterInnen mittels interner Integration das Gefühl von Gruppenzugehörigkeit und Sicherheit zu vermitteln.

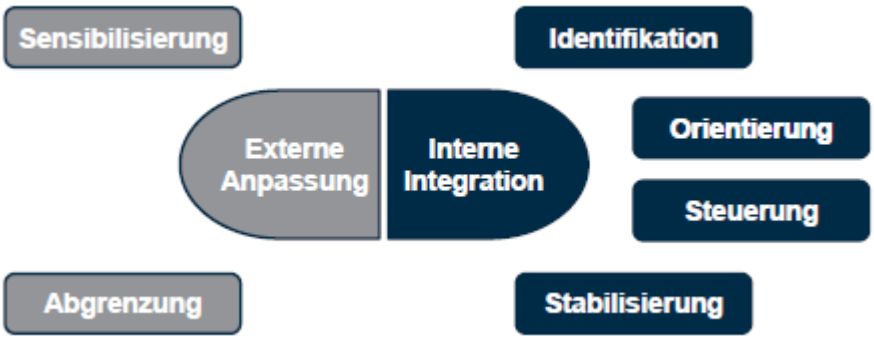

Abbildung 3: Funktionen der Unternehmenskultur, Quelle: (Homma & Bauschke, 2015, S. 2)

Während die Sensibilisierungsfunktion darauf ausgerichtet ist, Veränderungen in der Umwelt der Organisation wahrzunehmen und dementsprechend darauf zu reagieren, dient die Abgrenzungsfunktion der Auferlegung von Spielregeln. In diesem Bereich werden neben den Zielen („Wie wollen wir sein?") auch die Nicht-Ziele („Wofür wollen wir nicht stehen?") definiert. Die Integrations- und Identifikationsfunktion erzeugt bei MitarbeiterInnen ein Wir-Gefühl, welches die Gruppe dabei unterstützt, die Vision des Unternehmens gemeinsam zu verfolgen. Dank der Steuerungs- und Orientierungsfunktion wird bereits im Vorhinein festgelegt, welche Entscheidungen innerhalb einer Organisation akzeptiert werden und welche Ziele es zu erreichen gilt. Dadurch werden Arbeits- und Entscheidungswege verkürzt, effizienter koordiniert und Abweichungen verringert. Abschließend sorgt die Stabilisierungsfunktion für eine gemeinsame Interpretations- und Kommunikationsbasis, also eine Grundlage für jene Werte und Normen, welche innerhalb des Unternehmens für alle MitarbeiterInnen gelten (Homma & Bauschke, 2015, S. 2).

In diesem Zusammenhang kritisiert Sackmann eine Aussage über Unternehmenskulturen aus der populärwissenschaftlichen Literatur, welche sich wissenschaftlich nicht als haltbar erweist und dennoch weiterhin hartnäckig besteht (2017, S. 62). So bezeichnet sie es als Mythos, dass nur „gute" Unternehmen eine Organisationskultur besitzen, „schlechte" dagegen nicht. Angelehnt an Paul Watzlawicks Grundannahme „Man kann nicht nicht kommunizieren." (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 2011, S. 53), behaupten Herget und Strobl (2018, S. 5), dass ein Unternehmen nie keine Kultur haben kann. Bei einer Organisation handelt es sich, wie auch bei Familien oder anderen Gemeinschaften, um ein soziales System und jedes soziale Gefüge ist von einer Kultur geprägt, welche sich im Laufe der Zeit automatisch entwickelt. Bei entsprechender Größe eines Unternehmens ist das Auftreten einzelner Subkulturen durchaus möglich. Ob eine Organisationskultur als dienlich oder hemmend empfunden wird, lässt sich mitunter anhand von konkreten Geschäftsaktivitäten, grundlegenden Überzeugungen, Strategien und letztendlich dem Unternehmenserfolg messen (Sackmann S. , 2017, S. 63).

2.2.3 Das Eisbergmodell

Sonja Sackmann bezeichnet die Unternehmenskultur als kollektives Phänomen, welches stets eine Gruppe von Personen charakterisiert. Aufgrund dessen sind sowohl für die Analyse einer Kultur als auch für deren Entwicklung immer der kollektive Aspekt und nie die Beurteilung oder die Veränderungsbereitschaft einer einzelnen Person heranzuziehen (Sackmann S. , 2017, S. 43). Jedoch sind Unternehmenskulturen in ihrem gesamten Ausmaß für Außenstehende nicht sofort ersichtlich oder greifbar ist, da die Kultur eines Unternehmens sowohl aus sichtbaren Manifestationen als auch aus nicht sichtbaren Überzeugungen und grundlegenden Annahmen besteht. Zur besseren Veranschaulichung dieser komplexen Struktur wird die Unternehmenskultur in Form eines Eisberges dargestellt, da sich, ähnlich wie bei einem Eisberg, ein Großteil nicht sichtbarer Elemente unter Wasser befindet.

Abbildung 4: Unternehmenskultur als Eisbergmodell, Quelle: (Homma, Bauschke, & Hofmann, 2014, S. 9)

Begegnen außenstehende Personen einer neuen Unternehmenskultur, ist es ihnen zunächst nur möglich, die sichtbare Ebene zu beurteilen. Hierzu zählen Artefakte, also von Menschen erschaffene Gegenstände, welche öffentlich propagiert für die Umwelt zur Schau gestellt werden und Rückschluss auf die gelebten Normen und Werte zulassen. Die Darstellung ist in verschiedenen Formen möglich. Beispiel hierfür sind Symbole in Form von Firmenlogos. Nahezu jede Person kennt den Apfel der Firma Apple oder den Stern eines Mercedes. Sowohl MitarbeiterInnen als auch KundInnen verbinden mit diesen Symbolen automatisch das Unternehmen und dessen Identität. Gebäude gelten ebenso als Artefakte, da sie mit ihren architektonischen Gestaltungen vermuten lassen, welche Kultur im Inneren gelebt wird. Riesige, offen gestaltete Glasgebäude vermitteln einen anderen Eindruck als dunkle geschlossene Betonkomplexe. Auch das Verhalten eines Unternehmens und seiner MitarbeiterInnen zählt zu den sichtbaren Elementen einer Unternehmenskultur. Unter anderem kann die Sprache ein Identitätsmerkmal darstellen. Verwenden MitarbeiterInnen eine spezifische Fachsprache mit vielen Akronymen, so ist diese für Außenstehende und neue MitarbeiterInnen schwer verständlich und zu Beginn nicht nachvollziehbar. Dieses Verhalten bewirkt auf der einen

Seite eine Abgrenzung der Kultur nach außen, erschafft jedoch auf der anderen Seite ein klares Identitätsmerkmal. Weitere Elemente sind Geschichten, Legenden und Mythen aus der Unternehmenshistorie ebenso wie Rituale, etwa interne Dresscodes oder die Formen der Ansprache, welche eine Identifizierung mit dem Unternehmen nach außen darstellen. Diese Artefakte und Verhaltensmuster sind auch externen Personen und neuen MitarbeiterInnen zugänglich, welche auf deren Basis eine Idee der Unternehmenskultur gewinnen. Jedoch ist das Wissen nicht spezifisch genug, um einen tiefergehenden Bezug zu der gelebten Kultur erlangen zu können (Homma, Bauschke, & Hofmann, 2014, S. 6f).

Die grundlegenden Annahmen, welche den größeren Teil des Eisberges ausmachen und sich nicht sichtbar unter der Wasseroberfläche befinden, stellen den Kern einer Unternehmenskultur dar. Diese Annahmen dienen innerhalb der Kultur als Orientierung. Sie können mit ungeschriebenen Gesetzen und Richtlinien verglichen werden, welche nicht offen thematisiert werden, den Mitgliedern jedoch bekannt sind und diese in ihrem Verhalten nachhaltig beeinflussen. Dies geschieht meist unbewusst und ist dennoch dafür ausschlaggebend, welche Denk- oder Verhaltensweisen als richtig oder falsch angesehen werden (Homma, Bauschke, & Hofmann, 2014, S. 8).

Der Unternehmenskultur kommt im Zuge der agilen Transformation große Bedeutung hinzu. Führungskräfte entwickeln in ihrer neuen Rolle als Coach und Mentor gemeinsam mit ihren MitarbeiterInnen Projektideen, planen strategische Ziele zu erreichen und möchten den größten Nutzen für KundInnen, aber auch für die MitarbeiterInnen erschaffen. Dies fördert die Entwicklung gemeinsamer Werte und Vorstellungen, welche sich wiederrum positiv auf die Unternehmenskultur im agilen Umfeld auswirken können (Sauter, Sauter, & Wolfing, 2018, S. 55). Gleichzeitig können starre Unternehmenskulturen eine agile Transformation aber auch verlangsamen oder im schlimmsten Fall verhindern, wenn sich die Menschen nicht bereit zeigen, eigene Grenze zu überschreiten und Veränderungen eine Chance zu geben (Hofert & Thonet, 2019, S. 13).

2.3 Personal- und MitarbeiterInnenführung

Dieses Kapitel widmet sich den Merkmalen und der Definition von Führung und erläutert Führungserfolg anhand einer ausgewählten Theorie.

2.3.1 Merkmale und Definition

Bei der Recherche nach einer allgemein gültigen Begriffsbestimmung für Personal- und MitarbeiterInnenführung wird rasch ersichtlich, dass die unten genannten ExpertInnen Führung anhand einer Kombination aus Einfluss, Verhalten und Interaktion definieren.

„Führung in Organisationen: Zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation." (Wunderer & Grunwald, 1980, S. 62).

„Personal- oder Mitarbeiterführung ist der Interaktionsprozess in einem Unternehmen, bei dem eine Führungskraft das Handeln, Denken und Fühlen der Mitarbeiter in einem Verantwortungsbereich (Arbeitsgruppe, Abteilung usw.) im Hinblick auf die gemeinsame Erreichung von Unternehmenszielen bzw. die für den Verantwortungsbereich mit Unternehmenszielen zusammenhängenden bereichsspezifischen Ziele zu beeinflussen und zu steuern versucht." (Lieber , 2007, S. 5).

Hintz (2011, S. 15) beschreibt Führung als stetigen Prozess, welcher zum Ziel hat, den Bestand eines Unternehmens zu sichern, das Wachstum zu fördern und eine angemessene Rentabilität sicherzustellen. Um diese Ziele gemeinsam erreichen zu können, ist eine Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen, welche auf Respekt, Toleranz, Vertrauen und Offenheit basiert, Grundvoraussetzung.

„Führung heißt, andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt." (Weibler, 2012, S. 19).

Von Rosenstiel (2003, S. 4) geht mit seinen KollegInnen konform und definiert Führung als die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen und deren Verhalten.

Ähnlich wie bei dem Begriff der Unternehmenskultur ist auch hier ersichtlich, dass die Literatur etliche Definitionen für Personal- und MitarbeiterInnenführung liefert. Aufgrund der Aussagen der einzelnen AutorInnen kann jedoch als gemeinsamer Nenner abgeleitet werden, dass Personal- und MitarbeiterInnenführung stets zur Aufgabe hat, das Verhalten der geführten Personen gezielt zu beeinflussen, um damit sicherzustellen, dass vorgegebene Ziele oder Aufgaben erreicht werden.

Um dies zu unterstreichen, identifiziert Weibler (2012, S. 14ff) einige ausgewählte Merkmale, anhand welcher sich Führung in der Praxis erkennen lässt:

- Um von Führung zu sprechen, müssen mindestens zwei Personen existieren, wobei eine Person die Rolle des Führenden und die andere jene des Geführten einnimmt.

- Führung ist von sozialer Interaktion der Akteure geprägt, wobei diese Beziehung stets asymmetrisch verläuft, da der größere Anteil der Macht auf der Seite der Führungskraft liegt.

- Die Wirksamkeit der Führung ist dahingehend erkennbar, dass das Verhalten der geführten Personen beeinflusst und gesteuert wird. Der Wille der Führungskraft kann auf verschiedene Arten durchgesetzt werden, unter anderem mit Motivation, Macht, Konfliktlösung, Entscheidung oder Information.

- Im Laufe des Führungsprozesses bilden sich im Zuge von Verhaltenserwartungen Rollen, Normen und Werte innerhalb der Gruppe. Dies ist erforderlich, um innerhalb der Gruppe erfolgreich agieren und zusammenarbeiten zu können. Die Rolle des Führenden bleibt dabei zentral.

- Der Führende übt seinen Einfluss zielgerichtet aus, da sein Handeln auf die Erreichung der Unternehmensziele fokussiert ist.

Lieber (2007, S. 5f) fasst zusammen, dass die Erreichung gemeinsamer Ziele nur in einem Interaktionsprozess stattfinden kann, innerhalb dessen sich Führungskräfte und

MitarbeiterInnen gegenseitig beeinflussen. Aufgrund dessen wird auch der Beziehung der beiden Parteien große Bedeutung zugeschrieben. Es ist essentiell hervorzuheben, dass die Beeinflussung, anders die Manipulation, nicht versteckt und zu Gunsten der zu erreichenden Unternehmensziele stattfindet. MitarbeiterInnen werden bei ihrer Führung nicht nur anhand sichtbarer und messbarer Leistungen und Handlungen gelenkt, ebenso können Denken und Fühlen beeinflusst werden. Ziel ist, ein Gefühl für die eigene Arbeit zu bekommen und den tieferen Sinn sowie die eigenen Emotionen zu erkennen.

2.3.2 Kriterien des Führungserfolges

Ob die Führung von MitarbeiterInnen objektiv als erfolgreich erachtet wird, kann grob anhand zweier Kriterien gemessen werden. Die Leistung der Führungskräfte wird zuerst anhand sämtlicher Kriterien, welche sich auf die Erreichung von Erfolgs- und Leistungszielen des Unternehmens beziehen, beurteilt. Diese Ziele können objektiv an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wie Marktanteilen, Verkaufszahlen oder Produktivität gemessen werden. In einem zweiten Schritt werden die sozialen Kriterien bewertet. Diese orientieren sich an den individuellen Bedürfnissen und Erwartungen der MitarbeiterInnen, wobei der Fokus auf der Erreichung und Erfüllung dieser liegt. Aus der Perspektive der MitarbeiterInnen wird Führungserfolg anhand der Erwartungen an die Führungskraft gemessen. Dazu zählen die Zufriedenheit hinsichtlich Kompetenz, erbrachte Leistungen und das Verhalten des Vorgesetzten. Weiters wird erfolgreiche Führung von MitarbeiterInnen anhand der persönlichen Zufriedenheit und Motivation, aber auch Zusammenhalt innerhalb der Gruppe individuell beurteilt (von Rosenstiel, 2003, S. 11f). Die meisten Führungsstudien haben zum Ansatz, dass die Effektivität einer Gruppe und erfolgreiche Führung in kausalem Zusammenhang stehen. Ebenso wird in der Praxis oft angenommen, dass hohe Investitionen der Unternehmen in Führungskräfte und deren Entwicklung automatisch die Effektivität erhöhen. Heutzutage werden diese Annahmen von ExpertInnen jedoch kritisch in Frage gestellt, da davon auszugehen ist, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht nur auf Führungsqualitäten zurückzuführen ist. Viele Gütekriterien für Unternehmenserfolg liegen nicht im direkten Einflussbereich von Führungskräften, weshalb sich neuere Studien mit Kontext- und Prozessvariablen beschäftigen (Walenta & Kirchler, 2011, S. 425f).

Betrachtet man betriebswirtschaftlichen Führungserfolg von der psychologischen Seite, geht diese davon aus, dass erfolgreiche Führung mit gewissen Persönlichkeitsmerkmalen einher geht und somit von Qualität geprägt ist. Die Literatur spricht von der „Eigenschaftstheorie der Führung" (Staehle, 1999, S. 331). Diese hat ihren Ursprung in der Great-Man-Theorie aus dem 19. Jahrhundert und besagt, dass erfolgreiche Führung angeborenen Eigenschaften zu verdanken ist, welche weder erlernt noch erarbeitet werden können. Diese Besonderheiten bestehen aus körperlichen Merkmalen, wie Körpergröße oder dem äußeren Erscheinungsbild, aber auch aus persönlichen Eigenschaften, wie Selbstvertrauen, Dominanz, emotionaler Stabilität oder Intelligenz. Diese Eigenschaften unterscheiden Führungskräfte von anderen MitarbeiterInnen ohne Führungskompetenzen. Laut „Eigenschaftstheorie der Führung" sind also Persönlichkeit und Charakter für den Führungserfolg verantwortlich, nicht aber die Aufgabe oder die jeweilige Situation an sich (Walenta & Kirchler, 2011, S. 429).
Walenta und Kirchler (2011, S. 430) betrachten diese Theorie in der heutigen Zeit jedoch als überholt und definieren Führungserfolg als ein Zusammenspiel von Person, Situation und Verhalten, wie in unten dargestellter Abbildung ersichtlich ist.

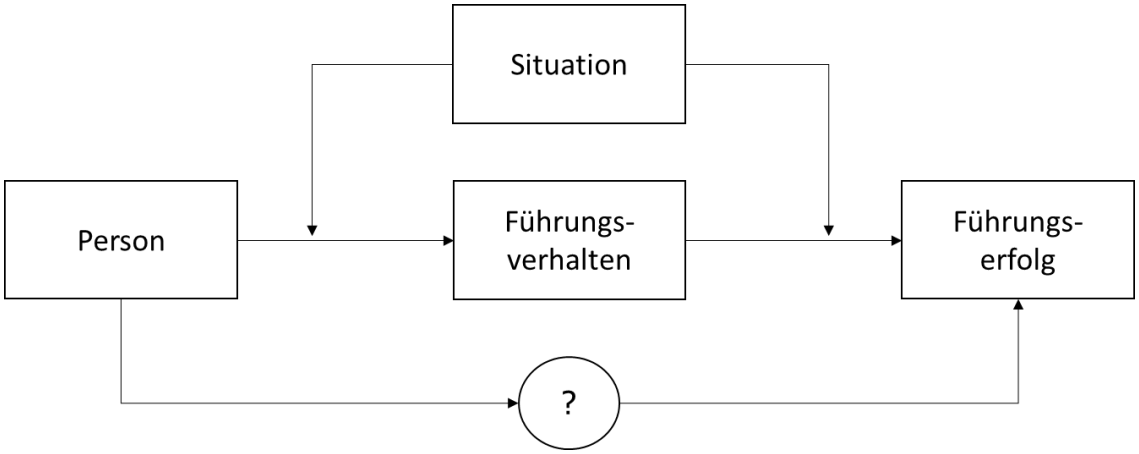

Abbildung 5: Führungserfolg im Zusammenhang Person, Situation und Verhalten
Quelle: (Walenta & Kirchler, 2011, S. 430)

Anhand dieses Modells ist ersichtlich, dass bestimmte Persönlichkeitseigenschaften zu bestimmten Verhaltensweisen führen, allerdings immer beeinflusst durch die Variable der Situation. Mittels empirischer Studien konnten Gebert und von Rosenstiel (2002, S.

187) ebenfalls erforschen, dass zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Führungserfolg nur ein geringer kausaler Zusammenhang besteht. Auch Neuberger (2002, S. 42ff) belegte mit einer Mehrzahl von Studien die Tatsache, dass die jeweilige Situation zwingend zu berücksichtigen ist und Führungserfolg nicht nur von der Führungspersönlichkeit abhängt. Heutzutage werden die Ansätze der Eigenschaftstheorie hauptsächlich in der Führungskräfteselektion eingesetzt. Man geht in der Praxis meist davon aus, dass Personen mit einer stabilen Persönlichkeit Führungsaufgaben souveräner bewältigen und schwierige Situationen effizienter lösen können (Walenta & Kirchler, 2011, S. 431).

Obwohl es zahlreiche Theorien über Führungserfolg gibt, wurde die Eigenschaftstheorie der Führung bewusst als Beispiel ausgewählt. Grund dafür ist, dass im weiteren Verlauf dieser Masterarbeit untersucht wird, welche Veränderungen Führungskräfte im agilen Umfeld laut Literatur erfahren und ob es dabei essentiell ist, das eigene Verhalten zu adaptieren (Kapitel 3.4). Ebenso ist im Zuge der empirischen Forschung geplant herauszufinden, welche persönlichen Veränderungen Führungskräfte im Laufe ihres Transformationsweges erleben und wahrnehmen, wenn sie ihre neue Rolle als agile Führungskraft übernehmen.

3 Menschen und Unternehmen im agilen Wandel

Dieses Kapitel beleuchtet jene Rahmenbedingungen, welche laut Literatur geschaffen werden müssen, um agile Führung in einem agilen Umfeld zu ermöglichen.

Die Notwendigkeit des Umdenkens und des Wandels betrifft Führungskräfte sowie das gesamte Unternehmen mit dessen Kultur gleichermaßen. Die Expertin Antje Freyth (2019, S. 25f) kennt aus ihrer beruflichen Praxis jene Herausforderungen, welche Menschen zu bewältigen haben, die sich im Wandel der Agilität befinden. Während von den MitarbeiterInnen Agilität und Flexibilität gefordert wird, schaffen es Unternehmen oftmals nicht, veraltete und starre Strukturen aufzubrechen und behindern dadurch die gewünschte Entwicklung. Während agil auf Anforderungen von außen reagiert werden soll, verhindern firmeninterne langwierige Prozesse und Abstimmungsverfahren genau dieses. Agiles Arbeiten erfordert von MitarbeiterInnen und Teams, selbstorganisiert und eigenverantwortlich zu agieren. Leider schaffen es Führungskräfte oftmals nicht Verantwortung abzugeben und kehren zu ihren alten Mustern und Gewohnheiten zurück, die Führung und Kontrolle ihrer MitarbeiterInnen wieder zu übernehmen.

Um Unternehmen auf den agilen Wandel vorzubereiten und diesen zu erfolgreich zu gestalten, müssen mehrere Komponenten berücksichtigt werden. Neben der Unternehmenskultur und den neuen Rollen von Führungskräften und MitarbeiterInnen darf auch das agile Mindset nicht außer Acht gelassen werden.

3.1 Unternehmenskulturen transformieren

Wie bereits in Kapitel 2.1.1 darlegt, handelt es sich bei der Organisationskultur um ein in sich geschlossenes und individuell gelebtes System. Herget und Strobl (2018, S. 5) behaupten, dass es Unternehmen nicht möglich sei, keine Kultur zu haben, da alle sozialen Systeme automatisch eine eigene Kultur ausprägen und individuelle Rahmenbedingungen schaffen. Ziel einer Unternehmenskultur, um langfristig erfolgreich auf dem Markt agieren zu können, muss es also sein, die eigenen Potentiale bestmöglich einzusetzen und Spielraum zur Entfaltung zu gewähren.

Steht ein Unternehmen nun vor der Herausforderung einer agilen Transformation, ist ein Kulturwandel unumgänglich. Die Schwierigkeit besteht unter anderem darin, dass Werte und Einstellungen, im Gegensatz zu Verhaltensänderungen, nicht angeordnet werden können. Wie bereits zuvor erläutert, sind der wahre Kern und die gelebten Werte einer Unternehmenskultur nicht immer sofort ersichtlich. Hofert (2018, S. 145) nennt als Beispiel, dass ein Unternehmen durchaus damit werben kann, ein offenes Mindset zu haben und Querdenken zu begrüßen, in Wirklichkeit sind dort aber genau diese Personen nicht erwünscht und werden aus dem Unternehmen verabschiedet. Das geschriebene Wort (z.B. auf der Website des Unternehmens) ist oftmals mit den gelebten Werten nicht konform, daher ist es unumgänglich, eine Kultur zu beobachten und im besten Fall mitzuerleben, um diese subjektiv beurteilen zu können.

Ein Kulturwandel kann also als Lernprozess beschrieben werden, welcher durch die Erkenntnis der Notwendigkeit des Wandels zu veränderten Einstellungen und Verhaltensweisen der Akteure führt. Dieser Wandel kann laut Homma, Bauschke und Hofmann (2014, S. 52) nur dann erfolgreich durchgeführt werden, wenn das Management, als Impulsgeber des Wandels, die Führungskräfte für die Veränderungen gewinnen kann und dabei aktiv von ihnen unterstützt wird. Diese Voraussetzung muss erfüllt sein, damit eine Veränderung der Unternehmenskultur systematisch durchgeführt werden kann. Hofert (2018, S. 147) betont ebenso, dass auf dem kulturellen Transformationsweg in die Agilität Konsequenz und die treibende Kraft der Führung unumgänglich sind. Dabei ist es wichtig, dass Führungskräfte eine Vorbildfunktion einnehmen, akzeptiert werden und gut in das System integriert sind. Daher ist es nachteilig, wenn es innerhalb des Unternehmens oft zu personellen Veränderungen innerhalb der Führungsebene kommt, da dieses unstete Verhalten die MitarbeiterInnen eher zum Abwarten als zum aktiven Mitwirken animiert. Führungskräfte müssen sichtbar und verfügbar sein, um den Mitarbeitern als gutes Vorbild zu dienen und sie auf diesem Weg zu ermutigen und zu bestärken.

Dabei muss jedes Unternehmen seinen eigenen Weg finden und beschreiten. Veränderungen benötigen Zeit und das Denken der Menschen zu verändern benötigt noch mehr Zeit. Experten schätzen die Dauer eines Kulturwandels auf zwei bis drei Jahre

(Hofert, 2018, S. 147). Aufgrund der Individualität einer jeden Kultur lassen sich schwer Voraussagen treffen, welche Maßnahmen und Prozesse den Wandel am effektivsten vorantreiben. Dies hat zur Folge, dass von außen initiierte Vorschriften und Maßnahmen schnell auf Ablehnung stoßen und den Wandel dekonstruktiv beeinflussen. In der Praxis werden deshalb Lösungen und Maßnahmen im Laufe des Prozesses von der Organisation und den betroffenen AkteurInnen selbst erarbeitet.

Da mit dem Wandel unbekanntes Terrain beschritten wird, sind Fehler und Ungewissheiten unumgänglich. Hierfür ist es notwendig das Bewusstsein zu schaffen, aus Fehlern zu lernen und die Konsequenzen daraus positiv für die Zukunft zu transformieren. Dieser Umgang mit Fehlern innerhalb des Unternehmens wird durch die so genannte Fehlerkultur definiert. Es hat erheblichen Einfluss auf den Entwicklungsprozess, ob Fehler willkommen geheißen werden, um nachhaltig aus ihnen zu lernen, oder ob Konsequenzen für den Einzelnen zu befürchten sind (Homma, Bauschke, & Hofmann, 2014, S. 52).

Doch wodurch zeichnet sich eine agile Unternehmenskultur in der Praxis nun aus und worin liegen die Herausforderungen bei der Umsetzung? Der Experte Stephen Denning, Vorstandsmitglied der Scrum Alliance, ist der Überzeugung, dass Agilität eine bewegliche Kultur erfordert, welche es den Menschen ermöglicht, sich weiterzuentwickeln, über den Tellerrand hinaus zu blicken und ihre Talente und Fähigkeiten zum maximalen Kundennutzen einzubringen (Denning, 2015, S. 10f). Aufgrund seiner praktischen Erfahrung zeigt der Autor auf, dass Unternehmen im Zuge ihrer Agilitätstransformation vier Hürden zu bewältigen haben.

Der Prozess beginnt in den meisten Fällen mit ersten Versuchen, die vorherrschende „Command-and-control-Bürokratie" zu verabschieden. Dies geschieht meist innerhalb der Abteilungen, ohne offizielle Zustimmung des Topmanagements. Fallweise kann dieser Zustand sogar Jahre andauern, bis von der Geschäftsführung die Veränderung überhaupt wahrgenommen oder, im besten Fall, übernommen und in die Unternehmenskultur integriert wird.

In einem zweiten Schritt etablieren sich agile Teams, welche selbstbestimmt und selbstorganisiert arbeiten sollen. Leider lässt sich dies oftmals mit der bestehenden Unternehmenskultur nicht vereinbaren. Gerade in Unternehmen, in welchen starke Top-down-Kulturen herrschen, wird dadurch die erfolgreiche Implementierung von Agilität verhindert, da Ziele und Ansätze nicht miteinander zu vereinbaren sind. Auf der Teamebene bedeutet dies, dass sich das Team nicht weiterentwickeln und vollständig wirksam zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen kann. Ein möglicher Lösungsansatz wäre, dass die Führungskraft als Vermittler zwischen dem Team und der restlichen Organisation auftritt und einen gemeinsamen Weg zu erarbeiten versucht. Doch gerade in großen Organisationen liegt die Schwierigkeit meist darin, dass viele Hierarchieebenen bestehen und die Führungskraft nicht bis in alle über ihr liegenden Ebenen vermitteln kann.

Die dritte Hürde spricht die Unternehmenskultur direkt an. Meist sind große, alt eingesessene und traditionelle Unternehmen mit der Transformation in die Agilität überfordert. In diesem Fall übernehmen Führungskräfte des mittleren Managements oder Teamleiter die Rolle der Drahtzieher, welche die Transformation vorantreiben, MitarbeiterInnen motivieren, Ängste aus dem Weg räumen und gemeinsam an einer agilen Vision arbeiten. Hier stehen die Chancen gut, das Topmanagement von der Notwendigkeit des Wandels zu überzeugen um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben.

In einem vierten Schritt ist die Erkenntnis notwendig, dass ein Kulturwandel, welcher „von oben" angeordnet wird, immer ein gewisses Risiko birgt, da dadurch die Menschen in den Unternehmen zu Veränderungen gezwungen werden, für die sie möglicherweise nicht bereit sind oder die sie sogar ablehnen (Denning, 2015, S. 13).

Die von Stephen Denning aufgezählten Hürden bestätigen auch die Experten von Hays in ihrem HR-Report 2018, welcher agile Organisationen zum Schwerpunkt hat. Von 1.306 befragten Personen sehen demzufolge 36 % starre Prozesse innerhalb der Unternehmen als größte Hürde während des Transformationsprozesses. Platz 2 belegt die mangelnde Veränderungsbereitschaft der MitarbeiterInnen (31 %). Die Anpassung der Führungskultur an die neue Rolle der Führungskraft in der agilen Organisation wird mit

25 % an dritter Stelle genannt. Als Gründe, weshalb Unternehmen den Entschluss fassen, agil werden zu wollen, werden Flexibilität (55 %), Schnelligkeit (51 %) und Vernetzung (46%), Anpassung (43 %) und Selbstorganisation (43 %) angeführt (Hays AG, 2018, S. 16-17).

3.2 Das agile Mindset schaffen

Um Agilität erfolgreich im Unternehmen zu etablieren, ist es notwendig, mehrere Faktoren zu berücksichtigen. Aufgrund fehlenden Wissens oder unzureichender Informationen beginnen viele Unternehmen mit der Einführung agiler Methoden, ohne sich dessen bewusst zu sein, welche Auswirkungen diese auf das restliche Unternehmen haben. In der Hoffnung, die eigene Organisation erfolgreich zu einem agilen Unternehmen zu transformieren, werden z.B. Entwicklungsmethoden wie Scrum eingeführt und bürokratische Organisationsstrukturen gelockert. Anfänglicher Optimismus und Motivation schwinden nach einer gewissen Zeit, da gewünschte Erfolge und die erhoffte steigende Produktivität ausbleiben, weil zwar agile Methoden und Strukturen eingeführt, die Grundsätze der Agilität aber nicht bis in die Tiefen verankert werden. Agilität beinhaltet mehr als die Ansammlung agiler Methoden, erst die richtige Haltung der Menschen im Unternehmen und das Wissen, welche Auswirkungen diese für die Organisation zur Folge hat, schaffen einen nachhaltigen Mehrwert. Gelingt Unternehmen dieses Umdenken nicht, gilt der Versuch als gescheitert und diese kehren oftmals frustriert wieder zu alten Mustern und Strukturen zurück und stufen das Prinzip der Agilität als nicht praktikabel ein.

Um nachhaltig agil zu agieren, ist es unumgänglich, ein agiles Mindset zu schaffen, welches Denkweisen, Einstellungen und Prinzipien ganzheitlich umfasst (Schiefer & Nitsche, 2019, S. 4). Das Anwenden agiler Methoden schafft also noch kein agiles Mindset, denn dies geschieht erst mit der Verinnerlichung agilen Denkens. Laut Hofert (2018, S. 33) ist dabei wichtig zu wissen, dass Verhalten nicht durch Denken geprägt wird. Antrainiertes Verhalten kann niemals so verinnerlicht werden wie jenes selbstproduzierende Verhalten und Denken, dass vom Inneren der Person selbst kommt. Der Unterscheid zeigt sich meist deutlich in kritischen oder stressigen Situationen, wenn

intuitiv gehandelt wird. Ob MitarbeiterInnen handeln oder nicht handeln, hängt von deren innerer Einstellung ab. Dies bedeutet in weiterer Folge, dass agiles Denken die Grundvoraussetzung für agiles Handeln ist. Hofert rät deshalb, den Fokus auf die Entwicklung der MitarbeiterInnen zu legen, nicht auf das Lernen selbst.

Ähnlich wie bei der Unternehmenskultur ist Stephen Denning (2016, S. 17f) davon überzeugt, dass Führungskräfte für ihre MitarbeiterInnen als Vorbilder wirken müssen. Die Denkweise im agilen Management ist eine andere als jene der klassischen Linienführung. Führungskräfte und Manager im agilen Umfeld erkennen, dass Transformation essentiell ist und bewegen sich außerhalb ihrer Komfortzone, anstatt weiterhin alte Denkmuster zu verfolgen. Anstatt davon auszugehen, dass die Aufrechterhaltung des Status Quo der Schlüssel zum Erfolg ist, wissen sie, dass die Bereitschaft zur Veränderung erforderlich ist, um das Unternehmen langfristig am Leben zu erhalten. Anstatt wie gewohnt Aufgaben von oben zu delegieren, sind agile Führungskräfte Teil ihres Teams und kennen deren Fähigkeiten und Talente. Der Fokus liegt auf der Inspiration der Menschen, wodurch Innovationen beschleunigt werden und ein echter Mehrwert für KundInnen generiert wird. Diese Erfolgserlebnisse wiederum stärken die MitarbeiterInnen in ihrer Selbstbestimmtheit und steigern die Motivation, sich weiter entwickeln zu wollen, wovon in späterer Folge wieder das Unternehmen profitiert. Dabei sind Transparenz und Kommunikation im agilen Umfeld stets hoch geschätzte Faktoren. Der Schlüsselfaktor eines agilen Unternehmens ist das Wissen um die Tatsache, dass intelligente Arbeit mehr Wert als Schnelligkeit generiert (Denning, 2016, S. 17-18).

3.3 Agile Teams formieren

In Bezug auf Agilität gilt Teamarbeit als einer der wesentlichsten Erfolgsfaktoren. Mit Hilfe von innovativen Teams werden starre Strukturen ersetzt und Dank flacher Hierarchien gelingt es Unternehmen, eine rasche Handlungsfähigkeit im internationalen Wettbewerb zu erzielen.

Diese Teams bilden, anders als die einzelnen MitarbeiterInnen, die kleinste Einheit einer Organisation. Da im Zuge des agilen Arbeitens Arbeitsprozesse selbstbestimmt und -organisiert sind, obliegt es den Teams, gemeinsam Lösungen zu entwickeln und Verantwortung für getroffene Entscheidungen zu übernehmen (Sauter, Sauter, & Wolfing, 2018, S. 53). In diesem Zusammenhang spielt die Gruppendynamik eine große Rolle, da laut Hofert (2018, S. 146) eine Gruppe von Personen mehr als nur die Summe der einzelnen Persönlichkeiten ist. Eine Gruppe, welche sich zu einem Team formiert, kann gemeinsam ein agiles Mindset entwickeln, welches einzelne Mitarbeiter unter Umständen gar nicht hätten. Genauso kann eine Gruppe gemeinsam komplexere Leistungen erzielen und Ergebnisse produzieren, zu denen einzelne Mitglieder nicht in der Lage gewesen wären.

Um agiles Arbeiten, Führen und Lernen in einem Unternehmen zu ermöglichen, müssen gewisse Prinzipien und Werte vorhanden sein und gelebt werden. Nicht jedes Umfeld ist für Agilität geeignet. Hofert geht davon aus, dass gewisse agile Methoden ohne gegenseitigen Respekt nicht funktionieren. Sie nennt als Beispiel die Erstellung eines Boards zur Visualisierung der Arbeitsprozesse, mit dessen Hilfe diese offengelegt werden. Herrschen in einem Unternehmen oder innerhalb des Teams weder gegenseitiger Respekt noch ein respektvoller Umgang miteinander, würde diese Methode für MitarbeiterInnen, welche mit ihrer Tätigkeit im Verzug sind oder generell ein langsameres Arbeitstempo haben, erhebliche Nachteile bedeuten. Ebenso können eine schlechte Kommunikations- oder Fehlerkultur den Einsatz agiler Lernmethoden verhindern und Arbeitsprozesse blockieren. In solchen Fällen müssen Unternehmen zuerst eine solide Basis an Werten schaffen, auf deren Grundlage weiter gearbeitet werden kann (Hofert, 2018, S. 9).

Für die Etablierung eines agilen Teams ist nicht nur die persönliche Einstellung der Teammitglieder essentiell, vielmehr muss die Organisation ihrerseits auch den geeigneten Rahmen für die Entfaltung der einzelnen Potentiale zur Verfügung stellen. Um als Team erfolgreich agil arbeiten zu können, benötigt es deshalb eine Unternehmenskultur, welche die Menschen in den Vordergrund stellt. Beeinflusst von dieser gelebten Kultur schaffen in weiterer Folge auch Teams innerhalb ihres

geschützten Rahmens eine eigene Kultur. Während dieses Prozesses entwickelt das Team eine gemeinsame Basis an Einstellungen, Werten und Prinzipen, mit welchen sich alle Mitglieder identifizieren können und die für ein gemeinsames Arbeiten essentiell sind. Um als Unternehmen erfolgreich agil agieren zu können, müssen die Wertvorstellungen der MitarbeiterInnen in Einklang mit der gelebten Organisationskultur gebracht werden (Wiechmann & Paradiek, 2020, S. 50). In der Praxis stehen Führungskräfte oft vor der Herausforderung, langfristig erfolgreiche Teams zu formen, besonders da durch Austausch oder Wegfall einzelner Mitglieder der Teambuildingprozess wieder von Neuem beginnt und jedes Mitglied seinen Platz innerhalb der Gruppe finden muss (Sauter, Sauter, & Wolfing, 2018, S. 53).

Agiles Arbeiten und Teams zeichnen sich durch ihre Selbstverantwortung und Freiheit aus (Wiechmann & Paradiek, 2020, S. 51). Viele Unternehmen wünschen sich zwar agil zu arbeiten und wollen die Transformation vollziehen, scheitern aber oftmals an der Herausforderung, starre Strukturen aufzulösen und MitarbeiterInnen das notwendige Vertrauen für selbstbestimmtes Arbeiten entgegen zu bringen. Nachfolgende Tabelle soll die Vielzahl an Kriterien veranschaulichen, welche im Zuge einer Teamtransformation berücksichtigt werden müssen.

Kriterium	Alte Teamkultur	Agile Teamkultur
Grundsätze	Regeln und Prozesse	Prinzipien und Werte
Führungsverhalten	MitarbeiterInnen und Arbeit managen	MitarbeiterInnen coachen und führen
Zusammenarbeit	kooperative Arbeit	kollaborative Arbeit
Koordination	Arbeit wird zugewiesen	Team entscheidet selbstständig
Arbeitsteilung	Vielzahl an Spezialisten	Teamverantwortung

Fehlerkultur	Vermeiden von Fehlern	Experimentieren und aus Fehlern lernen
Motivation	ergebnisorientiert (extrinsisch)	sinnorientiert (intrinsisch)
Planung	Fokus auf Planung und Sicherheit	schrittweises Herantasten

Tabelle 1: Vergleich alter und neuer Teamkulturen, Quelle: (Wiechmann & Paradiek, 2020, S. 52)

Christian Polz, Inhaber und Geschäftsführer von 3P-Leadership, kennt aufgrund seiner jahrelangen Erfahrung als Coach und Supervisor für Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte explizit jene Hindernisse, an welchen die Einführung agiler Teamarbeit in der Praxis oft scheitert (Polz, Agile Teamarbeit einführen, aber richtig!, 2020, S. 18ff). Laut Polzer muss der Reifegrad eines Unternehmens bzw. jener eines Teams unbedingt berücksichtigt werden. Die Abschaffung von Hierarchien, das Experimentieren ohne direkte Weisungen einer Führungskraft oder die Verantwortungsübernahme überfordert MitarbeiterInnen oftmals. Deshalb ist es wichtig, agile Teamarbeit nicht voraussetzungslos einzuführen, sondern die betroffenen MitarbeiterInnen auf die neue Situation entsprechend vorzubereiten. Dies bedeutet in weiterer Folge, dass der menschliche Faktor analysiert werden muss. Agiles Arbeiten ist nicht für jedes Unternehmen und dessen MitarbeiterInnen geeignet, deshalb ist es wichtig, die Faktoren vor der Implementierung ausreichend zu prüfen. Dies geschieht im Idealfall mit agilen Methoden und Tools, wie beispielsweise Scrum, Lean Management oder Design Thinking. Der Experte warnt davor, Agilität als Allheilmittel zu verwenden oder den Menschen unreflektiert aufzuzwingen.

Polz Ansicht bestätigt auch der im März 2019 von Kienbaum erschienene Studienreport „All Agile Organization". Dieser zeigt unter anderem auf, dass Agilität in Organisationen nur dann erfolgreich verlaufen kann, wenn der Wandel im Denken und Handeln aller MitarbeiterInnen verankert ist. Demzufolge sind die Menschen in Unternehmen der Schlüssel für eine erfolgreiche Transformation. Die Studienergebnisse haben jedoch gezeigt, dass hier viele Unternehmen Aufholbedarf aufweisen, mehr als die Hälfte der

MitarbeiterInnen der befragten Unternehmen verfügen weder über agiles Methodenwissen noch über ein agiles Mindset. Erfolgreiche agile Unternehmen fördern mittels Anreizsystemen die Denk- und Arbeitsweisen ihrer MitarbeiterInnen und vermitteln damit nachhaltig agile Prinzipien. Das Energieunternehmen Uniper mit 12.000 MitarbeiterInnen weltweit setzt bei seiner Strategie auf Transparenz und offene Kommunikation. Viele Teams legen, für alle sichtbar, mittels Plakate auf den Fluren des Unternehmens ihre Ziele und angestrebten Ergebnisse offen dar. Der Gewinn für MitarbeiterInnen und Unternehmen sind dabei der Wissensaustausch zwischen den einzelnen Teams, die schnelle Identifikation von Chancen und Risiken sowie das gemeinsame Engagement zur Erreichung der gemeinsamen Teamziele (Feuersinger, Zeuzem, Beckehoff, & Wright, 2019, S. 16).

3.4 Agiles Führen erlernen

Agilität erfordert, genau wie von der Unternehmenskultur und den MitarbeiterInnen, ebenso von Führungskräften die Übernahme einer neuen Rolle. Agile Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, sich laufend auf neue Rahmenbedingungen einlassen zu müssen, flexibel zu reagieren, Beziehungen zu pflegen, MitarbeiterInnen Vertrauen entgegen zu bringen und Kontrolle, zumindest ein Stück weit, abzugeben. Der oder die Vorgesetzte übernimmt die Rolle des Mentors und Coaches und steht dem Team beratend und unterstützend zur Seite. Wie bereits im vorherigen Kapitel erläutert, benötigen agile Unternehmen kreative und flexible Teams, welche rasch, organisiert und selbstverantwortlich handeln. Daher liegt es in der Verantwortung der Führungskraft, für ein positives Arbeitsklima zu sorgen und den geeigneten Rahmen zu schaffen, um MitarbeiterInnen eine positive Entwicklung und Entfaltung ihrer Potentiale zu ermöglichen. Langwierige Prozesse, strenge Hierarchien und Bürokratie haben, ebenso wie Top-down-Führung und Kontrolle, keinen Platz im agilen Umfeld (Greßer, 2019, S. 7-8).

Im Gegensatz zu früher ist Führung nicht mehr an Positionsmacht und eine einzelne Person gebunden, welche delegieren, sanktionieren, loben oder bestrafen kann. Das agile Führungskonzept setzt, anstatt auf die Zuweisung von Funktionen, auf die

Verteilung von Rollen, wobei einzelne Führungsaufgaben an verschiedene Personen verteilt werden. Somit ist nicht mehr nur eine Person mit Führungsaufgaben vertraut und Führung wird mittels dieser Vorgehensweise entpersonalisiert. In einem praktischen Beispiel kann das so erklärt werden, dass der Scrum-Master dafür zuständig ist, Probleme und Hindernisse aus dem Weg zu räumen, also die geeigneten Rahmenbedingungen für agiles Arbeiten zu schaffen, während der Product-Owner für die Weiterentwicklung der Produkte verantwortlich ist. Der Fokus der Führungskraft liegt also in der Unterstützung des Teams, damit dieses konzentriert arbeiten kann, weshalb agile Führung auch als dienende Führung bezeichnet wird (Hofert, 2018, S. 51).

Die Studie „Redefining Leadership for a Digital Age" definierte im Jahr 2017 einen ersten Ansatz, welche Merkmale agile Führungskräfte von nicht agilen Führungskräften unterscheiden und welche Eigenschaften eine erfolgreiche Führungskraft im agilen Umfeld mit sich bringen muss. Die Ergebnisse der Studie liefern folgende Merkmale:

- Bescheidenheit

  Eine agile Führungskraft muss die Fähigkeit besitzen, Feedback und Kritik anzunehmen. Gerade in der Zusammenarbeit mit extrem spezialisierten Teams ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass die MitarbeiterInnen mehr fachliche Kompetenzen und Wissen haben als ihre Vorgesetzen. Hier liegt es in der Verantwortung der Führungskraft, dies anzuerkennen, zu respektieren und im besten Fall daraus zu lernen. Bescheidenheit steht möglicherweise diametral den gewohnten Attributen einer Führungskraft gegenüber, welche sich unter anderem durch Autorität auszeichnen. Jedoch sind sich die Autoren dieser Studie einig, dass die Bescheidenheit darin besteht anzuerkennen, dass der rasche Wandel und die Geschwindigkeit, welche dieser mit sich bringt, über den persönlichen Wissens- und Erfahrungsschatz der Führungskraft hinausgehen. Es ist wichtig zu akzeptieren, dass eine einzelne Person nicht in der Lage sein kann, alles zu wissen, und dass das Wissen des Teams sowohl der persönlichen Weiterentwicklung als auch dem Unternehmen und in weiterer Folge den KundInnen hilft.

- Anpassungsfähigkeit

  Agilität bedeutet Veränderung. Agile Führungskräfte sind sich dessen bewusst und sehen es nicht als Schwäche, wenn sie aufgrund neuer Informationen ihre vorherige Meinung widerrufen und ändern müssen. Vielmehr erkennen sie die Chance in dieser Fähigkeit, rasche evidenzbasierte Entscheidungen treffen zu können. Dies bedeutet im Umkehrschluss, offen für neue Ideen zu sein, die Notwendigkeit darin zu erkennen und diese auch selbstbewusst kommunizieren zu können. Anpassungsfähigkeit ermöglicht Führungskräften und Unternehmen den raschen Technologiewandel bewältigen zu können und den Wettbewerb mit auftretenden Konkurrenten zu bestreiten. In diesem Kontext ist Anpassungsfähigkeit viel mehr als Stärke anzusehen. Auf organisatorischer Ebene bedeutet Anpassungsfähigkeit die Bereitschaft für neue Innovationen und die rasche Reaktionsfähigkeit für aufkommende Chancen und Risiken.

- Visionär

  Dieses Attribut unterscheidet sich vermutlich am wenigsten von klassischer Führung. Trotzdem ist es auch im agilen Umfeld essentiell, dass Führungskräfte eine Vision haben. Ein Visionär besitzt ein klares Gefühl für die langfristige Ausrichtung seiner und auch der Ziele des Unternehmens und verfolgt diese, auch wenn der Weg zu diesen Zielen noch unbekannt ist oder Unsicherheiten bestehen. In diesem Zusammenhang lässt sich auch erkennen, wie unerlässlich die eben erwähnte Anpassungsfähigkeit ist.

- Engagement

  Agile Führungskräfte müssen die Bereitschaft und das Engagement zeigen, aktiv zuzuhören, zu interagieren und zu kommunizieren, sowohl mit internen als auch mit externen Stakeholdern. Ein starkes Interesse, eine Vision, kombiniert mit Neugier, Toleranz und Wagemut sind als Eigenschaften für eine erfolgreiche agile Führungskraft unverzichtbar. Der Wunsch muss darin liegen zu lernen, zu diskutieren, zu erforschen und zu entdecken. Darüber hinaus sollte immer reges Interesse und Engagement im Austausch mit MitarbeiterInnen, anderen

Vorgesetzten, LieferantInnen, KundInnen oder PartnerInnen vorhanden sein (Neubauer, Tarling, & Wade, 2017, S. 8-16).

Als Beispiel aus der Praxis, wie agile Führung auch in großen Unternehmen funktionieren kann, soll in diesem Zusammenhang die Adidas Group vorgestellt werden. Adidas hat als Unternehmensziel deklariert, den 1. Platz jener IT-Organisationen innerhalb der Industrie zu erlangen, welche am schnellsten lernt. Als Lösungsansatz wurde die Führungskultur transformiert und agile Führungskräfte haben ihre neue Rolle als People Coaches eingenommen. Diese Coaches wurden damit beauftragt, ihre MitarbeiterInnen in ihrer persönlichen Weiterentwicklung zu unterstützen, ihnen viel Freiraum zu gewähren und statt Standardisierung Flexibilität zu forcieren. Sowohl IT-Führungskräfte als auch MitarbeiterInnen sind zu selbstbestimmtem, lebenslangem Lernen angehalten, was zur Folge hat, dass sie innerhalb ihrer Rollen zwischen Lernenden und Lehrenden wechseln. Diese flexible Gestaltung wäre in einer klassisch hierarchischen Unternehmensstruktur wohl kaum in dieser Form durchführbar. Ergebnis dieses Experiments war, dass durch das neue Führungs- und Rollenverständnis spürbare Impulse gesetzt wurden, welche die lernende IT-Organisation nachhaltig in ihrer agilen Transformation gesteigert hat.

Diese Veränderungen und Konsequenzen, welche agile Führung für die betroffenen Führungskräfte mit sich bringt, sind nicht zu unterschätzen. Hays hat einen Teil des HR-Reports jener Frage gewidmet, welche Anforderungen MitarbeiterInnen an ihre Führungskräfte stellen (Hays AG, 2018, S. 20ff). Von den 1.036 befragten Personen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz legen 42 % großen Wert auf die Förderung der Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen. Besonders in Österreich scheint dies ein wichtiges Kriterium zu sein. 51 % der ÖsterreicherInnen wünschen sich die Förderung der Eigenverantwortung, während im Vergleich dazu die Quote in der Schweiz bei 45 % und in Deutschland nur bei 38 % liegt.

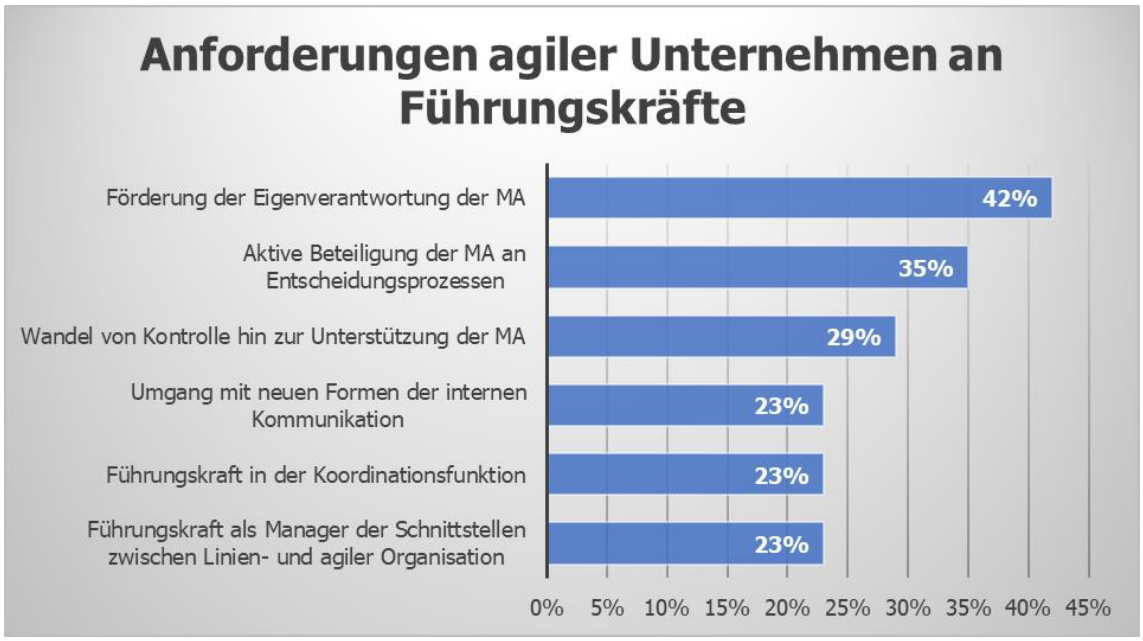

Abbildung 6: Anforderungen agiler Organisationen an Führungskräfte, Quelle: (Hays AG, 2018, S. 20-21)

Spannend ist darüber hinaus zu beobachten, dass die Präferenzen, abhängig vom Alter der befragten Personen, variieren. Ältere MitarbeiterInnen über 50 legen mehr Wert auf die Förderung der Eigenverantwortung als jüngere ArbeitnehmerInnen unter 40 Jahren. Ähnlich ist es bei dem Wunsch an Führungskräfte, ihre MitarbeiterInnen aktiv einzubinden und zu beteiligen. Auch hier legt die jüngere Generation weniger Wert auf diese Anforderung als die ältere. Dieses Umfrageergebnis ist insofern unerwartet, als die älteren ArbeitnehmerInnen aufgrund ihrer langjährigen Berufserfahrung meist an klassisch geführte Unternehmen gewöhnt und daher mit strengen hierarchischen Organisationsstrukturen vertraut sind. Junge ArbeitnehmerInnen dagegen sind meist mit offeneren Strukturen mit mehr Teilhabe der MitarbeiterInnen vertraut.

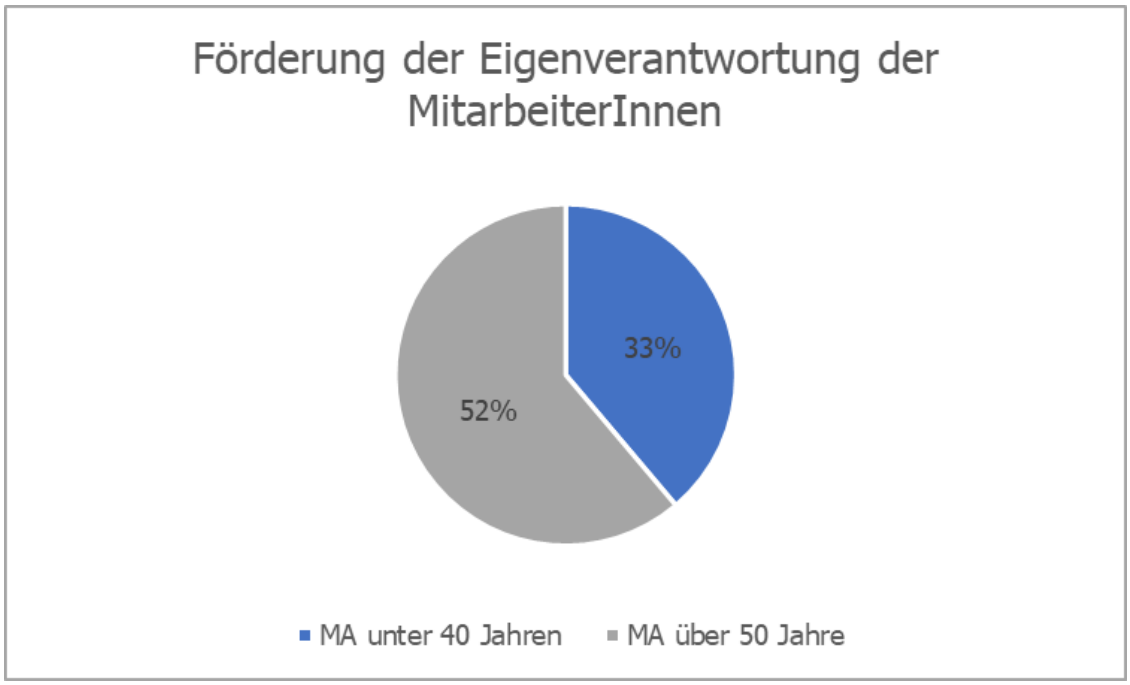

Abbildung 7: Präferenzen nach Altersgruppierung, Quelle: (Hays AG, 2018, S. 21)

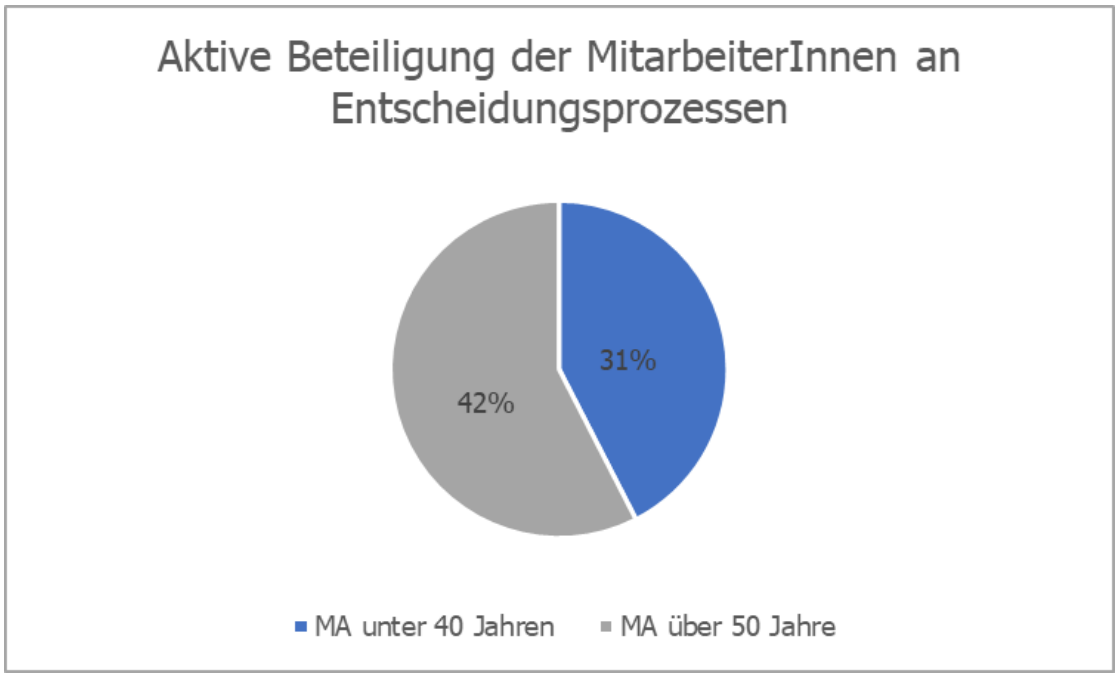

Abbildung 8: Präferenzen nach Altersgruppierung, Quelle: (Hays AG, 2018, S. 21)

4 Chancen und Herausforderungen

Im vorherigen Kapitel wurden jene Rahmenbedingungen und Veränderungen beschrieben, welche in Unternehmen beachtet und umgesetzt werden müssen, damit Agilität langfristig erfolgreich funktionieren kann. Fortsetzend werden nun jene Aspekte näher beleuchtet, welche in der Praxis erfahrungsgemäß eine erfolgreiche Transformation verzögern, erschweren oder verhindern.

4.1 Worauf Unternehmen achten müssen

Die Experten von Hays (2018, S. 18-19) erkennen Spannungsfelder, welche auf die Unternehmensgröße zurückzuführen sind. Etablierte hierarchische Unternehmen haben gegenüber kleinen, flexiblen Start-Up-Unternehmen in der Regel gewisse Schwierigkeiten, alte Muster aufzubrechen und ganzheitlich neue Wege zu beschreiten. Deshalb entsteht meist neben der klassischen Linienführung ein neues System mit agiler netzwerkartiger Struktur, was zur Folge hat, dass beide Arbeitsweisen parallel nebeneinander praktiziert werden. Zwar sind zwei gelebte Strukturen nicht das Ziel von ganzheitlich agilen Organisationen, allerdings bieten beide Systeme für sich gewisse Vorteile. Während das agile Tagesgeschäft flexible, kreative und innovative Lösungen für den höchsten KundInnennutzen kreiert, schaffen einheitliche Unternehmensprozesse einen strukturierten und einheitlichen administrativen Ablauf. Führungskräfte haben in diesem Konstrukt oft das Gefühl, an zwei verschiedenen Fronten zu kämpfen. Auf der einen Seite sind sie beauftragt, ihre Teams agil zu führen, auf der anderen Seite sind sie außerhalb ihres Zuständigkeitsbereiches an Hierarchie und Prozesse gebunden. 31 % der befragten Personen erachten die Klärung der Verantwortlichkeiten, unter anderem jene der Vorgesetzten, als kritisch, 24 % hingegen empfinden das Silodenken einzelner Abteilungen als hemmend.

Ähnliche Erfahrungen beschreibt auch BearingPoint in ihrer Agilitätsstudie aus dem Jahr 2019. Hier geben 69 % der befragten Personen an, dass die Anpassung der Unternehmenskultur die größte Herausforderung dargestellt hat. 55 % erachten das Zusammenspiel zwischen agilen und traditionellen Strukturen als schwierig, 52 % die bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Stefan Häbich, Managing Director der George

Labs GmbH, erklärt: „Agiles Arbeiten bedingt eine Veränderung im Mindset und in der Unternehmenskultur. Benötigt wird wesentlich mehr als lediglich eine angeordnete Veränderung bisheriger Arbeitsweisen.". Auffällig ist auch hier zum wiederholten Male die Tatsache, dass große Organisationen, betreffend Transformation der Kultur und Wille zur Veränderung bei den MitarbeiterInnen, deutlich mehr Aufwand betreiben müssen als kleine Unternehmen (BearingPoint, 2020, S. 14).

Dass agile Strukturen und Flexibilität aber nicht nur in kleinen Start-up Unternehmen, sondern auch in Großkonzernen mit mehr als zehntausend MitarbeiterInnen möglich sind, beweist die Modeplattform Zalando. Erklärtes Ziel des Unternehmens ist es, den ersten Platz als Anlaufstelle rund um Modefragen zu erreichen und dabei ein breit gefächertes Publikum zu gewinnen. Um den Wettbewerb auf dem rasch wachsenden digitalen Markt erfolgreich bestreiten zu können, setzt es daher auf die neuesten Technologien und entwickelt die eingesetzten Systeme selbst. Diese ständige Agilität des Technologiebereiches erfordert ein hohes Maß an Vertrauen in die MitarbeiterInnen. Zalando hat daher eine Unternehmenskultur etabliert, welche auf den Prinzipien der Zielsetzung, der Autonomie und des coachenden Managements beruht. Das Management ist sich bewusst, dass Veränderungen etablierter Organisationsstrukturen Zeit brauchen, aber unter dem Motto „Vertrauen statt Kontrolle" arbeiten spezialisierte Teams gemeinsam an der Vision des Unternehmens (Eisenkrämer, 2017).

4.2 Womit Menschen konfrontiert werden

Hays (2018, S. 22-23) hat auch einen Teil ihrer Studie jenen Hindernissen gewidmet, welche Führungskräften den Weg in die neue agile Rolle erschweren können. Da diese Studie 2018 bereits zum 4. Mal durchgeführt wird, befindet sich, gleich wie im Vorjahr, „Loslassen der MitarbeiterInnen" mit 41 % auf Platz 2 und die Wahl des richtigen Führungsstils mit 39 % auf dem 3. Rang. 2018 wird als neue Kategorie „Zu wenig Kommunikation" eingeführt, welche mit 50 % sofort den 1. Platz einnimmt. Das Top-Thema der letzten Jahre „Zu wenig Zeit für Führungsaufgaben" belegt im neuen Ranking mit 38 % den Platz 4.

Da die befragten Personen sowohl aus dem Kreis der MitarbeiterInnen als auch aus dem der Top-Manager und Führungskräfte kommen, überrascht das Ergebnis, dass zwar 59 % der MitarbeiterInnen mangelhafte Kommunikation als kritisch erachten, der Anteil der Führungskräfte sich in diesem Punkt dagegen nur auf 39 % beläuft. Dasselbe Ungleichgewicht gilt für den Faktor „Zu wenig Unterstützung durch die Unternehmensleitung". Diesem Punkt stimmen 17 % der Top-Manager zu, während sich auf der anderen Seite 38 % der befragten Führungskräfte mehr Unterstützung von der Unternehmensleitung wünschen würden.

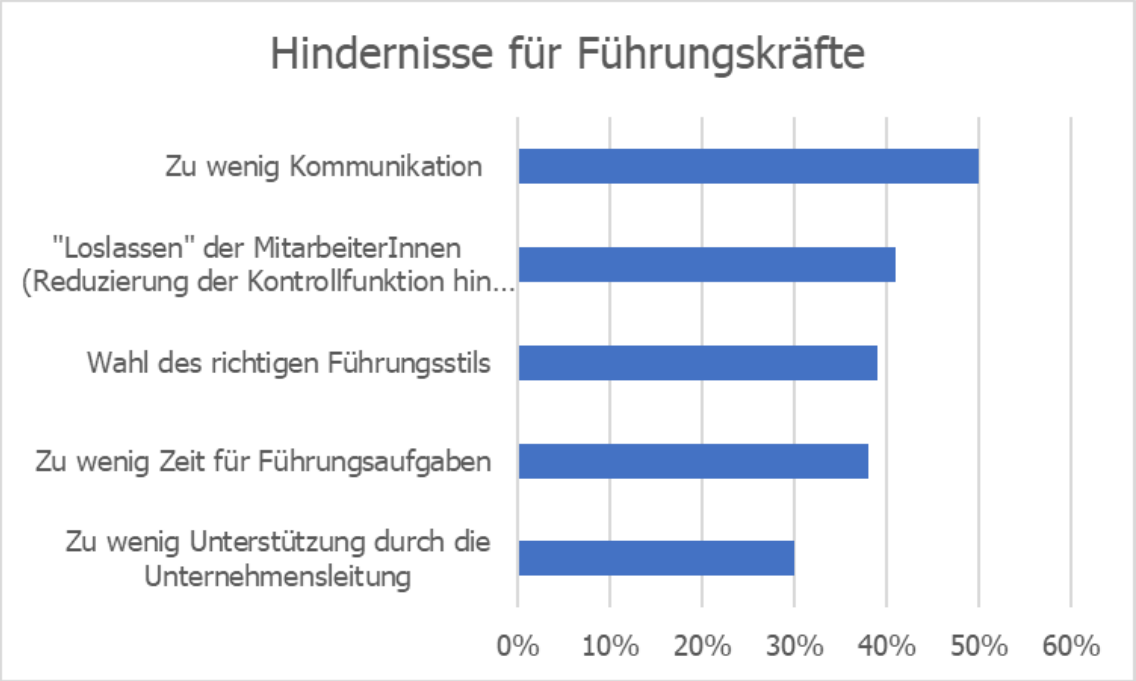

Abbildung 9: Hindernisse für Führungskräfte, Quelle: (Hays AG, 2018, S. 22-23)

Experte Christan Polz ist mit den Herausforderungen von Führungskräften vertraut und empfiehlt daher als ersten Schritt, Verantwortung zu übernehmen. Leider zeigt sich in der Praxis oft jenes Bild, dass die Geschäftsführung oder die Führungskraft eine Veränderung entscheidet, diese ihren Mitarbeitern vorstellt, sie dann vor vollendete Tatsachen stellt und mit der Ausführung alleine lässt. Ebenso kommt es bei der Agilitätstransformation oft vor, dass MitarbeiterInnen von einem Tag auf den anderen selbstorganisiert arbeiten und Entscheidungen treffen müssen. Leider wird dabei oft von den Vorgesetzten nicht berücksichtigt, dass die Menschen dies erst lernen müssen und

daher persönlich mit dieser Aufgabe leicht überfordert sein können. Der Experte rät also dringend dazu, Verantwortung zu übernehmen und den MitarbeiterInnen jederzeit unterstützend zur Seite zu stehen, Begleitung anzubieten und Prozesse nachhaltig umzusetzen. Alternativ dazu kann auch ein externer Trainer, Mentor oder Coach als Begleitung engagiert werden, welcher die MitarbeiterInnen nicht nur in agile Methoden (z.B. Scrum) einführt, sondern ihnen auch zu einem agilen Mindset und der richtigen Arbeitsweise verhilft.

Als weitere Herausforderung spricht Polz die zuvor erwähnte Problematik an, dass Unternehmen Agilität als Allheilmittel betrachten und diese als „Modeerscheinung" in ihrem Unternehmen implementieren wollen. Jedoch geschieht dies meist ohne die richtige Überzeugung und agiles Mindset. In diesem Fall ist es wichtig, allen Menschen im Unternehmen das richtige Bewusstsein für den bevorstehenden Wandel zu vermitteln. Auch die Führungskräfte tragen hier eine große Verantwortung und haben eine Vorbildwirkung inne.

Des Weiteren ist es wichtig, den Agilitätsgrad, sowohl jenen der Menschen als auch den des Unternehmens, zu berücksichtigen. Agilität ist nicht für jedes Unternehmen geeignet und unabhängig von bestehenden Unternehmensprozessen müssen auch die MitarbeiterInnen einen Zugang zu agilem Arbeiten finden. Dabei wird sich erfahrungsgemäß zeigen, dass nicht alle MitarbeiterInnen für agiles Arbeiten geeignet sind oder sich damit identifizieren können. Manche Menschen arbeiten lieber nach Vorgaben und schätzen Prozesse und Strukturen. In solchen Fällen ist, wenn möglich, eine Alternative die bessere Lösung, als Menschen die Agilität aufzuzwingen.
Bei der Einführung agiler Methoden empfiehlt der Experte dringend, nicht den Fehler zu begehen und Inhalte nur theoretisch zu übermitteln, da dies keine nachhaltige Wirkung zeigen und nicht zum gewünschten Erfolg führen würde. Hier lautet die Empfehlung, Tools, wie z.B. Design Thinking oder Scrum, sofort aktiv in den jeweiligen Verantwortungs- und Tätigkeitsbereichen einzusetzen. MitarbeiterInnen haben so die Möglichkeit, ihre eigenen Erfahrungen mit den agilen Methoden zu machen, und können für sich reflektieren, ob sie einen Nutzen darin erkennen und sich mit dieser neuen Art der Arbeit identifizieren können.

Die letzte Herausforderung ist, wie auch in den anderen Berichten bereits ersichtlich, für Führungskräfte wohl die schwierigste. Führungskräfte müssen ihre MitarbeiterInnen in die eigenständige Selbstverantwortung entlassen und auf deren Können und Kompetenzen vertrauen und Verantwortung abgeben, womit sich der Kreis zu der ersten Herausforderung wieder schließt (Polz, 2020).

5 Zwischenfazit

Einleitend kann gesagt werden, dass Agilität in der heutigen Arbeitswelt allgegenwärtig ist. Die Anforderungen an Unternehmen betreffend Schnelligkeit, Flexibilität und Komplexität steigen laufend. Um in diesen Zeiten weiterhin als wettbewerbsfähig zu gelten und den immer höher werdenden Anforderungen der KundInnen gerecht zu werden, versuchen viele Unternehmen den Transformationsweg in die Agilität zu beschreiten und ihre Organisation dahingehend neu auszurichten.

Das Prinzip der Agilität stammt ursprünglich aus der Softwareentwicklung. Hier waren Entwickler nach und nach mit immer höher und vor allem komplexer werdenden KundInnenwünschen konfrontiert. Um schneller und vor allem lösungsorientierter agieren zu können, entstand im Jahre 2001 das Agile Manifest. Dieses besagte in seinen Grundgedanken, dass Menschen, Kommunikation, Interaktion und Reaktion im Fokus stehen. Da Flexibilität und KundInnenansprüche nicht mehr nur auf die Softwareentwicklung zutreffen, sondern mittlerweile ganzheitlich das gesamte Unternehmen betreffen, wurden die Ansätze der Agilität adaptiert und neu ausgerichtet. Der Kern der Botschaft bleibt bestehen: Der Mensch steht im Mittelpunkt. Agilität bedeutet, flexibel, anpassungsfähig, und innovativ auf Veränderungen der Umwelt, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens, zu reagieren. Dies setzt voraus, dass Menschen und Organisationen aufgeschlossen gegenüber Neuem und Ungewissem sind, alte Muster und Strukturen aufbrechen, Potentiale fördern und neue Wege beschreiten. Bei der Recherche über Agilität, agile Teamarbeit und agile Führung erkennt der aufmerksame Leser rasch, dass Agilität in heutigen Wirtschaftsleben einen Trendstatus erworben hat. Es hat den Anschein, dass nahezu jedes größere Unternehmen den Wunsch hegt, agil zu werden, um gegenüber der Konkurrenz wettbewerbsfähig zu bleiben. Agilität wird zudem auch oft als letzter Ausweg und Rettungsversuch für wirtschaftliche Probleme in Betracht gezogen.

Diese Masterarbeit legt ihren Fokus auf die Führungskräfte in agilen Unternehmen und deren neue Rolle in diesem Zusammenhang. Als Titel dieser Arbeit wurde bewusst „im agilen Umfeld" gewählt, da es in Österreich kaum Unternehmen gibt, welche ganzheitlich agil agieren und die empirische Forschung keine verfälschten Ergebnisse liefern soll.

Wagt eine Organisation den Schritt in die Agilität, so ist es unumgänglich, die Unternehmenskultur zu transformieren. Statt strenger klassischer hierarchischer Struktur benötigt agiles Arbeiten flache Hierarchien, viel Handlungsspielraum der Beteiligten und die Möglichkeiten, Fähigkeiten und Potentiale zu entwickeln. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Fehlerkultur. Dadurch, dass mit agilen Lösungsansätzen unbekannte Wege beschritten werden, sind Fehler unumgänglich. Im Gegenteil, Fehler sollen begrüßt werden, um nachhaltig aus ihnen zu lernen. Aufgrund dessen benötigt eine agile Organisation auch eine solide Fehlerkultur, welche den Menschen garantiert, dass Fehler keine Konsequenzen nach sich ziehen.

Die Experten, welche in dieser Arbeit zitiert werden, stimmen überein, dass ein agiles Mindset einer der Schlüsselfaktoren zum Erfolg ist. Es reicht nicht aus, agile Methoden einzuführen und anzuwenden. Stimmen die Haltung und Einstellung der Menschen im Unternehmen nicht mit agilen Werten und Prinzipien überein, kann keine nachhaltig erfolgreiche agile Transformation vollzogen werden und Frustration macht sich breit. Daher ist es essentiell, alte Denkmuster zu adaptieren und Neues willkommen zu heißen. Führungskräfte nehmen in Bezug auf agiles Mindset, ähnlich wie beim Wandel der Unternehmenskultur, eine besondere Rolle gegenüber ihren MitarbeiterInnen ein. Sie fungieren als Vorbilder und inspirieren die Menschen in ihrem beruflichen Umfeld.

Nach der Unternehmenskultur und dem agilen Mindset soll die neue Rolle der MitarbeiterInnen in agilen Unternehmen untersucht werden. Teamarbeit nimmt mitunter den höchsten Stellenwert im agilen Kontext ein. Kleine, hoch spezialisierte Teams arbeiten selbstbestimmt, selbstorganisiert und frei an Problemstellungen. Ziel ist die KundInnenzufriedenheit, welche schnell und flexibel mit kreativen und innovativen Produkten erreicht werden soll. Für erfolgreiche agile Teamarbeit müssen einige Voraussetzungen gegeben sein. Die wohl größten Hürden sind das Vertrauen, welches Vorgesetzte dem Team entgegenbringen müssen, und gleichzeitig auch die Kontrolle, die sie über das Team verlieren, da Entscheidungen innerhalb des Teams, ohne Zustimmung der Führungskraft, selbstständig getroffen werden. Im Gegensatz zu klassischen, hierarchischen Strukturen sollen mit dieser Vorgehensweise komplizierte

langwierige Entscheidungsprozesse beschleunigt und Produktionsprozesse schneller vorangetrieben werden.

Neben den Rollen der MitarbeiterInnen ändert sich auch die Rolle der Führungskraft. Führungskräfte übernehmen die Funktion des Coaches und des Mentors für das Team, sie sind dafür zuständig, das Team zu beraten und zu unterstützen und den Weg von eventuellen Schwierigkeiten zu befreien, damit das Team konzentriert seinen Aufgaben nachgehen kann. Damit verliert die Führungskraft ihre bisher hierarchische Position und befindet sich mit dem Team auf Augenhöhe. Während das Team konzentriert an der Entwicklung von Produkten arbeiten kann, gewinnt die Führungskraft Zeit für strategische Aufgaben.

In einem letzten Kapitel werden die Chancen und Herausforderungen, welche Agilität für Unternehmen, MitarbeiterInnen und Führungskräfte mit sich bringt, erläutert. Bereits jetzt ist ersichtlich, dass keiner dieser Faktoren getrennt von den anderen betrachtet werden darf, da sie sich ergänzen und ineinander übergreifen. Es ist daher essentiell, bei der Beantwortung der Forschungsfragen die Chancen und Herausforderungen für Führungskräfte im ganzheitlichen Kontext zu betrachten. Darüber hinaus zeigt sich in der Praxis, ersichtlich durch Studien und Erfahrungsberichte, dass größere Unternehmen erheblich mehr Hindernisse als kleine Unternehmen, wie z.B. Start-Ups, auf ihrem Transformationsweg zu bewältigen haben. Das liegt daran, dass kleine, junge Unternehmen ohnehin meist an unkonventionellere Wege gewöhnt sind, während in großen Unternehmen Tradition und meist auch viele ältere DienstnehmerInnen verankert sind.

Wie bereits in Kapitel 4 deutlich ersichtlich, scheinen die Herausforderungen für Führungskräfte eindeutig zu überwiegen. Trotz intensiver Literaturrecherche erweist es sich als schwierig zu erforschen, wovon Führungskräfte im Zuge der agilen Transformation tatsächlich profitieren und ihren größten Nutzen ziehen können. In der Tat scheinen größter KundInnennutzen, die schnelle Reaktion auf unvorhergesehen Ereignisse und spezialisierte Teams mit sehr hoher Leistungsfähigkeit die wesentlichsten

Vorteile von Agilität zu sein. Aufgrund dieser Erkenntnis wird in der empirischen Forschung vermehrt Fokus auf die Chancen von Führungskräften gelegt werden.

Zum jetzigen Zeitpunkt können anhand der bisherigen Literaturstudie folgende Aussagen zur Beantwortung der Forschungsfragen getroffen werden:
Die Rollen, Kompetenzen und Aufgaben der Führungskräfte sind von agiler Transformation durchaus stark betroffen. Satt mit der direkten Führung ihrer MitarbeiterInnen beauftragt zu sein, wechseln Führungskräfte in die Rolle des Coaches und Mentors, um ihren MitarbeiterInnen in allen Belangen unterstützend zur Seite zu stehen. Im Zuge agilen Arbeitens werden agilen Teams Entscheidungskompetenzen und Verantwortung übertragen. Darüber hinaus werden Aufgaben nicht mehr delegiert, sondern können von den Teams eigenverantwortlich gewählt werden. Die Herausforderungen für Führungskräfte bestehen darin, Verantwortung abzugeben und die MitarbeiterInnen nicht übermäßig zu kontrollieren. Chancen, welche speziell für Führungskräfte dabei entstehen, können zu diesem Zeitpunkt noch nicht genannt werden. Fakt ist jedoch, dass Unternehmen von agilen Teams und deren hoch spezialisierter, selbstständiger und lernbereiter Arbeitsweise profitieren.

Um agiles Arbeiten zu ermöglichen, müssen Unternehmen geeignete Rahmenbedingungen schaffen. Agilität basiert auf der richtigen Einstellung der Menschen und deren Werteverständnis. Unternehmen, welche über sehr starre Organisationsstrukturen verfügen, müssen die große Herausforderung bestreiten, die bestehende Unternehmenskultur agil zu transformieren. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass nicht alle Menschen diesem Thema offen gegenüberstehen. Ebenso wichtig ist eine positiv gelebte Fehlerkultur, da im Zuge des agilen Arbeitens Fehler erlaubt sind und von ihnen nachhaltig gelernt werden soll.

6 Forschungsdesign und Methode

Dieses Kapitel beschreibt die Vorbereitung und Durchführung der empirischen Forschung. Anschließend wird die die Auswertungsmethode und näher dargestellt.

6.1 Untersuchungsgegenstand

Mit Hilfe der empirischen Forschung soll untersucht werden, wie die ExpertInnen ihre neue Rolle als agile Führungskraft wahrnehmen. Da diese in Unternehmen tätig sind, welche bereits agil arbeiten oder sich gerade in der Transformationsphase der Agilität befinden, sind deren Erfahrungen besonders wertvoll. Obwohl laut Forschungsfrage die Chancen und Herausforderungen für Führungskräfte im Fokus stehen, ist darüber hinaus auch interessant zu erfragen, wie die ExpertInnen die Transformation wahrnehmen oder wahrgenommen haben. Weiteres Augenmerk liegt auf den Bereichen Unternehmenskultur und agiler Teamarbeit. Die ExpertInnen werden gebeten ihre Erfahrungen und Empfehlungen zu teilen, welche Aspekte es deren Meinung nach besonders zu berücksichtigen gilt und wo die Chancen, Hindernisse und Gefahren lauern. Besonderes Augenmerk liegt auch auf dem Vergleich zwischen den theoretischen Grundlagen und deren praktischer Umsetzung, speziell im Bereich der agilen Teamarbeit. Des Weiteren gilt es herauszufinden, ob und welche persönlichen Veränderungen die befragten Personen bei sich und ihren MitarbeiterInnen feststellen können.

6.2 Auswahl der Forschungsmethode

Der empirische Forschungsteil dieser Arbeit wird mit Hilfe einer qualitativen Forschungsmethode durchgeführt. Grund dafür ist der im Vergleich zu quantitativen Methoden offenere Zugang zum Forschungsgegenstand, welcher sich auch eventuell während des Forschungsprozesses noch ändern kann. Die Entscheidung, sich dem Forschungsgegenstand mit großer Offenheit zu nähern, erfolgte, um neue, eventuell bisher auch unbekannte Phänomene und Sachverhalte zu entdecken. Es sind aufgrund der Literaturrecherche Daten vorhanden, der Ansatz besteht jedoch darin, eigene

Beobachtungen durchzuführen und die Zielgruppe selbst zu Wort kommen zu lassen, um neue Erkenntnisse zu gewinnen.

Die empirische Forschung dieser Masterarbeit soll mit Hilfe von leitfadengestützten Interviews durchgeführt werden. Diese Methode des Interviews bietet die Möglichkeit, ausführliche Informationen zu erhalten und dabei gleichzeitig einen gewissen Spielraum in der Gesprächsführung zu erlangen. Leitfadengestützte Interviews eigenen sich besonders für Themen und Gespräche, bei welchen es erwünscht ist, dass der Interviewpartner sein Wissen, seine Ansichten und Erlebnisse teilt. Gleichzeitig dient der Leitfaden als Orientierungshilfe, dass für die Forschung relevante Fragen beantwortet werden und sich die Konversation nicht im Beliebigen verliert und zu breit gefächert wird. Des Weiteren erlaubt diese Methode eine einfachere Auswertung und die gewonnenen Daten aus den einzelnen Befragungen und Gesprächen lassen sich gut miteinander vergleichen.

Für die Durchführung der ExpertInneninterviews wird die Methode von Gläser und Laudel angewendet. Laut den Autoren (Gläser & Laudel, 2010, S. 111) eigenen sich leitfadengestützte Interviews besonders dann, „wenn in einem Interview mehrere unterschiedliche Themen behandelt werden müssen, die durch das Ziel der Untersuchung und nicht durch die Antworten des Interviewpartners bestimmt werden, und wenn im Interview auch einzelne, genau bestimmbare Informationen erhoben werden müssen." Beide Aspekte treffen auf den Inhalt und die Forschungsfragen dieser Masterarbeit zu.

6.3 Auswahl der Befragungszielgruppen und Sampling

Für die empirische Studie werden Gespräche mit insgesamt 8 InterviewpartnerInnen durchgeführt. Dabei handelt es sich ausschließlich um Führungskräfte, welche entweder in Unternehmen mit bereits agilen Strukturen oder solchen, welche sich gerade im Wandel zur Agilität befinden, tätig sind. Diese Personen verfügen über Wissen und Erfahrungen im Umgang mit agilen Strukturen und agiler Führung und sind daher als

Experten auf diesem Gebiet zu bezeichnen. Für die Durchführung der Interviews sind jeweils 45-60 Minuten geplant.

Mit Hilfe von persönlichen Kontakten, sozialen Netzwerken und Direktanfragen wird versucht geeignete InterviewpartnerInnen zu finden, welche auch bereit sind, bis zu 60 Minuten ihrer Zeit einzuräumen und für ein offenes und ehrliches Gespräch zur Verfügung stehen. Da agile Unternehmen nicht immer auf den ersten Blick erkennbar sind, wurden verschiedene Recherchestrategien angewendet.

- Mit Hilfe der HR Expert Group der WKO wurden drei Unternehmen ausfindig gemacht, welche laut deren Auffassung zumindest annähernd agil arbeiten. Dazu konnten auch AnsprechpartnerInnen genannt werden, welche direkt kontaktiert wurden.

- In einem weiteren Schritt wurde in verschiedenen Netzwerken nach Jobannoncen gesucht, deren Beschreibungen auf Agilität hindeuteten. Dabei handelte es sich hauptsächlich um Unternehmen der IT-Branche. Nicht alle davon wurden kontaktiert, da nicht ausschließlich eine Branche im Fokus stehen sollte und die Interviews einen guten Querschnitt über mehrere Wirtschaftszweige darstellen sollten.

- Nach Rücksprache mit Vortragenden der FH Burgenland, welche in der Praxis hauptsächlich in der Unternehmensberatung tätig sind, konnten weitere agile Unternehmen ausfindig gemacht werden. Diese wurden ebenfalls kontaktiert und um Interviews gebeten. Darüber hinaus wurden mit Hilfe von privaten Verbindungen drei weitere Kontakte zu potentiellen InterviewpartnerInnen hergestellt.

6.4 Ablauf und Durchführung der Studie

Der ursprüngliche Plan, die Interviews in den Büros oder Besprechungsräumen der ExpertInnen durchzuführen, um eine möglichst natürliche und vertrauensvolle Situation herzustellen, kann aufgrund der auferlegten Maßnahmen im Zuge der Covid-19-Pandemie nicht realisiert werden. Stattdessen werden die Interviews entweder telefonisch oder per Skype abgehalten.

Vor der Durchführung der Interviews wird den ExpertInnen eine kurze Information über den Untersuchungsgegenstand zur Verfügung gestellt, damit sich diese auch auf das Thema vorbereiten können. Zu Beginn wird darum gebeten, das Gespräch wertschätzend auf Augenhöhe und dabei möglichst offen und ehrlich zu führen. Alle Interviewten haben zugestimmt, dass die Interviews für die spätere Transkription aufgezeichnet werden, aufgrund der Anonymisierung aber keine Rückschlüsse auf Unternehmen oder Personen zu ziehen sind. Die Aufnahmen helfen dabei, sich ganz auf die ExpertInnen konzentrieren zu können, ohne von Notizen oder Ähnlichem abgelenkt zu werden. Der Leitfaden dient zur Orientierung, die Reihenfolge der Fragen kann im Bedarfsfall variieren, sodass sich die Interviewerin nicht strikt an den Leitfaden halten muss, da das Interview eher den Charakter eines Gesprächs haben soll.

Die Herausforderung des empirischen Forschungsvorhabens liegt darin, Unternehmen zu finden, welche tatsächlich agil oder zumindest teilweise agil arbeiten. Da Agilität in der heutigen Zeit gerne als Trend gesehen wird, bezeichnen sich viele Unternehmen als agil, ohne die Grundsätze oder Methoden in der Praxis richtig umzusetzen. Da die Interviews im Schnitt ca. 60 Minuten dauern und anschließend transkribiert und ausgewertet werden, gilt es auch den Zeitaufwand dieser Aufgabe nicht zu unterschätzen.

6.5 Erläuterung der Auswertungsmethode

Auf Grundlage der nach den Interviews durchgeführten Transkription wurde die Auswertung mit Hilfe der Methode von Gläser und Laudel (2010, S. 201ff) angewendet,

da sich diese besonders gut eignet. Die Informationen werden systematisch extrahiert, aufbereitet und anschließend ausgewertet. Das Auswertungsverfahren gliedert sich in vier Schritte:

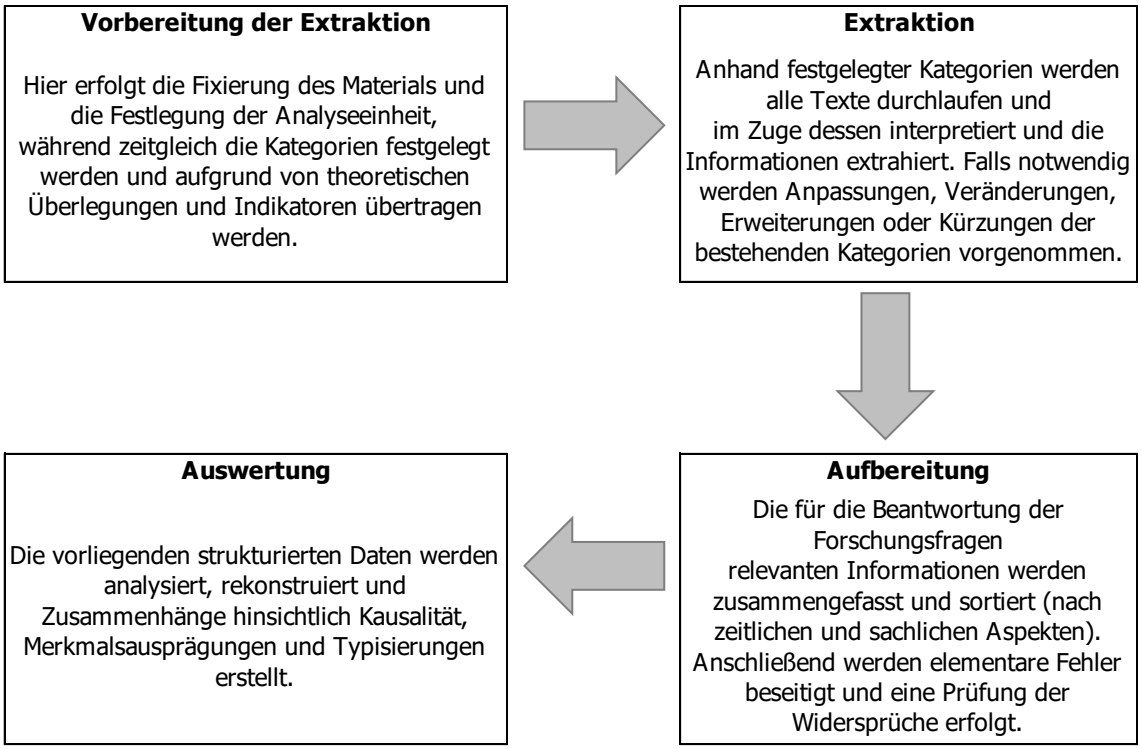

Abbildung 10: Auswertungsmethode empirische Forschung, Quelle: (eigene Darstellung)

Sowohl der Interviewleitfaden, als auch das Kategoriensystem mit den dazugehörigen Ankerbeispielen befinden sich im Anhang dieser Arbeit.

7 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der ExpertInneninterviews ausführlich dargestellt, analysiert und interpretiert. Nach einer kurzen Zusammenfassung der Ergebnisse werden anschließend die Forschungsfragen dieser Arbeit beantwortet.

7.1 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Wie die bisherige Recherche gezeigt hat, ist Agilität als ganzheitliches Konzept zu betrachten. Es ist nicht möglich, sie nur auf einen einzelnen Bereich, beispielsweise die Führung von MitarbeiterInnen, anzuwenden und dabei die anderen Faktoren außer Acht zu lassen. Sowohl die Literatur als auch die befragten ExpertInnen sind sich darüber einig, dass Agilität, welche nicht in einem ganzheitlichen Konzept gelebt wird, langfristig niemals zu den gewünschten Unternehmenserfolgen führen kann.

Aufgrund dessen wurden den ExpertInnen im Zuge der Interviews Fragen zu verschiedenen Bereichen des Unternehmens gestellt. Einer dieser Bereiche betrifft die Kultur eines Unternehmens und welche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, um eine Kultur nachhaltig agil zu transformieren. Der zweite Themenblock beschäftigt sich mit agiler Führung, der Vorbereitung auf diese neue Rolle, den persönlichen Veränderungen, der Umsetzung sowie den Chancen und Herausforderungen, welche Agilität für Führungskräfte mit sich bringt. Des Weiteren liegt ein Schwerpunkt auf den MitarbeiterInnen, welche im agilen Konzept, ebenso wie die Führungskräfte, eine neue Rolle einnehmen müssen und mit bisher unbekannten Herausforderungen konfrontiert werden.

Bei den InterviewpartnerInnen handelt es sich ausschließlich um Führungskräfte, welche mit Personalagenden betraut und im agilen Umfeld tätig sind. Da die Ergebnisse der Literaturstudie unter anderem gezeigt haben, dass größere Unternehmen oftmals mehr Hürden bei der agilen Transformation zu bewältigen haben, wurde dieser Faktor bei der Auswertung ebenfalls berücksichtigt.

IP	Branche	Tätigkeit	Führungs-erfahrung	Unternehmens-größe
1	Elektronik, Automatisation	Geschäftsführung	24 Jahre	51-100
2	Pharmazie	Abteilungsleitung	6 Jahre	501+
3	IT, Medien, Sport	Scrum Master	3,5 Jahre	501+
4	IT-Dienstleistungen	Gruppenleitung	1 Jahr	501+
5	Arbeitsvermittlung	Geschäftsführung	5 Jahre	31-50
6	Telekommunikation	Abteilungsleitung	10 Jahre	501+
7	Telekommunikation	Abteilungsleitung	20 Jahre	501+
8	IT-Dienstleistungen	Geschäftsführung	10 Jahre	31-50

Abbildung 11: Übersicht ExpertInnen, Quelle: (eigene Darstellung)

7.2 Agilität interpretieren

Zu Beginn der Interviews wurden alle ExpertInnen befragt, was sie persönlich unter Agilität verstehen und wie sie diese für sich interpretieren. Dabei wird ersichtlich, dass es keine allgemein gültige Definition zu geben scheint. Die befragten Personen haben unterschiedliche Zugänge zu diesem Thema und setzen demnach andere Schwerpunkte.

Vier ExpertInnen (IP 1, 2, 3 und 4) geben an, dass Agilität für sie die schnelle Anpassung und Reaktion auf Herausforderungen bedeutet. Sie ist geprägt von dem Versuch, Herausforderungen rasch und pragmatisch zu lösen und Ergebnisse zeitnah abliefern zu können. Dabei stehen der direkte Lösungsweg und die Erreichung des Ziels im Fokus.

Agiles Handeln verhindert trotz geänderter Rahmenbedingungen Verzögerungen, da keine Zeit in nicht relevante Aufgaben investiert wird. Es ermöglicht einer Organisation, sehr schnell und flexibel auf unvorhergesehene Probleme reagieren zu können. Je kürzer dieser Reaktionszyklus andauert, desto rascher können Veränderungen vorgenommen und Feedback zu neuen Entscheidungen von den KundInnen eingeholt werden.

Dieser Definition stimmt ein weiterer Experte (IP 6) zum größten Teil zu. Er empfindet Agilität aufgrund der Tatsache, dass Entscheidungen schneller getroffen werden können und Wartezeiten verkürzt werden, ebenfalls unterstützend. Dabei merkt er positiv an, dass MitarbeiterInnen dank agilem Handeln mit für sie wichtigen Informationen versorgt werden und deshalb Entscheidungen schneller getroffen werden können. Allerdings betont er kritisch, dass er vor einigen Jahren noch ein konkretes Bild davon gehabt habe, was Agilität in der Praxis zu bedeuten hat. Heute, nach einigen Jahren agiler Erfahrung, gibt er jedoch zu bedenken, dass Agilität durchaus ihre Herausforderungen an Menschen und Unternehmen stelle und Nachteile, vor allem in der Führung, mit sich bringe. Er empfiehlt daher, Agilität nicht als „Allheilmittel" zu betrachten und genau zu überprüfen, ob diesen Konzept für das jeweilige Unternehmen geeignet ist.

Eine andere befragte Person (IP 8), welche ebenfalls Agilität als die schnelle Reaktion auf geänderte Rahmenbedingungen definiert, hebt besonders den KundInnennutzen hervor und beschreibt diesen anhand eines praktischen Beispiels aus dem eigenen Unternehmen. KundInnen haben bei neuen Projekten oftmals nur eine grobe Zielvorstellung, aber noch keine ausgereifte Idee, wie das fertig gestellte Produkt aussehen soll. Während des Umsetzungsprozesses entstehen laufend neue Ideen oder Wünsche der KundInnen und auf diese muss seitens des Unternehmens rasch und flexibel reagiert werden. Dank engem KundInnenkontakt und regelmäßigen Abstimmungen werden Adaptierungen zeitnah vorgenommen und neue Ideen schnell umgesetzt. Dadurch hat das Unternehmen die Möglichkeit, zu lernen und sich stetig zu verbessern, während die Wünsche und Bedürfnisse der KundInnen bestmöglich umgesetzt und erfüllt werden. Auf diese Art können beide Seiten von Agilität profitieren.

Als weitere persönliche Definition wird von einer Expertin (IP 7) Agilität als neue Grundhaltung und Einstellung des Arbeitens genannt. Für sie beinhaltet Agilität mehr, als nur rasch und effizient auf Umwelteinflüsse oder jene anderer interner Abteilungen zu reagieren. Vielmehr werde Agilität von Transparenz und Mut geprägt. Im agilen Umfeld sollten keine Hemmungen bestehen, Ergebnisse offen darzulegen und bereits beschlossene Strategien anzupassen oder zu ändern. Agilität soll den Menschen den notwendigen Raum bieten, Neues auszuprobieren.

Unterstützung und Motivation der MitarbeiterInnen in Kombination mit der Erreichung strategischer Ziele bedeutet für einen weiteren Experten (IP 5) die persönliche Definition von Agilität. Eine Richtung werde seitens des Unternehmens vorgegeben und die Strategie dahinter klar an alle beteiligten Personen kommuniziert. Die Auswahl des Weges, wie dieses Ziel erreicht wird, bleibe den MitarbeiterInnen selbst überlassen. Es bedürfe keiner täglichen Kontrolle nach dem Status Quo, wichtig sei für ihn, dass am Ende das gewünschte Ergebnis erzielt werde. Wichtig sei dabei auch, trotz einer langfristigen Strategie flexibel zu agieren. Wenn äußere Einflüsse wirken, sei die Flexibilität wichtiger als das starre Festhalten an ursprünglich geplanten Strategien.

Kurz zusammengefasst definieren die ExpertInnen Agilität anhand folgender Merkmale:

- Die agile Anpassung an interne und externe Umwelteinflüsse
- Eine rasche und effiziente Zielerreichung dank kurzer Entscheidungswege
- Die schnelle Reaktion auf unvorhergesehene Probleme und Herausforderungen
- Die Fokussierung auf gesetzte Ziele, während der Weg zu deren Erreichung flexibel beschritten werden kann.
- Die positive Wechselbeziehung zwischen KundInnennutzen und der eigenen Lernfähigkeit
- Der Mut, neue Wege zu beschreiten und aus herausfordernden Situationen zu lernen
- Die Chancen, welche Transparenz und Kommunikation bieten, erkennen
- Den eigenen MitarbeiterInnen Vertrauen schenken und selbstbestimmtes Arbeiten fördern

In einem Punkt sind sich jedoch alle ExpertInnen einig: Agilität ist geprägt von Schnelligkeit, Transparenz, Entscheidungen und Reaktionen.

7.3 Unternehmenskulturen transformieren

Da die Kultur von einer agilen Transformation ebenso betroffen ist wie die Menschen selbst, wurden die ExpertInnen befragt, welchen Stellenwert die Kultur innerhalb ihres Unternehmens einnimmt, welche Rolle sie als Führungskraft dabei übernehmen, wie Agilität und Unternehmenskultur ihrer Meinung nach zusammenhängen und welche Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Transformation erfüllt werden sollten.

7.3.1 Stellenwert der Unternehmenskultur

Vier (IP 1, 6, 7 und 8) von acht ExpertInnen geben an, dass sich ihr Unternehmen laufend und aktiv mit dessen Kultur beschäftigt. Als Beispiele werden unter anderem laufende Fortbildungen oder Events genannt. Eine Expertin (IP 7) berichtet von regelmäßigen Workshops, welche die Unternehmenskultur zum Schwerpunkt haben und durch die HR-Abteilung ihres Unternehmens organisiert werden. Mit Hilfe dieser Workshops versucht das Unternehmen, Agilität zu fördern. Die TeilnehmerInnen, in diesem konkreten Beispiel Führungskräfte, werden zur Teilnahme an Übungen und Rollenspielen außerhalb ihrer Komfortzone aufgefordert. Sie beschreibt diese Übungen als ungewohnt, da sich Führungskräfte unter anderem in die Rollen ihrer MitarbeiterInnen versetzen müssen, schätzt aber den hohen Lernfaktor und Perspektivenwechsel.

Ein weiterer Experte (IP 6) erläutert, dass die Unternehmenskultur erst im Laufe der agilen Transformationsprozesses in den Fokus gerückt sei und Wichtigkeit erlangt habe. Nachdem die IT-Abteilung des Unternehmens transformiert worden sei und seitdem agil arbeite, sei mit der Zeit der Wunsch nach Agilität im ganzen Unternehmen laut geworden. Bei der Umsetzung sei rasch ersichtlich gewesen, dass dafür das agile Mindset der Menschen geschult und die Kultur dahingehend angepasst werden müsse. Seit ungefähr einem Jahr konzentriere sich das Unternehmen nun auf die ganzheitliche agile

Umstellung und befasse sich aktiv, auf Initiative und mit Unterstützung des Topmanagements, mit der agilen Transformation der Unternehmenskultur.

Drei ExpertInnen (IP 2, 3 und 5) berichten, dass die Kultur im eigenen Unternehmen zwar immer wieder ein aktives, aber nicht laufend präsentes Thema sei. Zwar befasse man sich im Zuge von Projekten oder in einzelnen Abteilungen punktuell mit dem Thema, jedoch gebe es dazu kein ganzheitliches Unternehmenskonzept. Dabei merkt ein Experte (IP 2) kritisch an, dass manche Werte, welche sein Unternehmen bisher stark vertreten und nach außen kommuniziert habe, aufgrund von raschem Wachstum und vielen neuen MitarbeiterInnen nicht mehr aktuell und zutreffend seien und daher adaptiert werden müssten. Er selbst sei mit der Kultur des Unternehmens zufrieden und erachte sie in seinem Bereich als präsent. Er weist darauf hin, dass immer Achtung geboten sei, Kultur nicht mit Prozessen zu verwechseln, gerade in großen Unternehmen und Konzernen, in welchen es viele Prozessschritte einzuhalten gelte. Hier bestehe für Unternehmen oft die Gefahr, den Ruf zu erlangen, langsam zu sein oder kompliziert zu arbeiten, wofür aber die Prozesse und nicht die Kultur verantwortlich seien. Fast alle ExpertInnen sprechen von sich aus die Thematik an, dass eine Kultur auch von Zeit zu Zeit adaptiert werden müsse, um authentisch auf die Menschen im Unternehmen zu wirken. Werte, welche als überholt gelten oder keinen Bezug mehr zur Realität aufweisen, hindern die Menschen an der persönlichen Identifikation mit der Organisation.

Eine befragte Person (IP 4) erzählt, dass die Unternehmenskultur kein Thema sei, welches im eigenen Unternehmen aktiv fokussiert werde, obwohl der Wunsch nach einer authentischen Kultur laufend präsent sei. Es scheine eine falsche Vorstellung davon zu herrschen, dass eine Kultur und deren Transformation nicht von einzelnen Personen gesteuert werden könne, wenn keine aktive Unterstützung von Seiten des Unternehmens und dem Topmanagement geleistet werde.

7.3.2 Die Rolle der Führungskraft

Passend zu dieser kritischen Bemerkung wurden die Führungskräfte im Zuge des Interviews befragt, worin sie ihre eigene Rolle sehen, wenn eine Unternehmenskultur transformiert, verbessert oder geändert werden soll. Ausschließlich alle befragten

Personen sind sich darüber einig, dass die Transformation einer Unternehmenskultur vorgelebt werden müsse und ihnen als Führungskräften dabei eine besondere Rolle der Vorbildwirkung zukomme. Kultur sei ein lebender Mechanismus und könne nicht künstlich erzwungen werden. Ein Experte (IP 5) stellt in Frage, ob es überhaupt möglich sei, eine bestehende Kultur um 180 Grad zu drehen. Er empfiehlt kleine Veränderungen und den ständigen Fokus auf diese. Da es sich in seinem Fall um den Gründer und Geschäftsführer eines sehr jungen Unternehmens handelt, wird in diesem noch sehr intensiv die Kultur der Unternehmensgründer gelebt. Bei dem Wunsch die bestehende Kultur zu ändern, liege es seiner Ansicht nach umso mehr an den Eigentümern, mit gutem Beispiel voranzugehen. Dies könne schon Kleinigkeiten betreffen, wie zum Beispiel das pünktliche Erscheinen zu Meetings. Wenn dieses Verhalten von den MitarbeiterInnen erwartet wird, müssen die Eigentümer mit gutem Beispiel vorangehen. Ein anderer Experte (IP 6) weist besonders darauf hin, dass vom Topmanagement verstanden werden müsse, welche Auswirkungen Agilität und ein damit verbundener Kulturwechsel auf die gesamte Organisation mit sich brächten. Wenn ein Unternehmen seit jeher starre, klare Verantwortlichkeiten, Hierarchien und Strukturen aufweise, diese bereits lange praktiziert und nie verändert habe, ständen agile Teams mit ihrer vollkommen anderen Arbeitsweise dem sehr konträr gegenüber. Hier müsse ein Mittelweg gefunden werden. Wenn diese Notwendigkeit seitens des Managements oder der Geschäftsführung nicht verstanden werde, würden die Versuche, Agilität ganzheitlich umzusetzen, vermutlich scheitern.

Dieser Meinung schließt sich ein weiterer Experte (IP 3) an. Er empfindet es als kritisch, wenn eine Abteilung auf agiles Arbeiten umstelle, die angrenzenden Abteilungen aber weiterhin nach alten oder traditionellen Mustern vorgingen. Hier stießen dann Führungskräfte, aber auch MitarbeiterInnen oftmals an ihre Grenzen, da weder eine gemeinsame Kommunikationsbasis noch das gegenseitige Verständnis vorhanden sei. Würden hier keine Anpassungen vorgenommen, könnten für die Zukunft keine Verbesserungen erzielt werden.

Da Agilität von Teamarbeit geprägt ist, empfiehlt eine der Expertinnen (IP 4), dass das Unternehmen die Transformation der Kultur gezielt lenken, steuern und organisieren

solle. Ansonsten könne die Gefahr bestehen, dass jedes Team seine eigene agile Kultur entwickele und sich dadurch wieder weitere Unterkulturen in der eigenen Kultur bildeten. Um die Transformation einer Unternehmenskultur erfolgreich umzusetzen, raten drei der befragten Personen (IP 2, 5 und 6), sehr zeitnah mit aktivem Handeln zu beginnen, theoretisches Wissen und Input zu vermitteln, dies anhand von praktischen Beispielen zu veranschaulichen und unverzüglich mit Hilfe von Übungen und Workshops praktisch umzusetzen. Die Menschen sollten möglichst schnell selbst aktiv versuchen, testen, probieren und lernen dürfen. Im besten Fall gelange man dabei zu der Erkenntnis, dass das Unternehmen viele Dinge, welche ohnehin agilitätskonform seien, schon längst praktiziert und etabliert habe, ohne dass es unter dem Begriff der Agilität erfolgt sei.

7.3.3 Agilität und Kultur vereinen

Im Zuge der Interviews wurde auch deutlich erkennbar, dass bestehende Hierarchien für Führungskräfte eine der größten Hürden während der Transformation einer Unternehmenskultur darstellen. Eine Expertin (IP 4) betont, dass das hierarchische Denken außerhalb ihrer Abteilung nicht in der Form abgeschafft wird, wie es für agiles Arbeiten erforderlich wäre. Sie nennt als Beispiel, dass bei herausfordernden Situationen mit anderen Abteilungen eine E-Mail von ihr als Führungskraft immer noch mehr Gewicht als die eines ihrer Teammitglieder habe. Das ist nicht der Idealzustand und sollte sich im Laufe der Zeit mit einer ganzheitlich agilen Struktur relativieren. Eine weitere Führungskraft (IP 6) sieht die größte Schwierigkeit darin, bestehende Hierarchien mit dem agilen Teil des Unternehmens zu verbinden. Hierarchien zu entfernen und gänzlich abzuschaffen, sei auch nicht die geeignete Lösung, dennoch müsse gemeinsam ein Weg geschaffen werden, auf welchem agile Teams in bestehende hierarchische Konstrukte eingebunden werden. Kommunikations- und Entscheidungswege sollten gut miteinander zu vereinbaren sein, Abteilungen einander Unterstützung bieten und sich nicht gegenseitig behindern. Eine Interviewpartnerin (IP 4) bestätigt die Aussage, dass die Unternehmensgröße und Agilität im Zusammenhang stehen. Sie ist der Meinung, dass verschiedene Bereiche des Unternehmens eigene Kulturen lebten und somit schwer flächendeckende Aussagen über das ganze Unternehmen getroffen werden könnten, welche Kultur herrscht oder herrschen sollte. Während gerade in IT-Abteilungen Agilität oftmals gängig ist und gelebt wird, gibt es in demselben Unternehmen auch Bereiche,

wo dieses Konzept des Arbeitens, aufgrund anderer Einflüsse und Rahmenbedingungen, nicht möglich ist. Eine Interviewpartnerin (IP 7) vertritt die Meinung, dass ganzheitliche Anpassung erforderlich sei, um ein authentisches Bild von Agilität im Unternehmen zu schaffen. Entscheiden sich Unternehmen bewusst für eine agile Transformation, muss auch dementsprechend agiert und gelebt werden. Ankündigungen, agil sein zu wollen und weiterhin starre hierarchische Strukturen zu leben, seien für alle Betroffenen kontraproduktiv. Betreffend Hierarchien merkt ein Experte (IP 2) an, dass sein geführtes Team aus jüngeren MitarbeiterInnen zwischen 27 und 34 Jahren bestehe. Er habe die Erfahrung gemacht, dass einerseits die jüngere Generation eher bereit sei, sich auf das Projekt Agilität einzulassen. Auf der anderen Seite meint er aber auch zu erkennen, dass das Verständnis für Autorität ein anderes geworden sei. Aufgrund der flachen Hierarchien und der Tatsache, dass die Führungskraft als Teil des Teams aktiv eingebunden sei, verschwämmen seiner Empfindung nach teilweise die Grenzen zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen. Der Zugang wirke offener und freundschaftlicher und je nach Situation könne sich dies sowohl als vor- als auch nachteilig erweisen.

7.3.4 Rahmenbedingungen der Kulturtransformation

In diesem Zusammenhang behandelt eine weitere Frage die Thematik, ob die ExpertInnen der Ansicht sind, dass Agilität für jedes Unternehmen geeignet ist und welche Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Umsetzung erfüllt werden müssen. Auch hier wird rasch ersichtlich, dass die Implementierung von Agilität im eigenen Unternehmen von den ExpertInnen kritisch hinterfragt wird. Eine Person (IP 4) erklärt, dass nicht jeder Mensch für Agilität geeignet sei. Auch sie habe dies erst im Laufe der Zeit für sich erkannt. Deshalb sollten Unternehmen und speziell die Führungskräfte darauf achten, die Zusammenstellung der Teams bestmöglich zu wählen. Sie gibt zu bedenken, dass nicht alle Menschen gerne Verantwortung übernähmen oder selbstbestimmt arbeiteten und diese Tatsache auch akzeptiert werden müsse. Da Selbstbestimmtheit und Eigenverantwortung jedoch Grundpfeiler des agilen Arbeitens darstellten, müsse für diese MitarbeiterInnen eine andere Aufgabe gefunden werden oder im schlimmsten Fall die Trennung erfolgen. Deshalb empfindet sie es als äußerst wichtig, bereits zu Beginn einer bevorstehenden Transformation die Persönlichkeit und Einstellung der MitarbeiterInnen zu berücksichtigen. Ebenso kann die HR-Abteilung im

Recruiting und mit gezieltem Employer Branding positiv unterstützen. In diesem Zusammenhang warnt ein Experte (IP 1) vor dem Fehler, das Wissen der MitarbeiterInnen und den Verlust bei deren Abgang zu unterschätzen. Deshalb erachtet er die vorausschauende Planung einer Kulturtransformation im Vorfeld als essentiell. Für ihn ist zwingend erforderlich, Überzeugungsarbeit bei den MitarbeiterInnen zu leisten und den geplanten Weg offen und transparent zu kommunizieren. Andernfalls bestehe für das Unternehmen die Gefahr, wesentliche Teile des Wissens, über welches die MitarbeiterInnen verfügten, zu verlieren. MitarbeiterInnen, welche FachexpertInnen in ihrem Aufgabenbereich sind, können Agilität trotzdem ablehnen und das Unternehmen freiwillig verlassen. In diesem Fall besteht für das Unternehmen das Risiko, dass mit dem Austritt dieser MitarbeiterInnen wertvolles Wissen verloren geht. Darum muss größter Wert auf Transparenz und eine offene Kommunikation gelegt werden. Die Menschen benötigen ausreichend Informationen, was agiles Arbeiten in der Praxis bedeutet, welche Chancen sich dadurch eröffnen, welche Risiken bestehen und mit welchen Veränderungen für Unternehmen und MitarbeiterInnen zu rechnen ist. Selbstverständlich kann dieser Prozess auch mit Hilfe von externen Coaches unterstützt werden. Da er die agile Transformation in seinem Unternehmen bereits erfolgreich bewältigt hat, rät er zu einem „Testlauf" vor der finalen Umsetzung. Hier empfiehlt er, sowohl Führungskräften als auch MitarbeiterInnen die Möglichkeit zu gewähren jederzeit aus dem Projekt aussteigen zu dürfen. Diese Taktik ermöglicht einen offeneren Zugang und mehr Akzeptanz.

Zwei weitere Experten (IP 1 und 8) erachten MitarbeiterInnen und deren Weiterentwicklung als den wesentlichsten „Faktor" für den Unternehmenserfolg. Um neue Produkte entwickeln und Dienstleistungen anbieten zu können, sei es unumgänglich, lebenslang zu lernen, das eigene Wissen zu erweitern und sein Verhalten laufend zu hinterfragen. Mit immer denselben Handlungsweisen erreiche man schließlich auch immer nur dieselben Ziele. Diese Tastsache blockiere Weiterentwicklung und Erfolg. Ebenso sei es für langfristigen Unternehmenserfolg unumgänglich, Geld zu investieren, um Strukturen aufzubauen und Weiterentwicklung zu fördern. Ob Menschen Agilität annehmen können und wollen, hänge von der persönlichen Einstellung ab, führt ein Experte (IP 1) weiter aus. Möglicherweise haben ältere MitarbeiterInnen, welche in

verhältnismäßig kurzer Zeit in Pension gehen werden, keine große Motivation mehr, etwas Neues zu lernen. Sie sind mit ihrer Routine, den gewohnten Arbeitsschritten und den vertrauten PC-Programmen zufrieden. Er verwendet hier die Metapher, je stärker ein Baum verwurzelt sei, desto schwieriger gelinge es ihn, umzupflanzen. Er könne sich vorstellen, dass jüngere MitarbeiterInnen in diesem Zusammenhang experimentierfreudiger seien. Da jeder Mensch individuell in seinem Verhalten und seiner Motivation sei, könne hier trotzdem keine pauschale Aussage getroffen werden. Manche MitarbeiterInnen würden die Veränderungen freudig annehmen und sich über die neuen Herausforderungen freuen, während andere vielleicht einen kritischeren Zugang hätten. In seinem eigenen Unternehmen finden seit ca. sieben Jahren kontinuierliche Veränderungen statt, weshalb es kaum mehr MitarbeiterInnen gibt, welche diese Herausforderungen nicht positiv begrüßen.

Eine weitere Rahmenbedingung, welche von allen ExpertInnen in diesem Zusammenhang erwähnt wird, ist der positive und offene Umgang mit Fehlern innerhalb des Unternehmens. Fehler sollen im agilen Umfeld erlaubt und sogar erwünscht sein, da aus Fehlern zu lernen die Voraussetzung für nachhaltigen Lerneffekt und Verbesserung ist. Agilität kann nicht gelebt werden, wenn die Unternehmenskultur keine Fehler zulässt. Allerdings soll aus diesen Fehlern gelernt werden. Fehler machen, diese akzeptieren und keine Konsequenzen befürchten zu müssen, sind der eine Schritt, aber nachhaltig davon zu lernen ist natürlich nächste, den diese Freiheit mit sich bringen sollte. Dies muss berücksichtigt werden, da sich die Fehlerkultur ansonsten negativ auf das Unternehmen auswirkt. Fehler einzugestehen ist ebenso ein Lernprozess wie agiles Arbeiten. Dasselbe gilt für Transparenz und offene Kommunikation. Im Zuge des agilen Arbeitens werden Ergebnisse offengelegt und Lösungsansätze offen kommuniziert. Möglicherweise löst dies Unbehagen bei manchen MitarbeiterInnen aus, da sie Angst um ihre Arbeitsstelle oder vor Bloßstellung haben. Hierfür sind das stabile und gute Umfeld sowie eine unterstützende Kultur wichtig. Wie zuvor bereits angesprochen, ist auch in diesem Fall authentisches Handeln erforderlich. Es erweist sich als kontraproduktiv, wenn das Unternehmen offenkundig Fehlerfreundlichkeit in seinen Werten verankert hat, die MitarbeiterInnen aber in Wirklichkeit mit weitreichenden Konsequenzen rechnen

müssen. Vielmehr sollen die Menschen im Unternehmen bestärkt werden, Neues auszuprobieren und auch den Mut aufzubringen, die eigene Komfortzone zu verlassen.

Als letzten Punkt wird die Authentizität des Unternehmens und der Kultur angesprochen. Generell empfinden alle ExpertInnen eine solide und authentische Unternehmenskultur als eine der wichtigsten Komponenten für eine erfolgreiche und stabile Organisation. Auf die Frage, wie und mit welchen Mitteln eine bestehende Unternehmenskultur erfolgreich transformiert werden kann, wird vor allem das richtige Mindset erwähnt. Hier lautet die allgemeine Empfehlung, bereits bei der Einstellung und Rekrutierung neuer MitarbeiterInnen darauf zu achten, dass diese die „richtigen" Werte und Einstellungen mitbringen.

7.4 Agile Führung umsetzen

Dieses Kapitel konzentriert sich auf Führungskräfte und ihren persönlichen Zugang zu agiler Führung. Es wird näher erläutert, worin sie die Unterschiede zwischen klassischer und agiler Führung erkennen, wie ihnen die Identifizierung mit ihrer neuen Rolle gelingt, welche Herausforderungen bei der Umsetzung zu bewältigen sind, wie sie mit dem Thema „Verantwortung abgeben" umgehen und welche persönlichen Veränderungen sie feststellen können.

7.4.1 Persönliche Definition und Führungserfahrung

Ähnlich wie bei Agilität wurden die ExpertInnen zu Beginn dieses Themas befragt, was sie unter agiler Führung verstehen und wie sie diese für sich persönlich definieren. Dabei wurde rasch ersichtlich, dass das Verständnis von agiler Führung „einfacher" als Agilität definiert werden kann. Die Meinungen der befragten ExpertInnen überschneiden sich in etlichen Aspekten und Gesichtspunkten. Zusammenfassend werden daher folgende Aussagen getroffen:

Eine agile Führungskraft ist mit der Aufgabe, das Team, im Alltag und speziell in kritischen Situationen, zu unterstützen und das unternehmerische Ziel im Auge zu behalten, betraut. Läuft das Team Gefahr, den Fokus zu verlieren und sich in nicht relevanten Aufgaben zu verlieren, ist es die Aufgabe der Führungskraft, den Überblick zu behalten und beratend und unterstützend zur Seite zu stehen. Dabei sollte stets das

eigentliche Ziel im Fokus stehen, laut Aussage eines Experten bestehe in agiler Führung kein Platz für „persönliche Eitelkeiten". Ebenso fallen die Zusammenstellung des richtigen Teams, strategische Einflüsse von außen zu filtern und geeignete Rahmenbedingungen für agile Teamarbeit zu schaffen, unter die Aufgaben der agilen Führungskraft. Agilität zeichnet sich dadurch aus, dass Entscheidungen rasch und effizient getroffen werden. Führungskräfte sollten in der Lage sein, ihre MitarbeiterInnen in diesem Prozess zu unterstützen und zu motivieren, neue Wege zu beschreiten und den Mut zu haben, Neues auszuprobieren. Des Weiteren muss MitarbeiterInnen der gestalterische Raum zur Verfügung gestellt werden, ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen zu können. Auch dafür sollte die Führungskraft jeweils die geeigneten Rahmenbedingungen schaffen, da Teammitglieder die ExpertInnen in ihren jeweiligen Fachbereichen sind und laut dem Prinzip der Agilität die Freiheit benötigen, dies umsetzen zu können.

Vier (IP 1, 2, 6 und 8) von acht befragten Personen geben an, im Laufe ihrer beruflichen Laufbahn Erfahrung mit klassischer Führung gemacht zu haben. Diese Erfahrungen beinhalten entweder klassische Linienführung in vorherigen Unternehmen oder klassische Führung im eigenen Unternehmen, bevor dieses agil transformiert wurde. Die anderen vier ExpertInnen (IP 3, 4, 5 und 7) hingegen geben an, dass Agilität in deren Führungsverhalten von Beginn an, zumindest in Grundzügen, stets präsent gewesen sei, auch wenn diese Form der Führung nicht explizit als agil bezeichnet wurde. Dabei weisen sie darauf hin, dass dieser Führungsstil eher intuitiv gewählt wurde, sei es, weil er ohnehin ihrer eigenen Persönlichkeit entspricht und/oder das Unternehmen den geeigneten Freiraum dafür geboten hat. Allerdings betonen auch die ExpertInnen mit klassischer Führungserfahrung, dass ihre persönliche Einstellung und ihr Mindset auch zu früheren Zeiten bereits agile Eigenschaften aufgewiesen habe.

7.4.2 Agiles Führen erlernen

In weiterer Folge erzählen die Führungskräfte, wie sie ihre Vorbereitung auf die neue Rolle als agile Führungskraft gestaltet haben. Dier Herangehensweisen sind individuell, während manche ihr Wissen gerne über Online-Seminare beziehen, bevorzugen andere den persönlichen Austausch mit anderen agilen Führungskräften in Seminaren oder Lerngruppen. Aber auch Bücher, Foren und YouTube werden als Quellen der Inspiration

genannt. Teilweise werden in den Unternehmen für Führungskräfte zur Unterstützung auch Seminare, Workshops oder die Möglichkeit eines Coaches angeboten. Eine Expertin (IP 4), welche noch nicht sehr lange selbst Führungskraft ist, erzählt, dass sie das Verhalten ihrer bisherigen Vorgesetzter reflektiere und daraus für sich Lehren betreffend ihres eigenen Führungsverhaltens ziehe. Sie berichtet auch von der Plattform Meetup (www.meetup.com), auf welcher sie sich mit anderen agilen Führungskräften aus anderen Unternehmen austauschen könne. Den persönlichen Lerneffekt schätzt sie als sehr hoch ein, da innerhalb dieses geschützten Rahmens Themen diskutiert werden können, welche eventuell innerhalb des eigenen Unternehmens nicht so einfach angesprochen werden können.

7.4.3 Identifikation mit der neuen Rolle

Doch wie gelingt den ExpertInnen in der Praxis die Identifizierung mit ihrer neuen Rolle bzw. welches „Umdenken" muss dafür stattfinden? Vier Führungskräfte (IP 3, 4, 5 und 8) geben hier an, dass die Umstellung für sie keine große Herausforderung war, da sie bereits immer agil, oder zumindest mit agilen Ansätzen, ihre MitarbeiterInnen geführt haben und in Unternehmen mit dafür geeigneten Rahmenbedingungen tätig waren. Ein Experte (IP 1), welcher lange Zeit in klassisch hierarchischen Unternehmen mit klar definierten Strukturen tätig gewesen ist, beschreibt seine persönlichen Motive für den Wandel dahingehend, dass er die Arbeitswelt kennen lernen möchte, in welcher seine Kinder tätig sind oder sein werden, wenn sie in das Berufsleben eintreten. Ein weiterer Beweggrund für ihn sei gewesen, dass er sich persönlich von dem Denken entfernen wollte, dass eine Person als GeschäftsführerIn entscheiden könne, was für 150 MitarbeiterInnen im Unternehmen das Beste sei. Er rechnet vor, dass ein Unternehmen mit beispielsweise 77 MitarbeiterInnen in Summe ca. 1.200 Jahre an Berufserfahrung aufweise. Er stellt in Frage, wie eine einzelne Person denken könne, mehr Wissen als alle anderen zu besitzen. Seine Motivation sei, die Menschen in seiner Rolle als Ermöglicher und Katalysator dabei zu unterstützen, Mut aufzubringen, etwas Neues zu wagen und Verantwortung zu übernehmen. Obwohl diese Motivation sehr groß sei, sei die Umstellung von der klassischen zur agilen Führungskraft eine Herausforderung für ihn gewesen. Er beschreibt, dass es schwierig sei, alte Verhaltensmuster abzulegen. Mit Hilfe seines Coaches, welcher ihn auf dem Weg begleitet hat, habe er, wie er es selbst

beschreibt, gelernt, sich in Geduld zu üben. Früher war es für ihn Alltag, Entscheidungen über die Köpfe seiner MitarbeiterInnen hinweg zu treffen. Heute sitze er in Teammeetings und höre zu. Er berichtet, dass es ihn immer wieder aufs Neue erstaune, welche Ideen und Sichtweisen Menschen, teilweise auch kulturell bedingt, haben. Oft würden dann Lösungsvorschläge angenommen, welche er so selbst nie entschieden hätte, aber trotzdem funktionierten sie am Ende des Tages, auch wenn der Zugang ein völlig konträrer zu seinem gewesen sei.

Eine weitere Expertin (IP 4) erzählt, dass sie einige Zeit benötigt habe, bis sie sich in ihre neue Rolle richtig einfinden konnte. Während der Transformation waren die neuen Führungskräfte noch stark in das Alltagsgeschäft mit eingebunden. Obwohl sie sich bereits vor Antritt ihrer neuen Position als Führungskraft Gedanken über die Umsetzung gemacht habe, hätten die äußeren Umstände das Einfinden in die neue Rolle erschwert, da es an Zeit und Struktur gemangelt habe. Wäre sie heute noch einmal mit derselben Situation konfrontiert, würde sie mehr Fokus auf ihre Aufgaben als Mentorin legen.

Eine andere Führungskraft (IP 2), welche erst seit einem Jahr in der neuen agilen Rolle tätig ist, berichtet in diesem Zusammenhang, welche Unterschiede er zwischen seiner klassischen und der agilen Rolle wahrnehme. Eine Neuerung stelle für ihn dar, dass er, wenn es um Entscheidungen und Verantwortlichkeiten gehe, nicht mehr so „gebraucht" werde, da die Teammitglieder mit diesen Aufgaben nun selbst betraut seien. Für ihn bestehe die Herausforderung darin, dass er, außer bei größeren Entscheidungen, an den Aktivitäten seines Teams nicht mehr direkt beteiligt sei und keinen direkten Einfluss mehr auf deren Tätigkeiten habe. Aufgrund dessen erfordert es, im Gegensatz zu früher, mehr Vorlauf und Überzeugungsarbeit, wenn er als Führungskraft Ideen umsetzen und über die laufenden Entwicklungsschritte informiert werden möchte. Konnte dies früher einfach an das Team delegiert werden, benötige es heute vorab mehr Schritte bis zur effektiven Umsetzung. Er empfindet diese Änderungen nicht als nachteilig, da er so mehr Kapazitäten für andere Aufgaben zur Verfügung habe, betont aber, dass es eine Herausforderung für ihn darstelle.

Ein weiterer Experte (IP 6) berichtet sehr offen, dass die Umstellung von der klassischen auf die agile Führungskraft mitunter auch sehr frustrierend sein könne. Er belegt diese Aussage mit einem praktischen Beispiel aus seinem beruflichen Alltag. Wenn er als Führungskraft möchte, dass Veränderungen vorgenommen werden, sei es an Arbeitsabläufen, Produkten oder Vorgehensweisen, sei es früher wesentlich einfacher für ihn gewesen, diese präferierten Varianten durchzusetzen. Heute müsse er wesentlich mehr Energie aufbringen, da es viel mehr Überzeugungsarbeit und Kontext benötige, um seine MitarbeiterInnen von seiner Idee zu überzeugen. Auch wenn er aufgrund seiner jahrelangen Berufserfahrung davon überzeugt ist, dass seine Variante die bessere sei, seien direkte Anweisungen verpönt und nicht gerne gesehen, da sie den agilen Grundsätzen widersprechen. Früher hätte er seine Entscheidungen einfach an seine MitarbeiterInnen delegiert und diese wären umgesetzt worden. Da die agilen Teams selbstbestimmt über ihre Arbeit entscheiden dürfen, benötige es viele Erklärungen und positive Verstärkung, damit seine Vorschläge in Betracht gezogen würden. Er betont, dass man hier als Führungskraft sehr vorsichtig agieren müsse, da direkte Anweisungen dazu führten, dass agile Teams nur mehr formal als agil gelten, aber nicht mehr agil, sondern fremdbestimmt arbeiteten.

7.4.4 Persönliche Veränderungen wahrnehmen

Die ExpertInnen sind geteilter Meinung darüber, ob die neue Rolle als agile Führungskraft zu persönlichen Veränderungen geführt hat. Während ein Teil der befragten Personen meint, keine Veränderungen bewusst wahrgenommen zu haben, hat die andere Hälfte das eigene Verhalten bereits reflektiert. Dazu werden unterschiedliche Beispiele genannt. Während eine Person (IP 2) bewusst darauf konzentriert ist, weniger in Hierarchien zu denken, übt sich eine andere (IP 1) in Geduld und Vertrauen. Ein Interviewpartner (IP 3) hinterfragt regelmäßig, welche Auswirkungen aufgrund seines Handelns innerhalb und außerhalb seines Teams entstehen, und ist aufgrund dessen sehr bemüht, reflektierte Entscheidungen zu treffen. Eine Expertin (IP 4) erzählt, dass sie in ihrer vorherigen Rolle als Scrum Master ihre Führungskräfte mit ihrem Engagement teilweise intensiv gefordert habe. Aufgrund ihrer jetzigen Rolle als Führungskraft bekomme sie die Möglichkeit, auch die andere Seite kennenzulernen. Dieser Perspektivenwechsel senke das Frustrationslevel und helfe ihr, mehr Verständnis und

Geduld aufzubringen. Wieder eine andere Expertin (IP 7) ist darüber erfreut, eine engere Bindung zu ihren MitarbeiterInnen aufbauen zu können. Der letzte Experte (IP 8) schätzt die eigene Zufriedenheit, welche eingetreten sei, da er sich, durch den Wegfall administrativer Tätigkeiten, in Ruhe auf seine Tätigkeiten als Führungskraft konzentrieren könne. Alle ExpertInnen stimmen überein, dass Agilität die Menschen zum Nachdenken und Reflektieren anrege und eine offene Feedbackkultur sehr fördere.

7.4.5 Agile Führung umsetzen

Bei der Frage nach der Umsetzung der agilen Führung können bereits Rückschlüsse auf die Herausforderungen, welche dabei für die Führungskräfte entstehen, geschlossen werden. Ein Experte (IP 5), Gründer eines Start-Ups, gibt an, dass für ihn die größte Herausforderung nach wie vor darin bestehe, dass er laufend überlegen müsse, ob er eine Aufgabe selbst umsetze oder sich zurücknehme und andere Personen effizienter daran arbeiten lasse. Eine weitere Änderung bestünde in der Etablierung einer Meeting-Kultur und dem Einsehen, dass es ab einer bestimmten Unternehmensgröße nicht mehr effizient und praktikabel sei, wenn Aufträge und Entscheidungen auf Zuruf bearbeitet würden.

Eine weitere Expertin (IP 4) erachtet als essentiell, dass Führungskräfte ihr Team bestmöglich unterstützten, damit die MitarbeiterInnen überhaupt in der Lage sein könnten, selbstorganisiert zu arbeiten. Voraussetzung dafür sei, dass das Verhältnis zwischen der Führungskraft und dem Team in Ordnung sei. Die Expertin nennt Vertrauen, agiles Mindset, fachliche Kompetenzen, Teamwork und Offenheit als wichtige Grundpfeiler. Passend dazu müssten dem Team Aufgaben übertragen werden, welche es ermöglichten, an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten und dabei die vorhandenen Werte und Fähigkeiten einzusetzen. Ohne ein gemeinsames Ziel arbeiteten die Menschen im Team neben- und nicht miteinander. In so einem Fall seien auch Agilität und agiles Arbeiten überflüssig. Bei der agilen Transformation ihres Unternehmens seien Grenzen bezüglich Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen innerhalb des Unternehmens nicht eindeutig abgegrenzt worden. Sie erzählt, dass agile Teams gebildet worden seien, welche mit Entscheidungsbefugnissen ausgestattet und von den Führungskräften alleine gelassen worden seien. Als bestimmte Entscheidungen dann

getroffen worden seien, seien Führungskräfte mit eben diesen nicht einverstanden gewesen, da ihrer Meinung nach die Kompetenzen von den Teams überschritten worden seien. Anhand dieses Beispiels erklärt die Expertin, wie wichtig für sie Offenheit, Kommunikation und Transparenz seien. Führungskräfte verfügten oft über wichtige Informationen, welche die Teams nicht besäßen und könnten es deshalb nicht nachvollziehen, warum ihrer Meinung nach „falsche" Entscheidungen getroffen worden seien.

Einem weiteren Experten (IP 6) fällt auf, dass trotz transformierter Hierarchien, die Präsenz einer Führungskraft, z.B. in Meetings, eine besondere Wirkung auf die MitarbeiterInnen habe. Hier sehe er seine Herausforderung darin, sich auf dem schmalen Grat zwischen Impulse setzen und das Team entmachten, wenn auch keinesfalls mit Absicht, zu bewegen. Er sei davon überzeugt, dass alle Unternehmen, welche Agilität nachträglich implementierten, nicht in der Lage seien, Hierarchien abzuschaffen. Der Titel „Head of" verkörpere einen gewissen Status und dieses Denken sei in den Köpfen der Menschen fest verankert, auch wenn im Zuge der agilen Transformation Hierarchien abgeflacht würden. Der befragte Experte führt diesen Titel ebenfalls und besitzt damit eine höhere Entscheidungsbefugnis als seine Teammitglieder. Er nennt als Beispiel, dass seine Aussagen in Meetings automatisch mehr Gewicht als die eines seiner Teammitglieder haben, auch wenn der oder die andere MitarbeiterIn mehr Fachwissen zu diesem Thema besitze. Dadurch erhöhe sich das Risiko der Fehleranfälligkeit, da falsche Impulse gesetzt werden könnten, auch wenn diese gar nicht beabsichtigt oder inhaltlich geprüft und korrekt seien. Aufgrund dessen bemühe er sich um Zurückhaltung, wodurch allerdings das Risiko der Fehlentscheidungen in dem Teams zunehme. Sein persönlicher Zugang zu Agilität sei, dass diese nicht aus Büchern zu erlernen sei, diese dienten im besten Fall zur Inspiration. Laut ihm müsse Agilität offen angenommen werden, sie erfordere Mut und Neugierde. Er selbst habe sich auf seine neue Rolle theoretisch vorbereitet und anschließend mit Experimentierfreudigkeit und offenem Mindset den Versuch gewagt. Ebenso sei es ihm wichtig gewesen, um besser verstehen und lernen zu können, sämtliche Rollen seiner Teammitglieder auch selbst anzunehmen und auszuprobieren. Agilität müsse für ihn echt und authentisch sein, andernfalls könne nicht beurteilt werden, wie sich dieses Prinzip anfühle und gelebt werde. Auch anderen

Führungskräften rate er dringend, die Erfahrung und den Versuch selbst zu wagen, andernfalls könnten sie den wahren Kern der Agilität weder verstehen noch beurteilen.

7.4.6 Verantwortung übertragen

In einer letzten Frage werden die ExpertInnen gebeten zu erzählen, wie sie damit umgehen, ihren MitarbeiterInnen Verantwortung zu übertragen. Alle befragten Personen geben an, eine offene Einstellung zu diesem Thema und grundsätzlich auch kein Problem damit zu haben, Verantwortung abzugeben. Allerdings erfordert dies auch gewisse Rahmenbedingungen, welche eingehalten werden müssen. Für die ExpertInnen ist Vertrauen die Basis für die Übertragung von Verantwortung. Einige merken an, dass die Schwierigkeit oft darin liege, MitarbeiterInnen einen Vertrauensvorschuss entgegen bringen zu müssen, auch auf die Gefahr hin enttäuscht zu werden oder im Nachhinein „Schäden" reparieren zu müssen. Darüber hinaus sind sie sich einig, dass diese Thematik wohl die schwierigste für Führungskräfte sein dürfte. Obwohl die Teams eigenverantwortlich arbeiten und Entscheidungen treffen sollen, sind Führungskräfte oft versucht, zu kontrollieren und nach dem Rechten zu sehen. Dies führt oft dazu, dass sie in alte Muster zurückfallen und wieder die Verantwortung an sich nehmen. Ein Experte (IP 5) gibt zu, dass er, wenn Projekte nicht ganz nach seinen Vorstellungen gestaltet werden, oft versucht sei, bei Besprechungen zu sehr ins Detail zu gehen und den MitarbeiterInnen die Verantwortung und Kontrolle wieder abzunehmen. Ein Interviewpartner (IP 2) beschreibt, dass er persönlich kein Problem damit habe, Entscheidungen zu treffen und sich für etwaige Konsequenzen verantwortlich zu zeigen. Da Entscheidungen nun innerhalb des Teams und nicht mehr durch ihn als Führungskraft getroffen würden, definiere er die agile Führung als „indirekte" Führung. Seine Herausforderung bestehe darin, dass er für seine Vorgesetzten weiterhin als ergebnisverantwortlich gilt. Obwohl er nach dem Prinzip der agilen Führung nicht mehr aktiv in die Handlungen seines Teams eingreifen dürfe, trage er dennoch die volle Verantwortung für dessen Erfolg und die erwarteten Ergebnisse. Eine weitere Expertin (IP 4) weist auf die Unternehmenskultur hin und erklärt, dass Menschen mit demselben agilen Mindset und der Bereitschaft, Verantwortung übernehmen zu wollen benötigt würden, um Verantwortung überhaupt übertragen zu können. Die Tatsache, dass nicht alle MitarbeiterInnen bereit seien, Verantwortung zu übernehmen, müsse von den

Unternehmen auch akzeptiert werden, da es selbstverständlich auch kontraproduktiv sei, jemandem Verantwortung aufzuzwingen.

7.5 MitarbeiterInnen unterstützen

In einem dritten Schwerpunkt wurden die InterviewpartnerInnen befragt, wodurch sich ein agiles Team für sie auszeichnet, wie MitarbeiterInnen auf die bevorstehende Transformation vorbereitet wurden, wie Führungskräfte ihren Teams bestmögliche Unterstützung garantieren können und welche persönlichen Veränderungen bei den MitarbeiterInnen, im Zuge der agilen Transformation, erkennbar sind.

7.5.1 Eigenschaften agiler Teams

Ähnlich wie bei den persönlichen Definitionen zu Agilität und agiler Führung wurden die ExpertInnen zu Beginn dieses Themenblocks gefragt, wodurch sich ein agiles Team für sie auszeichne. Dabei wird schnell ersichtlich, dass Selbstständigkeit, Schnelligkeit und Verantwortungsbewusstsein die Hauptattribute darstellen. Ein Experte (IP 8), Geschäftsführer und Eigentümer seines Unternehmens, legt besonderen Wert darauf, dass die Teammitglieder einander aktivieren und motivieren. Er erläutert, dass der Erfolg eines Teams nicht von dessen Führungskraft abhängen dürfe, sondern das Team mit der Zeit eine Einheit bilde, welche in der Lage sei, die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen. Dieser Meinung schließt sich ein weiterer Experte (IP 5) an. Für ihn zeichne sich ein agiles Team durch sehr viel Selbstverantwortung, Motivation, Neugierde, Lernbereitschaft und Eigenantrieb aus. Als Beispiel nennt er, dass MitarbeiterInnen auch dann bereit seien, sämtliche Energie in ein Projekt zu investieren, wenn zu diesem Zeitpunkt noch nicht absehbar sei, ob der gewünschte Erfolg eintreten werde. Eine weitere Grundvoraussetzung sei für ihn eine offene Kommunikation. Er schätze ehrliche und direkte Meinungen und möchte seinen MitarbeiterInnen den Rahmen bieten, diese offen vertreten zu dürfen. Trotzdem solle ein wertschätzender Umgang miteinander herrschen. Interviewpartnerin 7 erwartet von ihren agilen Teams, dass sie sich gemeinsam verantwortlich zeigen. Dies gelte für erreichte Ziele, aber umso mehr für Ziele, welche nicht erreicht worden seien. Ebenso erachtet sie Selbstwirksamkeit, Selbstbestimmtheit und offene Kommunikation, speziell gegenüber Stakeholdern, als sehr essentiell. Agile Teams sollten den Mut aufbringen, KundInnen Gegenvorschläge

anzubieten und sich gegebenenfalls durchzusetzen, wenn sie aufgrund ihres Fachwissens der Meinung sind, dass Wünsche in anderer Form effizienter umzusetzen wären. Für einen weiteren Experten (IP 6) ist die Vision für die Erstellung eines Produktes ausschlaggebend. Ein agiles Team orientiere sich an dem vorgegebenen Ziel, kenne den Plan für die nächsten Arbeitsschritte und arbeite zielstrebig darauf hin. Interviewpartner 1 erwartet, dass ein agiles Team neugierig und wissbegierig auf jede Aufgabe sei, welche eine Herausforderung darstelle. Dabei ständen Mannschaftsgeist, KundInnenzentrierung und eine offene Geisteshaltung im Fokus. Er betont mit Nachdruck, dass „Starallüren" keinen Platz in agilen Teams hätten. Dieser Meinung schließt sich Expertin 7 vorbehaltlos an. Sie lege höchsten Wert auf den Teamgedanken und einen gemeinsamen Weg und erklärt, dass EinzelkämpferInnen agiles Arbeiten mehr blockierten, als dass sie es förderten und unterstützten. Die letzten beiden Experten (IP 2 und 3) legen großen Wert auf Selbstständigkeit, Schnelligkeit, Flexibilität, Lösungs- und KundInnenorientierung. Für sie sei es wichtig, dass ein Team Veränderungen schnell annehme, flexibel auf KundInnenwünsche und deren Bedürfnisse reagiere, Verantwortung übernehme und Entscheidungen treffe.

7.5.2 Vorbereitung auf Agilität

Wie bereits zuvor erwähnt, sollte bereits bei der Einstellung neuer MitarbeiterInnen auf agile Kompatibilität geachtet werden. Auf die Frage, wie neue MitarbeiterInnen dahingehend ausgewählt werden, erzählen die ExpertInnen, dass im Zuge der Bewerbungsgespräche darauf geachtet werde, dass potentielle KandidatInnen, zumindest in Grundzügen, über ein agiles Mindset verfügten. Ein Experte (IP 1) erklärt, dass für sein Unternehmen die Neugierde der KandidatInnen ausschlaggebend sei. In einem persönlichen Gespräch versuche man herauszufinden, ob BewerberInnen sich offen gegenüber organisatorischen Veränderungen zeigten oder ob sie eher klassische Strukturen präferierten. Dabei betont er, dass Agilität in manchen Abteilungen kaum umgesetzt werden könne. Deshalb empfiehlt er immer zu bedenken, dass agiles Arbeiten weder für alle Menschen noch für alle Aufgabenbereiche geeignet sei. Jeder Mensch besitze unterschiedliche Stärken und Präferenzen. Während manche MitarbeiterInnen zwingend Struktur und Organisation in ihrem Arbeitsalltag benötigten, schrecke andere

gerade diese „Eintönigkeit" ab. Trotzdem seien diese MitarbeiterInnen für das Unternehmen nicht weniger wertvoll, da es nicht nur kreative Arbeiten zu bewerkstelligen gelte. Er nennt als Beispiel aus seinem Unternehmen neben Buchhaltung und Lohnverrechnung die ISO-Zertifizierung, welche ohne Strukturen, Formularen und Prozessen nicht erfolgreich durchzuführen wären. Interviewpartnerin 4 berichtet, dass neue MitarbeiterInnen eine eigene Schulung zum Thema Agilität absolvieren und dabei erfahren, welche Philosophie dahintersteckt und wie diese innerhalb des Unternehmens gelebt wird. Weiterführende Schritte, wie in etwa die eingesetzten Methoden, werden Schritt für Schritt im Zuge des agilen Arbeitens erlernt. Eine Expertin (IP 7) erklärt, dass Agilität, gerade in der Softwareentwicklung, kein unbekanntes Konzept sei und gerade neue MitarbeiterInnen bereits Erfahrung vorweisen könnten und mit agilem Arbeiten vertraut seien. Sie könne sich nicht erinnern, jemals das Feedback bekommen zu haben, dass KandidatInnen Agilität ablehnten oder diese Art des Arbeitens als uninteressant erachteten. Interviewpartner 8 erzählt, dass BewerberInnen bereits beim Erstgespräch über das gelebte Wertesystem informiert würden und er herauszufinden versuche, ob sich potentielle KandidatInnen damit identifizieren könnten. Eine Besonderheit stelle dabei der „Learning Friday" dar. Das Unternehmen lege großen Wert auf die stetige Weiterentwicklung und Förderung seiner MitarbeiterInnen und biete deshalb freitags verschiedene Trainings, Workshops, Schulungen und Vorträge an. Die MitarbeiterInnen profitierten von den Inhalten nicht ausschließlich im beruflichen Kontext, da die persönliche Weiterentwicklung ebenso fokussiert werde. Stelle sich im Laufe des Bewerbungsprozesses heraus, dass KanidatInnen gerade mit diesem Weiterbildungsangebot wenig anzufangen wüssten oder sich mit den gelebten Werten und der Teamarbeit wenig bis gar nicht identifizieren könnten, werde eine Zusammenarbeit seitens des Unternehmens als nicht sinnvoll erachtet und eine Absage erteilt.

Auf die Frage, wie bestehende MitarbeiterInnen auf die agile Transformation vorbereitet worden seien, berichten die ExpertInnen, dass dies mit Hilfe von externen Coaches, Workshops und Weiterbildungen geschehen sei. Alle InterviewpartnerInnen sind sich einig, dass Transparenz, gezielte Kommunikation und angebotene Unterstützung die

Grundvoraussetzungen dafür seien, dass MitarbeiterInnen die Ängste vor der agilen Zukunft genommen würden.

7.5.3 Agile Teamarbeit ermöglichen und unterstützen

In diesem Kapitel soll die Frage beantwortet werden, welche Voraussetzungen seitens des Unternehmens gegeben sein müssen, damit agile Teamarbeit erfolgreich durchgeführt werden kann und welche Unterstützung die Führungskräfte dabei bieten können. Eines der Hauptargumente, welches in dieser Arbeit bereits mehrmals erwähnt wurde, ist die Fehlerfreundlichkeit und der Mut, Neues zu wagen und unbekannte Wege zu beschreiten.

Zu Beginn weist eine Expertin (IP 4) darauf hin, dass für sie Unterschiede zwischen den Definitionen Zusammenarbeit und Teamarbeit beständen. Unter Zusammenarbeit verstehe sie MitarbeiterInnen, deren Ziel es sei, eine Aufgabe gemeinsam zu erledigen, wobei jede Person für ihren oder seinen eigenen Teil verantwortlich sei. Obwohl dies in der Praxis zweifelsohne auch sehr gut funktionieren könne, halte sie es für kontraproduktiv, wenn Personen zwar parallel, aber nicht miteinander arbeiteten. Teamarbeit hingegen bedeutet für die Expertin die gegenseitige Unterstützung und Ergänzung der jeweiligen Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen, weshalb das Resultat qualitativ hochwertiger sei. Obwohl agile Teams einen sehr hohen Stellenwert hätten, empfindet die Expertin Teamarbeit als den wahren Kern von Agilität. Sie berichtet, dass Agilität keine neue Erfindung darstelle, es handle sich dabei um eine Sammlung bewährter Methoden aus der Praxis, mit dem Unterschied, dass der Mensch nun im Fokus stehe. Deshalb sei sie überzeugt, dass „echte" Teams auch in nicht agilen Unternehmen oder Bereichen zu finden seien.

Interviewpartner 3 erachtet den direkten KundInnenkontakt und die richtige Zusammenstellung des Teams als wichtige Grundvoraussetzung für agile Teamarbeit. Er sehe den Vorteil von persönlichen KundInnengesprächen darin, dass Wünsche, Änderungen und Verbesserungen direkt kommuniziert und besprochen werden könnten. Indirekte Kommunikation, z.B. über Vertreter, beinhalte stets das Risiko, dass wichtige Informationen nicht korrekt weitergeben würden. Auf der anderen Seite würden Teams

mit den passenden Kenntnissen und Fähigkeiten benötigt, welche in der Lage seien, diese Aufträge korrekt auszuführen. Sei dabei die Zusammenstellung der MitarbeiterInnen nicht optimal gewählt, müsse Hilfe von anderen Teams oder Abteilungen hinzugezogen werden. Dadurch entstehen verzögerte Entscheidungs- und Kommunikationswege, worunter letztendlich die KundInnenzufriedenheit leide. Auch zwei weitere ExpertInnen (6 und 7) befinden die richtige Wahl der MitarbeiterInnen als essentiell. Für erfolgreiche agile Teamarbeit würden motivierte MitarbeiterInnen mit dem richtigen agilen Mindset und dem Willen, Ergebnisse liefern zu wollen, benötigt. Dafür müssten Unternehmen den MitarbeiterInnen jedoch genügend Handlungsspielraum einräumen, da ihnen sonst der notwendige Freiraum fehle, um selbstbestimmt zu arbeiten und ihre Möglichkeiten zu entfalten. Dieser Meinung schließt sich ein Experte (IP 5) an. Er betont, dass neben den Entscheidungskompetenzen der MitarbeiterInnen die Fehlerkultur des Unternehmens ausschlaggebend für deren Weiterentwicklung sei. Zu diesem Punkt ergänzt ein weiterer Experte (IP 8), dass Fehler erlaubt sein müssten, wenn MitarbeiterInnen Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse übertragen würden. Hier spiele seiner Meinung nach die Unternehmenskultur eine große Rolle. Er erzählt, dass bei dem zuvor erwähnten Learning Friday gemeinsam gefrühstückt werde und die MitarbeiterInnen, aber auch die Geschäftsführer im geschützten Rahmen von ihren größten Erfolgen, aber auch den größten Misserfolgen dieser Woche zu berichteten. Dies soll helfen, die Scheu vor Fehlern abzulegen, und andere MitarbeiterInnen unterstützen, nachhaltig von ihnen zu lernen. Diese Methode werde von den MitarbeiterInnen sehr gut angenommen wird und es herrschten eine entspannte Grundstimmung und Arbeitsatmosphäre. Expertin 4 ist der Ansicht, dass Führungskräfte mit Hilfe ihrer Vorbildfunktion die Fehlerkultur und den Umgang mit Fehlern innerhalb des Unternehmens maßgeblich beeinflussen könnten und diese Chance auch wahrnehmen sollten. Dennoch sollte diszipliniert an der kontinuierlichen Verbesserung gearbeitet werden, da sonst keine nachhaltigen Wirkungen erzielt werden könnten.

Alle InterviewpartnerInnen stimmen überein, dass offene Kommunikation, Freiräume, Transparenz und eine gemeinsame Vision der Schlüssel zu erfolgreichen agilen Teams seien. Drei ExpertInnen (IP 2, 4 und 8) legen großen Wert auf die Weiterentwicklung ihrer MitarbeiterInnen und sind bemüht, sie dahingehend bestmöglich zu unterstützen.

Ihr Ziel besteht darin, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, zu motivieren und vor allem neuen MitarbeiterInnen zu helfen, sich in den jeweiligen Rollen einzufinden. Eine weitere Expertin (IP 7) legt ihren Schwerpunkt auf die Ermutigung ihrer MitarbeiterInnen, Entscheidungen selbstständig zu treffen und Themen kritisch zu hinterfragen. Dabei vermittelt sie ihnen die Sicherheit, dass sie als Führungskraft hinter ihnen steht und sie in ihren Entscheidungen unterstützt. Sie nennt als Beispiel, dass auch MitarbeiterInnen den Mut aufbringen dürften, Stakeholdern zu widersprechen, wenn sie andere Lösungswege für besser geeignet hielten. Sie räumt allerdings ein, dass es ihr manchmal schwerfalle, die Kontrolle vollständig an die MitarbeiterInnen abzugeben. In diesen Momenten mache sie sich bewusst, dass sie sich nicht „einmischen" müsse, da ihre MitarbeiterInnen die Aufgaben selbst lösen könnten. Interviewpartner 3 sieht die Unterstützung seines Teams darin, sich ausgiebig mit den aktuellen Aufgaben seiner MitarbeiterInnen auseinander zu setzen, um zu wissen, woran sie arbeiten und wie er sie in diesem Zusammenhang unterstützen könne. Auch wenn er sich in deren Fachgebieten nur oberflächlich Wissen aneignen könne, sei es ihm trotzdem ein Anliegen, darüber informiert zu sein, um ihnen bestmögliche Rahmenbedingungen schaffen zu können. Ein anderer Experte (IP 5) erachtet die Zeit, welche er seinen MitarbeiterInnen exklusiv zur Verfügung stellen kann, am wichtigsten. Obwohl er in seiner Rolle als Geschäftsführer viele Termine wahrnehmen müsse, sei er sehr bemüht mindestens einmal pro Monat mit allen MitarbeiterInnen Einzelgespräche zu führen. In diesem geschützten Rahmen werden aktuellen Themen und Aufgaben besprochen, aber auch heikle oder persönliche Themen, welche eventuell seine Hilfe und Unterstützung benötigen.

7.5.4 Auswirkungen auf MitarbeiterInnen

Da die Führungskräfte in Kapitel 7.4.4 gefragt wurden, welche persönlichen Veränderungen sie bei sich im Zuge der agilen Transformation wahrnehmen konnten, wurden sie im Umkehrschluss ebenso befragt, ob sie das Gefühl haben, dass sich ihre MitarbeiterInnen verändert haben. Eine Expertin (IP 7) hat beobachtet, dass sich das Selbstbewusstsein ihrer MitarbeiterInnen verbessert habe. Dies lasse sich vor allem dann erkennen, wenn Projekte positiv abgeschlossen würden. Die MitarbeiterInnen seien stolz auf jene Leistungen, welche sie als Team gemeinsam erbracht hätten, und sie fühlten

sich in ihrer Arbeit motiviert und bestärkt. Die Expertin erkennt ebenfalls, dass die MitarbeiterInnen innerhalb der Teams immer näher zusammenwachsen und einander unterstützen. Allerdings gibt sie auch zu bedenken, dass Agilität MitarbeiterInnen, gerade zu Beginn, durchaus auch überfordern könne. Führungskräfte könnten diesen Prozess mit Kommunikation und gezielter Hilfestellung unterstützen. Sie sei dennoch zuversichtlich, dass die MitarbeiterInnen es schaffen, nach einer gewissen Zeit in die neue Rolle hinein zu wachsen. Ein weiterer Experte (IP 6) erzählt, dass sich seiner Meinung nach der allgemeine „Wohlfühlfaktor" verbessert habe. Im Verhältnis zu früher hätten die Konfrontationen und Emotionen abgenommen. Er nennt als Beispiel, dass Fehler neutraler analysiert würden und die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und Fachbereichen harmonischer verlaufe. Da Interviewpartnerin 4 in einem Team von Scrum Mastern tätig ist und diese laut ihrer Beschreibung „immer schon agil waren", kann sie keine erwähnenswerten Veränderungen feststellen. Ein weiterer Experte (IP 8) erwähnt die stetige Weiterentwicklung seiner MitarbeiterInnen und hebt dabei besonders deren enorme Leistungsbereitschaft hervor.

Zusammenfassend sind sich die ExpertInnen einig, dass eine angenehme, motivierte und ausgeglichene Arbeitsatmosphäre herrsche, innerhalb welcher die MitarbeiterInnen die Chance hätten, sich weiterzuentwickeln und ihre Potentiale zu entfalten.

7.6 Entscheidungen, Fehler und Selbstorganisation

Agile Teamarbeit wird in der Theorie als selbstbestimmt und selbstorganisiert definiert. Besonderes Merkmal dabei ist, dass Aufgaben nicht mehr direkt durch die Führungskraft zugewiesen werden, sondern die Teammitglieder die Zuteilung selbstbestimmt übernehmen. Des Weiteren sollen Entscheidungen innerhalb des Teams getroffen und Verantwortung für diese übernommen werden. Darüber hinaus sind Fehler erlaubt und sogar erwünscht, um nachhaltig von ihnen zu lernen. Obwohl einige dieser Aspekte im Zuge dieser Arbeit bereits thematisiert wurden, wird zusammenfassend nach der Einschätzung der ExpertInnen gefragt, ob die praktische Umsetzung ebenso einfach gelingt, wie sie in der Theorie beschrieben wird.

7.6.1 Entscheidungen treffen

Der erste Experte (IP 1) berichtet, dass innerhalb seines Unternehmens die MitarbeiterInnen gerne bereit seien, Entscheidungen zu treffen. Grundvoraussetzung dafür sei jedoch der positive Umgang mit Fehlern und eine offene Fehlerkultur. Trotzdem komme es vor, dass manchmal schwierige Entscheidungen bevorständen, welche niemand freiwillig treffen möchte. In diesem Fall herrsche weiterhin das „klassische" Denken, dass die Verantwortung bei der Führungskraft liege und diese die Aufgabe letztendlich übernehmen müsse. Der Experte empfiehlt, mit Hilfe einer konstruktiven Feedbackkultur den MitarbeiterInnen die Scheu zu nehmen, Entscheidungen zu treffen. Er räumt allerdings auch ein, dass, obwohl Agilität schnelle Entscheidungsfindung fördern solle, manche Entscheidungsprozesse gerade deshalb sehr viel Zeit benötigten. Grund dafür sei, dass die Entscheidungsbefugnis nicht mehr alleine bei der Führungskraft liege, sondern Abstimmungen mit dem Team getroffen werden müssten. Aufgrund dessen benötige es oftmals viel Zeit und Überzeugungsarbeit, um Entscheidungen durchzusetzen. Der Experte gibt zu, dass dieses „Problem" durch Agilität neu entstanden sei. Früher, in Zeiten klassischer Top-down-Führung, habe er Entscheidungen einfach ohne Rücksprache getroffen und seinen Willen durchgesetzt.

Der zweite Experte (IP 2) bestätigt ebenfalls, dass Entscheidungen zum größten Teil ohne Probleme getroffen werden. Allerdings hat er die Beobachtung gemacht, dass dies nur dann möglich sei, wenn es einen Sprecher innerhalb der Gruppe gebe, welcher die finale Entscheidung übernehme und diese kommuniziere. In den Produktteams werde diese Rolle meistens dem Senior zugeteilt. Aufgrund dessen sei er davon überzeugt, dass innerhalb der Teams automatisch gewisse Hierarchien entständen, auch wenn grundsätzlich alle MitarbeiterInnen gleichgestellt sein sollten. Übernehme der Senior diese Rolle nicht, könne es durchaus vorkommen, dass Entscheidungen sehr lange diskutiert würden und letztlich doch keine Einigung erzielt werde, da sich niemand dafür verantwortlich fühle. Dieser Beobachtung kann sich der 3. Experte (IP 3) anschließen. Er habe die Erfahrung gemacht, dass Entscheidungen oftmals auf demokratischem Wege getroffen würden, da ansonsten keine Einigung erzielt werde. Diese Tatsache erachte er als schwierig, da es bei diesem Vorgehen zwangsläufig Gewinner und Verlierer gebe und deshalb die Gefahr bestehe, dass die Verlierer diese Entscheidung nicht unterstützen

und mittragen. Deshalb bleibe ihm als Führungskraft oftmals nichts anderes übrig, als die finale Entscheidung selbst zu treffen. Dabei hoffe er stets eine Lösung zu finden, mit welcher sich alle Teammitglieder identifizieren könnten, auch wenn er es selbst vielleicht nicht für die optimale Lösung halte.

Wie bereits in Kapitel 7.4.2 angesprochen, erachtet Expertin 4 es als absolut notwendig, dass seitens des Topmanagements klar definiert werde, welche Entscheidungsbefugnisse MitarbeiterInnen übertragen würden und in welchem Ausmaß diese eingesetzt werden dürften. Transparenz und Kommunikation seien für sie deshalb ausschlaggebend, damit MitarbeiterInnen Entscheidungen träfen und Konflikte verhindert würden. Ein weiterer Experte (IP 5) kann diese Frage nicht pauschal beantworten, da die Motivation, Entscheidungen zu treffen, individuell von den jeweiligen MitarbeiterInnen abhänge. Manche Teammitglieder träfen gerne Entscheidungen, andere wiederum scheuten diese, auch aus Respekt vor eventuellen Rechtfertigungen und Konsequenzen. Wieder andere MitarbeiterInnen seien zwar in der Lage, Entscheidungen zu treffen, wollten diese aber vor Bekanntgabe von der Führungskraft abgesegnet wissen. Er sehe seine Aufgabe als Führungskraft darin, die Entscheidungsfreudigkeit seiner MitarbeiterInnen zu fördern und sie dahingehend zu motivieren.

Experte 6 weist darauf hin, nicht außer Acht zu lassen, dass nicht alle MitarbeiterInnen von dieser neuen Regelung der Entscheidungsbefugnisse profitierten. Der Experte nennt hier das Beispiel, dass einige hochqualifizierte MitarbeiterInnen früher einen sehr großen Einflussbereich gehabt hätten. Da diese im Zuge der agilen Transformation einzelnen Entwicklungsteams zugewiesen worden seien und dort ihre neuen Rollen eingenommen hätten, gehe ein großer Teil ihres Verantwortungsbereiches verloren. Entscheidungen, welche sie früher selbst treffen durften, würden nun, aufgrund der neuen Rollenverteilung, von anderen MitarbeiterInnen übernommen. Wenn MitarbeiterInnen wählen dürften, in welchem der fünf möglichen Entwicklungsteam sie arbeiten wollten, wo sie pro Team nur mehr 20 % ihrer Entscheidungsbefugnis hätten, könne das Frustrationslevel sehr schnell steigen und die Gefahr, diese MitarbeiterInnen zu verlieren, steige.

Interviewpartnerin 7 bestätigt ebenfalls, dass es je nach Persönlichkeit der MitarbeiterInnen unterschiedlich sei, ob Entscheidungen gerne getroffen oder eher abgelehnt würden. Sie habe ebenfalls die Erfahrung gemacht, dass viele MitarbeiterInnen ihre Entscheidungen gerne durch die Führungskraft absegnen ließen, da sie andernfalls Konsequenzen fürchteten. In diesem Zusammenhang erweisen sich Scrum Master oftmals als große Hilfe, da diese die MitarbeiterInnen zu ihren Entscheidungen führen und sie dabei unterstützen. Für ein positives Verhältnis zu Entscheidungen benötigen MitarbeiterInnen viel Vertrauen in ihre Führungskraft und die Gewissheit, dass diese auch bei eventuellen schwerwiegenden Folgen hinter ihnen steht. Die Expertin versucht dieses Vertrauensverhältnis und den damit verbundenen Lernprozess bestmöglich zu fördern. Sie wisse, dass ihre MitarbeiterInnen das geeignete Wissen sowie die Kenntnisse und Fähigkeiten besäßen, um Entscheidungen eigenständig treffen zu können. Deshalb sehe sie ihre Aufgabe darin, sie in diesem Prozess zu ermutigen und zu fördern. Der letzte Experte (IP 8) erzählt, dass schwerwiegende Entscheidungen nach wie vor von ihm als Geschäftsführer getroffen würden. Andere Entscheidungen betreffend vertritt er die Ansicht, dass MitarbeiterInnen Entscheidungen treffen sollten, wenn sie davon überzeugt seien, dass sie diese treffen könnten. Er versichert, dass Fehler keine schwerwiegenden Konsequenzen mit sich brächten und in solchen Fällen immer gemeinsam reflektiert würden, woraus Verbesserungspotential geschöpft werden könne.

7.6.2 Selbstorganisiertes Arbeiten

Grundsätzlich sind sich alle ExpertInnen einig, dass selbstorganisiertes Arbeiten innerhalb der agilen Team gut funktioniert. Jedoch gibt es dabei einige Dinge zu berücksichtigen, welche nicht außer Acht gelassen werden sollten: Ein Experte (IP 5) erklärt, dass die Ziele nach wie vor von der Geschäftsführung vorgegeben würden und mit den jeweiligen Führungskräften abgestimmt seien. Die Führungskräfte kennen die Richtung, in welche sich der Prozess bewegen solle und fokussierten sich auf das gewünschte Produkt. Die MitarbeiterInnen hätten daher nicht die volle Gestaltungsfreiheit bezüglich des Endergebnisses, könnten den Weg und die Arbeitsschritte dorthin allerdings selbst bestimmen und gestalten. Ein weiterer

Interviewpartner (IP 3) bezieht sich auf den benötigten Vertrauensvorschuss, welchen er seinem Team vorab gewähren müsse. Ihm sei nämlich wichtig, dass das Team selbst entscheidee, welche Ziele es in den kommenden Tagen erreichen möchte. Dabei lege er großen Wert auf deren Selbstbestimmung und unterstütze sie dahingehend, dass er externe Einflüsse von Stakeholdern, Führungskräften und Produktverantwortlichen bestmöglich fernhalte. Mit dieser Strategie erreiche er, dass das Team selbstbestimmt in der geplanten Zeit die gewünschte Qualität liefern könne.

Zweit weitere Experten (2 und 8) geben an, dass die selbstbestimmte Zuteilung von Arbeit innerhalb der Teams sehr gut funktioniere. Experte 2 räumt jedoch ein, dass er im Zuge dessen manchmal die Wichtigkeit seiner Rolle als Führungskraft in Frage stelle. Da die Teams selbstbestimmt arbeiteten, fehle ihm teilweise der Gestaltungsspielraum. Seine Aufgabe als agile Führungskraft bestehe darin seine MitarbeiterInnen zu unterstützen, die geeigneten Rahmenbedingungen für deren Arbeit zu schaffen und ihnen als Coach und Mentor zur Seite zu stehen. Er gibt zu, dass diese Aufgaben nicht immer seine vollständige Arbeitswoche ausfüllten und die Gefahr der Unterforderung durchaus gegeben sei. Durch die Selbstbestimmung der Teams sei es für ihn schwieriger, Input und Einblicke in deren laufende Tätigkeiten zu bekommen. Er sei deshalb auf seine Beobachtungen und die Mitteilungen dritter Personen angewiesen. In Folge dessen erweise es sich für ihn als schwierig, von außen zu beurteilen, ob sein Team zusätzliche Unterstützung, wie z.B. Schulungen, benötige. Von agilen Führungskräften werde erwartet, sich intensiv um die MitarbeiterInnen zu kümmern, gleichzeitig führe deren Selbstbestimmung zu räumlicher und persönlicher Abgrenzung. Der Experte erklärt, dass er „früher" wesentlich mehr Verbindung zu seinen MitarbeiterInnen als heute gehabt habe. Gleichzeitig eröffne das selbstbestimmte Arbeiten der MitarbeiterInnen den Führungskräften neue Möglichkeiten, da mehr Zeit für Aufgaben und Tätigkeiten bleibe, welche zuvor zwar auch wichtig, aber nicht so hoch priorisiert gewesen seien.

Ein anderer Experte (IP 1) erklärt, dass selbstbestimmtes Arbeiten in der Praxis nur teilweise funktioniere. Er sehe den Grund in der unterschiedlichen Priorisierung der Menschen. Obwohl alle das gleiche strategische Ziel vorgegeben hätten, würden aufgrund individueller Präferenzen Prioritäten und die Reihung der Aufgaben

unterschiedlich gesetzt. Um ausufernden Diskussionen und Abstimmungen vorzubeugen, sei es die Aufgabe der Führungskraft, eine Entscheidung über das weitere Vorgehen zu treffen. Er betont, dass selbstbestimmtes Arbeiten bei kleinen Projekten mittlerweile sehr gut funktioniere, bei strategischen Projekten die MitarbeiterInnen hingegen noch Unterstützung benötigten, um nicht das eigentliche Ziel aus den Augen zu verlieren. Eine weitere Interviewpartnerin (IP 7) berichtet, dass den Teams die Umstellung auf selbstbestimmtes Arbeiten nicht sofort gelinge. Vielmehr handle es sich dabei um einen Lern- und Transformationsprozess, welcher das gesamte Unternehmen betreffe. Da die MitarbeiterInnen daran gewöhnt seien, Aufgaben zugeteilt zu bekommen, müssten sie ihre Denkweise neu ausrichten. Gleichzeitig hat die Expertin oft das Gefühl, dass den MitarbeiterInnen Aufgaben, welche sie erledigen müssten, „hingeworfen" würden und erst nach deren Abarbeitung die realistische Chance bestände, zukünftig selbst über Aufgaben entscheiden zu dürfen. Hier sehe sie einen Großteil der Verantwortung bei den Product Ownern, welche dafür Sorge zu tragen hätten, dass das Team nicht mit Aufgaben überhäuft werde und geschlossen hinter Entscheidungen stehe.

Experte 6 äußert die kritische Meinung, dass selbstbestimmtes Arbeiten zu gut funktioniere, da die MitarbeiterInnen zu viele Aufgaben fänden und all diese Projekte umsetzen wollten. Er sei überzeugt, dass diese Entwicklung dem Unternehmen weder diene, noch ganzheitlichen Erfolg bringe. Grund dafür sei, dass einzelne Teams globale Zusammenhänge nicht genauso einschätzen könnten wie Führungskräfte, welche in der Regel über mehr Informationen verfügten. Der Experte denkt, dass selbstbestimmtes Arbeiten in kleinen Teams mit überschaubaren Produkten kein Problem darstelle. Problematisch werde es bei größeren Projekten, welche mehrere Teams mit einbezögen und komplexere Lösungen erforderten. Dabei entstehe ein Skalierungsproblem. Die einzelnen Teams seien zu sehr auf jenen Teil fokussiert, welcher in ihrer eigenen Verantwortung liege, und daher nicht in der Lage, das Problem ganzheitlich zu betrachten. In diesem Fall komme wieder das Problem der Teamagilität zum Vorschein. Für die Lösung eines solchen Projektes benötige man die Zusammenarbeit aller betroffenen Teams. Sei jedoch nicht das gesamte Unternehmen ganzheitlich agil eingestellt, wichen die einzelnen, selbstbestimmten, Wege voneinander ab. Der Experte

beschreibt, dass viele Teams viele Fokussierungen bedeuteten, wodurch viele Ideen entständen und das Risiko gegeben sei, sich in Kleinigkeiten zu verlieren.

7.6.3 Fehler erlauben

Im Zuge dieser Arbeit wurde die Thematik der Fehlerkultur bereits mehrmals erläutert. Zusammenfassend können hier dazu folgende Meinungen der ExpertInnen festgehalten werden: Alle von ihnen erachteten den Umgang mit Fehlern in ihrem Unternehmen als positiv und konstruktiv. Sie sind sich darüber einig, dass Menschen Fehler begehen und Fehler auch erlaubt sein müssen. Agilität erfordert von den MitarbeiterInnen den Mut, Neues auszuprobieren, experimentierfreudig und risikobereit zu sein. Diese Grundsätze könnten nicht erfüllt werden, wenn Fehler schwerwiegende Konsequenzen mit sich bringen würden. Allerdings sei es wichtig, Fehler zu reflektieren um nachhaltig von ihnen zu lernen.

Drei ExpertInnen (3, 4 und 8) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass hier die Vorbildwirkung der Führungskraft wieder eine sehr große Rolle spiele, da MitarbeiterInnen jeweils einen individuellen Zugang zu diesem Thema hätten. Fehler zuzugeben falle vermutlich keinem Menschen leicht, jedoch könnten manche besser damit umgehen und gestehen ihre Fehler offen ein, während andere aus Scham oder Angst vor Konsequenzen versuchten, diese zu verstecken. Aufgrund dessen müsse die Führungskraft mit gutem Beispiel vorangehen und eine positive Fehlerkultur fördern und unterstützen. Ein weiterer Interviewpartner (IP 5) erzählt, dass in seinem Unternehmen von Beginn an ein sehr offener Umgang mit Fehlern geherrscht habe. Es sei ein Teil der Kultur, schnell zu handeln, Neues auszuprobieren und erst im Nachhinein zu prüfen, ob diese Taktik erfolgreich gewesen sei. Er bevorzuge eher das Risiko eines Misserfolges, als im Nachhinein über verpasste Chancen klagen zu müssen.

Zwei ExpertInnen (IP 6 und 7) erklären, dass Fehler grundsätzlich positiv angenommen würden, derselbe Fehler aber nicht öfter passieren solle. Sie erachteten es als äußerst wichtig, von vergangenen Fehlern zu lernen, um nachhaltig Verbesserungen zu erzielen. Dabei betonen sie, dass Konsequenzen keine schwerwiegenden Folgen hätten, Fehler jedoch nicht uneingeschränkt erlaubt seien. Hätten Fehler gar keine Konsequenzen zur

Folge, bestände wenig Motivation zur Verbesserung, worunter in weiterer Folge die Qualität der Arbeitsergebnisse leide. Interviewpartner 6 nennt darüber hinaus den Vorteil, dass agiles Arbeiten vor den eigenen Fehlern schütze. Aufgrund der Tatsache, dass Entscheidungen innerhalb des Teams getroffen würden und alle Mitarbeiterin zum mitdenken aufgefordert seien, könne er als Führungskraft laut eigener Aussage kaum eine falsche Entscheidung treffen. Früher sei die Fehleranfälligkeit wesentlich höher gewesen, da die MitarbeiterInnen seiner Entscheidung als Führungskraft vertraut und diese kaum bis gar nicht hinterfragt hätten. Seiner Meinung nach sei dies einer der größten Vorteile von Agilität. Die Tatsache, dass alle Menschen im Unternehmen aktiv beteiligt seien, mache das Unternehmen stabiler und lasse es auf Umwelteinflüsse flexibler reagieren.

7.7 Chancen und Herausforderungen für Menschen und Unternehmen

Wie bereits in den vorherigen Kapiteln mehrmals aufgezeigt und von den ExpertInnen beschrieben wurde, haben Unternehmen, Führungskräfte, aber auch MitarbeiterInnen, im Zuge der agilen Transformation einige Herausforderungen zu bewältigen. Gleichzeitig eröffnen sich durch Agilität und agile Arbeitsweisen auch Chancen, von welchen Organisationen nachhaltig profitieren können. In diesem Kapitel werden die gesammelten Ergebnisse dieser Arbeit noch einmal in komprimierter Form zusammengefasst. Die Reihenfolge ist dabei willkürlich gewählt.

7.7.1 Herausforderungen

- Agilität ist nicht für jedes Unternehmen geeignet und sollte keinesfalls als „Allheilmittel" für wirtschaftliche Probleme oder garantierte Erfolgschancen angesehen werden. Ob ein Unternehmen in der Lage ist die ganzheitliche agile Transformation zu bewältigen, hängt von zahlreichen Faktoren ab. Dazu zählen unter anderem Offenheit, Mut, Veränderungs- und Lernbereitschaft, die richtigen Werte und Einstellungen, der Umgang mit Fehlern, Kommunikation und Transparenz.

- Organisationen, welche nicht ganzheitlich agil aufgestellt sind, erschweren die Zusammenarbeit zwischen agilen und nicht agilen Abteilungen. Hier stoßen Führungskräfte und ihre Teams oft auf Widerstände und Unverständnis. Grund dafür sind unterschiedliche Prioritäten und Kommunikationsprobleme. Starre Strukturen und Hierarchien erweisen sich als besonders herausfordernd.

- Agilität erfordert von den Menschen in Unternehmen die richtige mentale Einstellung, das so genannte agile Mindset. Verhalten und Denkmuster zu ändern zählt wohl du den größten Herausforderungen im Zuge einer ganzheitlichen Transformation. Unternehmen müssen sich bewusst sein, dass es sich hierbei um einen Prozess handelt, welcher nicht innerhalb von kürzester Zeit erfolgreich abgeschlossen werden kann.

- Obwohl Führungskräfte die Verantwortung für die Ergebnisse ihrer Teams tragen, sind sie weder an der Aufgabenverteilung, noch an der Umsetzung unmittelbar beteiligt. Somit fällt es schwer von außen zu beurteilen, wie weit ein Projekt bereits fortgeschritten ist, welche Unterstützung noch benötigt wird oder ob es etwaige Probleme zu lösen gilt. Ausreichend Kommunikation, Transparenz und Abstimmung zwischen Führungskräften und ihren MitarbeiterInnen sind daher unumgänglich.

- Agile Führung entzieht den Führungskräften den Gestaltungsfreiraum, da diese in ihrer neuen Rolle den MitarbeiterInnen zwar unterstützend zur Seite stehen, selbst aber nicht mehr in tägliche Aufgaben eingreifen sollten. Hier besteht durchaus die Gefahr der Unterforderung. Da Teams selbstbestimmt arbeiten und selbst für ihre Entscheidungen verantwortlich sind, kann sich daraus durchaus die Frage ergeben, ob Führungskräfte im agilen Umfeld überhaupt noch benötigt werden.

- Die Tatsache, dass nicht alle Menschen gerne Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen muss akzeptiert werden. Wenn es nicht möglich ist für

diese MitarbeiterInnen eine neue Aufgabe oder Position zu finden, bleibt oftmals nur die Lösung, getrennte Wege zu gehen. Dies bedeutet für Unternehmen mitunter schwere Verluste, da mit dem Austritt von MitarbeiterInnen ebenso deren Wissen, Kompetenzen und Fähigkeiten verloren gehen.

- Eine weitere Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, das richtige Mittelmaß zu finden um MitarbeiterInnen nicht sich selbst zu überlassen, sie aber auch nicht übermäßig zu kontrollieren. Bei der Formation agiler Teams werden die MitarbeiterInnen mit vielen Neuerungen konfrontiert. Die Wahl über zu erledigende Tätigkeiten erfolgt selbstbestimmt, Entscheidungen werden selbstständig getroffen und für diese ist in weiterer Folge die Verantwortung zu übernehmen. Zweifelsohne benötigen MitarbeiterInnen hier die Unterstützung ihrer Vorgesetzten, sie sollten also keinesfalls sich selbst überlassen werden. Auf der anderen Seite ist es für Führungskräfte schwer „loszulassen". Die Umstellung scheint umso schwerer zu gelingen, je länger Führungskräfte Erfahrung in klassischen Organisationen mit Top-down Führung gesammelt haben.

- Für manche MitarbeiterInnen können sich die neuen Rollenverteilungen innerhalb der agilen Teams als nachteilig erweisen. Dies betrifft vor allem MitarbeiterInnen, welche vor der Transformation einen großen Einfluss- und Aufgabenbereich hatten und sich nun nur mehr für einen Bruchteil dessen verantwortlich sind. Hier ist wieder die Gefahr des Austritts gegeben.

- Der Unterschied zwischen agilen und „klassischen" Teams besteht unter anderem darin, dass agile Teams selbstbestimmt Arbeiten, Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen. Es besteht die Gefahr, dass Teams zu viele Projekte übernehmen, den falschen Fokus setzen oder das eigentliche Ziel aus den Augen verlieren. Hier muss die Führungskraft dafür Sorge tragen, dass das gesetzte Ziel fokussiert und erreicht wird.

- Führungskräfte müssen ihren MitarbeiterInnen von Beginn an ein gewisses Maß an Vertrauen entgegenbringen. Aufgrund selbstbestimmter Arbeitsweisen und Entscheidungskompetenzen ist es nicht vorgesehen, dass Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen kontrollieren und Mitspracherecht bei deren Tätigkeiten haben. Dieses Prozess besteht gleichermaßen aus Geben und Nehmen und gestaltet sich umso schwieriger, wenn gegenseitige Vereinbarungen nicht eingehalten werden.

- Obwohl die Theorie besagt, dass dank agilen Arbeitsweisen Entscheidungen schneller getroffen werden können, entspricht dies in der Praxis nicht immer der Wahrheit. Abstimmungen und Entscheidungen benötigen mitunter sehr viel Kommunikation, Erklärung, Abstimmung und Überzeugungsarbeit. Zum einen, weil Führungskräfte Aufgaben nicht mehr einfach anordnen können, sondern diese mit dem Team diskutieren müssen und zum anderen, weil es auch innerhalb der Gruppe vorkommen kann, dass keins der Teammitglieder die Verantwortung übernehmen und die finale Entscheidung treffen möchte.

7.7.2 Chancen

- Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Agilität verstärkt positive Auswirkungen auf das Arbeitsklima hat. Verbesserungen sind deutlich hinsichtlich Offenheit, Kommunikation, Transparenz und der Feedbackkultur zu erkennen. Ebenfalls abgenommen haben die Emotionen im täglichen Umgang miteinander, zum Beispiel bei abteilungsübergreifenden Aufgaben oder gemeinsamen Abstimmungen.

- Agiles Arbeiten erfordert von den Menschen Mut und Neugierde, genauso wie Experimentierfreudigkeit. Da es für Experimente und Unbekanntes kein Patentrezept gibt, sind Fehler unumgänglich. Daher ist eine fehlerfreundliche Unternehmenskultur Grundvoraussetzung. Ein positiver Umgang mit Fehlern bietet zudem die Möglichkeit, aus ihnen zu lernen und sich nachhaltig zu verbessern. Dies fördert die Lernbereitschaft der MitarbeiterInnen, aber auch die Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Da Entscheidungen innerhalb des

Teams von mehreren Leuten geprüft und getroffen werden, verringert sich auch das Risiko der Fehleranfälligkeit.

- Agilität ohne das passende agile Mindset verspricht keine langfristigen Erfolge. Daher müssen Führungskräfte bei der Bildung ihrer Teams darauf achten, dass Menschen mit der richtigen Denkweise und denselben, oder zumindest ähnlichen, Vorstellungen und Werten zusammenarbeiten. Die Chance, mit Unterstützung von gezieltem Recruiting und Employer Branding die geeigneten KandidatInnen zu finden, sollte unbedingt genutzt werden. Damit haben Führungskräfte die Möglichkeit, hoch spezialisierte, innovative, motivierte und selbstständige Teams, mit enormem Mehrwert für das Unternehmen, zu schaffen.

- Größtmöglicher KundInnennutzen ist für viele Unternehmen der Hauptgrund, Agilität in ihr Unternehmen zu implementieren. Laufender Austausch, das flexible Reagieren und Umsetzen kurzfristiger Wünsche, das gemeinsame Erarbeiten eines Produktes und regelmäßiges Feedback ermöglichen agilen Teams, bestmöglich auf die Bedürfnisse ihrer KundInnen zu reagieren. Gleichzeitig profitieren Teams von dem hohen Lernfaktor und werden durch erfolgreich umgesetzte Projekte angespornt, die eigene Leistung noch weiter steigern zu wollen.

- Einer der wesentlichen Vorteile für Führungskräfte ist gewonnene Zeit. Da sie in geringerem Ausmaß an operativen Tätigkeiten und Entscheidungsfindungen beteiligt sind, erhalten sie Zeit um sich strategischen Themen und Aufgaben zu widmen. Laut Aussage der ExpertInnen sind die eigene Zufriedenheit, eine bessere Work-Life-Balance und die Reduzierung von Leistungsdruck weitere positive Nebenaspekte.

- Agiles Arbeiten und Teamwork spornt MitarbeiterInnen zu Höchstleistungen an. Führungskräfte bestätigen, dass erfolgreich abgeschlossene Projekte und KundInnenzufriedenheit Selbstbewusstsein und Selbstständigkeit fördern,

intrinsische Motivation und Lernbereitschaft aktivieren und den eigenen Wunsch nach persönlicher und fachlicher Weiterentwicklung fördern. Davon profitieren auch die Unternehmen, da die MitarbeiterInnen für ein stabiles, aber gleichzeitig auch flexibles Umfeld sorgen.

7.8 Die wichtigsten Erkenntnisse

Abschließend wurden die ExpertInnen nach ihren wichtigsten Erkenntnissen befragt, welche sie im Zuge des agilen Arbeitens oder der agilen Transformation für sich gewinnen konnten. Dabei wird rasch ersichtlich, dass es vier große Themengebiete gibt, welche die ExpertInnen als äußerst wichtig erachten und die es zu bedenken gilt.

1) Nicht alle Menschen sind zu Agilität und agilem Arbeiten bereit und können sich mit diesem Konzept identifizieren. Agilität und in weiterer Folge Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung können daher niemandem aufgezwungen werden, wenn diese Personen nicht von selbst zu einen Versuch bereit sind. Dennoch sind diese MitarbeiterInnen für ein Unternehmen nicht weniger wertvoll, da es auch trotz Agilität Aufgaben gibt, welche Organisation, Struktur und Prozesse benötigen.

2) Es ist für Unternehmen und deren Erfolg essentiell, Positionen und Aufgabengebiete richtig, mit passenden KaniddatInnen und MitarbeiterInnen, zu besetzen. Dabei sollte stets auf die persönliche Einstellung und das Werteverständnis der Menschen geachtet werden. Alle ExpertInnen sind sich einig, dass das agile Mindset die grundlegende Basis für Agilität darstellt. Vor allem bei der Suche nach neuen MitarbeiterInnen können Recruiting und Employer Branding wertvolle Unterstützung leisten.

3) Leistungsbereitschaft und die intrinsische Motivation der MitarbeiterInnen sind wesentliche Erfolgsfaktoren. Teammitglieder motivieren einander und steigern sich zu Höchstleistungen, wenn sie mit Elan und Motivation an ihrem Projekt arbeiten. Die ExpertInnen berichten, dass jedes abgeschlossene Produkt und

jeder Erfolg einen neuen Ansporn für den nächsten Auftrag mit sich bringen. Dies fördert die freiwillige Lernbereitschaft und trägt wesentlich zum Unternehmenserfolg bei.

4) Die Implementierung von Agilität gestaltet sich umso schwieriger, je größer und „klassischer" das Unternehmen ist. Bestehende Strukturen und Hierarchien zu transformieren, benötigt sehr viel Geduld, Ausdauer, Transparenz, Kommunikation und Verständnis. Darüber hinaus erweist es sich als schwierig, wenn agiles Arbeiten und Denken noch nicht im gesamten Unternehmen implementiert wurde. Aufgrund von fehlendem Verständnis und unterschiedlichen Prioritäten zwischen den Abteilungen ist hier mit erhöhtem Konfliktpotential zu rechnen.

In einer letzten Frage sollten die ExpertInnen ihren agilen Werdegang zu reflektieren. Sie wurden gebeten sich vorzustellen, auf eine neue Führungskraft zu treffen, welche vor der Herausforderung einer agilen Transformation steht. Welchen Rat würden sie, mit ihrer heutigen Erfahrung, ihr oder ihm mit auf den Weg geben wollen?

Experte 1 beschreibt die agile Transformation mit dem Vergleich, ob man auf einer Piste, oder im Tiefschnee Ski fahre. Je mehr sich der Skifahrer dabei verkrampfe, desto höher sei die Gefahr eines Sturzes. Er empfehle, das Risiko einfach zu wagen. Sogar für den Fall, dass es schief gehe, bestehe immer noch die Möglichkeit, wieder aufzustehen und weiter zu fahren. Experte 2 gibt an, dass er den Versuch der agilen Transformation jederzeit wieder wagen würde. Er betont, dass neuen Führungskräften bewusst sein müsse, dass sie sich mit Agilität außerhalb ihrer Komfortzone bewegten. Trotzdem handle es sich dabei um ein interessantes Experiment, das einen mitunter sehr fordere, aber auch umso mehr fördere. Interviewpartner 3 empfiehlt, eine ehrliche und offene Haltung gegenüber Neuem zu haben, ohne Vorbehalte anderen Meinungen ein offenes Ohr zu schenken und diese auch zu respektieren. Darüber hinaus empfindet er es für wichtig, das eigene Verhalten laufend zu reflektieren. Eine weitere Expertin (IP 4)

möchte keine pauschale Empfehlung abgeben, da jeder Mensch individuell sei und ebenso dessen Verhalten, Eigenschaften und Wertevorstellungen. Für sie sei ein vertrauensvolles Verhältnis zu ihren MitarbeiterInnen wichtig, ebenso wie Unterstützung und ein gemeinsames Ziel. Sie empfiehlt Führungskräften, auf sich zu achten und nicht die alleinige Verantwortung zu übernehmen, sondern auch das Team mit einzubeziehen. Experte 5 betont, dass es niemals genug an Kommunikation geben könne. Da die Führungskraft agile Teams lenken und auf ein gemeinsames Ziel hinführen müsse, seien Transparenz und Kommunikation für ihn die Grundvoraussetzung. Wenn an einem gemeinsamen Projekt gearbeitet werde, müssten alle Beteiligten dieselben Informationen besitzen, um das gewünschte Ziel gemeinsam zu erreichen. Interviewpartner 6 warnt neue Führungskräfte eindringlich davor, den Prozess kontrollieren zu wollen. Im Zuge der agilen Transformation reagierten Menschen spontan und auch unvorhergesehen und Entscheidungen würden situationsbedingt sehr schnell getroffen. Es sei auch nicht möglich, eine bestimmte Richtung zu erzwingen. Ähnlich wie ein Experte vor ihm verwendet er eine Metapher aus dem Sport. Er vergleicht es mit dem Surfen auf einer Welle. Die Welle bestimme, an welcher Stelle sie bricht, und der Surfer müsse reagieren und sich darauf einlassen. Andernfalls werde er vom Surfbrett fallen und im schlimmsten Fall ertrinken. Expertin 7 empfiehlt, ein gutes Verhältnis zu den eigenen MitarbeiterInnen aufzubauen. Dafür sei es notwendig diese gut zu kennen, mit ihnen zu reden, ihnen zuzuhören und auch auf deren Bedürfnisse einzugehen. Wie bereits zuvor erwähnt, könne sich nicht jeder Mensch mit Agilität identifizieren, deshalb sei es wichtig, ein Gespür dafür zu entwickeln, welche MitarbeiterInnen mehr Zuspruch und Unterstützung benötigten. Für Interviewpartner 8 besitzen Klarheit, Ehrlichkeit und Selbstreflexion einen sehr hohen Stellenwert. Er betont, dass man seine Ziele nur erreichen könne, wenn man sich darüber im Klaren sei, wie und mit welchen Mitteln man diese erreichen wolle. In einem zweiten Schritt empfiehlt er für die Erreichung eben dieser Ziele, das eigene Verhalten laufend zu reflektieren und den Gegebenheiten anzupassen.

7.9 Beantwortung der Forschungsfragen

Abschließend werden in diesem Kapitel die Forschungsfragen dieser Arbeit beantwortet. Die Ergebnisse basieren auf den geführten ExpertInneninterviews.

Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, damit agile Führung in Unternehmen umgesetzt werden kann?

Um geeignete Rahmenbedingungen zu erschaffen, müssen alle Bereiche des Unternehmens mit einbezogen werden. Die Ergebnisse der Forschung haben ergeben, dass Agilität stets als ganzheitliches Konzept zu betrachten ist. Es ist nicht möglich agile Führung zu analysieren und dabei die anderen Bereiche, wie in etwa Unternehmenskultur und agile Teamarbeit, außer Acht zu lassen. Separat betrachtet, müssen in jedem dieser Bereiche eigene Rahmenbedingungen erfüllt werden, welche sich dann schlussendlich zu einem Gesamtbild fügen und gegenseitig ergänzen.

Plant das Unternehmen die Transformation in die Agilität, bestehen betreffend der Unternehmenskultur einige Rahmenbedingungen, welche es optimalerweise zu erfüllen gilt. Grundsätzlich ist immer empfehlenswert, dass die Unternehmenskultur ein Thema ist, mit welchem sich laufend und aktiv beschäftigt wird, vor allem dann, wenn das Unternehmen Veränderungen innerhalb der Organisation vornehmen möchte. Die Menschen in einer Organisation formen, basierend auf deren Grundprinzipien, Verhaltensmustern und persönlichen Werten, dessen Kultur. Um Agilität im Unternehmen implementieren und leben zu können, ist das agile Mindset eine der wichtigsten Grundvoraussetzungen. Das bedeutet, dass agiles Verhalten zu einer Selbstverständlichkeit wird und dessen Umsetzung keine Herausforderung mehr darstellt. Neben dem agilen Mindset ist es für Unternehmen ebenso wichtig, starre Organisationsstrukturen aufzulösen, Hierarchien abzuflachen und großen Wert auf Transparenz und Kommunikation zu legen. Wichtig ist auch zu erwähnen, dass agile Methoden, wie zum Beispiel Scrum, noch kein agiles Mindset bedeuten oder es gar ersetzen. Eine weitere Rahmenbedingung in diesem Zusammenhang ist die Fehlerkultur. Da agile Unternehmen schnell auf Umwelteinflüsse reagieren müssen, gezwungen sind geplante Strategien anzupassen, offen gegenüber Neuem und experimentierfreudig sind,

sind Fehler unumgänglich. Um aus diesen Fehlern nachhaltig zu lernen um stetige Verbesserungen zu erzielen, ist eine solide Fehlerkultur essentiell. Agilen Arbeiten könnte nicht stattfinden, wenn Fehler schwere Konsequenzen mit sich bringen würden. Hier ist auch noch zu erwähnen, dass Agilität nicht für jedes Unternehmen geeignet ist, deshalb sollten die Rahmenbedingungen genau geprüft werden.

Um agil führen zu können benötigen Führungskräfte agile MitarbeiterInnen. Dabei handelt es sich um kleine, hoch spezialisierte Teams, welche selbstbestimmt arbeiten, Verantwortung übernehmen und mit Entscheidungskompetenzen betraut sind. Die Führungskraft steht ihren Teams in der Rolle als Coach und Mentor motivierend zur Seite, schafft Freiräume, damit sie sich auf ihre Aufgaben konzentrieren können und bietet Hilfestellungen bei Problemen. Hier muss sichergestellt sein, dass es sich bei den Teams auch tatsächlich um agile Teams handelt und diese auch als solche agieren. Darum muss garantiert werden, dass die MitarbeiterInnen gerne Verantwortung übernehmen, in der Lage sind Arbeit selbstständig zuzuteilen und Entscheidungen eigenverantwortlich treffen können und auch wollen. Auf der anderen Seite müssen die Führungskräfte auch den MitarbeiterInnen die zuvor erwähnten Freiräume gewähren, Verantwortung übertragen und Kontrolle abgeben.

Welche Auswirkungen hat Agilität auf die Rollen, Kompetenzen und Aufgaben von Führungskräften?

Agile Führung unterscheidet sich von klassischer Führung in einigen wesentlichen Aspekten, beginnend mit dem Unterschied, dass es agilen Führungskräften nicht mehr vorgesehen ist, ihren MitarbeiterInnen Aufgaben zu delegieren. Agiles Arbeiten sieht vielmehr vor, dass MitarbeiterInnen selbstbestimmt über Aufgaben entscheiden und in weiterer Folge auch die Verantwortung für diese übernehmen. In ihrer neuen Funktion stehen Vorgesetzte ihren MitarbeiterInnen unterstützend zur Seite und übernehmen dabei die Rolle eines Coaches oder Mentors.

Wesentliche Aufgaben betreffen die Unterstützung, Ermutigung und Motivation der MitarbeiterInnen, ebenso wie das Schaffen geeigneter Rahmenbedingungen und Freiräume für deren selbstbestimmtes Arbeiten. Dies hat für Führungskräfte zur Folge,

dass sie nicht mehr direkt an der direkten Umsetzung von Projekten beteiligt sind und daher auch nicht mehr automatisch über alle Tätigkeiten ihrer MitarbeiterInnen informiert werden. Daher sind gezielte Kommunikation, Transparenz und Initiative der Führungskraft unerlässlich, um weiterhin über Fortschritte informiert zu bleiben. Da es sich bei den MitarbeiterInnen um die FachexpertInnnen auf ihrem Gebiet handelt, werden diese auch mit Entscheidungsbefugnissen bevollmächtigt. Demnach werden Entscheidungen innerhalb der Teams und nicht mehr durch die Führungskrafte getroffen. Agile Führung wird daher auch als indirekte Führung bezeichnet. Führungskräfte sind zwar nach wie vor für ihre Teams verantwortlich, stehen diesen aber eher unterstützend als führend zur Seite.

Zusammenfassend kann diese Forschungsfrage wie folgt beantwortet werden:

- Führungskräfte übernehmen eine neue Rolle als Coach und Mentor und führen ihre MitarbeiterInnen indirekt.

- Verantwortung, Aufgabenzuteilung und Entscheidungskompetenzen werden an die jeweiligen Teams übertragen.

- Es zählt zu den Aufgaben agiler Führungskräfte ihre Teams zu unterstützen, zu motivieren, ihnen helfend zur Seite zu stehen, geeignete Rahmenbedingungen und Freiräume für agile Teamarbeit zu schaffen und Umwelteinflüssen entgegen zu wirken. Darüber hinaus das Ermutigen Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Dennoch kann es vorkommen, dass Führungskräfte, abhängig von der restlichen Organisationsstruktur, ihre Teams in Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen vertreten.

Welche Chancen und Herausforderungen entstehen für Führungskräfte bei der agilen Führung ihrer MitarbeiterInnen?

Da Führungskräfte im agilen Umfeld eine neue Rolle einnehmen, sind damit auch einige Herausforderungen, aber ebenso Chancen, verbunden. Folgende Ergebnisse konnten mit Hilfe der ExpertInneninterviews ermittelt werden:

Bei der Neuformation agiler Teams besteht die Gefahr, Positionen mit nicht dafür geeigneten Personen zu besetzen. Diese Gefahr besteht grundsätzlich auch bei nicht agilen Teams, da Agilität aber eine spezielle Form des Arbeitens erfordert, sollten hier gut durchdachte und geprüfte Entscheidungen getroffen werden. Eine der wohl größten Herausforderungen für Führungskräfte ist, alte Muster abzulegen bzw. Kontrolle abzugeben. Zum einen übt die bisherige Berufserfahrung aus anderen, meist klassisch organisierten, Unternehmen einen großen Einfluss aus, zum anderen spielt hier aber auch die Persönlichkeit der jeweiligen Führungskraft eine entscheidende Rolle. Ebenso wie es manchen MitarbeiterInnen schwer fällt Verantwortung zu übernehmen, fällt es Führungskräften mitunter genauso schwer, Kontrolle abzugehen und „loszulassen". Die Herausforderung besteht darin, den MitarbeiterInnen Vertrauen entgegen zu bringen und sie im Rahmen ihrer Kompetenzen ihre eigenen Entscheidungen treffen zu lassen. Hier sollten die Führungskräfte nicht den Fehler begehen, laufend die Tätigkeiten ihrer Teams zu kontrollieren und im schlimmsten Fall die Verantwortung wieder an sich zu nehmen. Dies würde die Vertrauensbasis zwischen den betroffenen Parteien stark negativ beeinflussen. Allerdings besteht auch die Gefahr, die MitarbeiterInnen zu viel sich selbst zu überlassen. Neue Teams zu bilden, ihnen Verantwortung und Entscheidungskompetenzen zu übertragen, sie aber anschließend mit ihrem Schicksal ohne weitere Unterstützung allein zu lassen, ist ebenso verhängnisvoll. Führungskräfte müssen also den geeigneten Mittelweg finden um ihr Team optimal unterstützen zu können. Eine weitere Herausforderung kann darin bestehen, dass agilen Führungskräften weniger eigener Gestaltungsfreiraum zugestanden wird. Während es in Unternehmen mit klassischer Top-down Führung üblich ist, den MitarbeiterInnen Aufgaben zu delegieren, mit dem Wissen, dass diese auch ausgeführt werden, muss in einem agilen Umfeld zuvor Überzeugungsarbeit geleistet werden. Da die Teams selbstbestimmten arbeiten, können sie größtenteils auch selbst entscheiden, welche Aufgaben sie annehmen wollen. Auch dieser Umstellungsprozess erfordert Zeit und Geduld von den beteiligten Personen und kann bei den Führungskräften die Frage aufwerfen, ob Führungskräfte im agilen Umfeld nach wie vor benötigt werden. Darüber hinaus sind Führungskräfte oft mit der Situation konfrontiert, zwischen den Fronten zu stehen. Sie sind ihren Vorgesetzten gegenüber nach wie vor verantwortlich für die

Ergebnisse ihrer MitarbeiterInnen, sind aber an deren Entwicklungsprozess nicht mehr direkt beteiligt. Arbeiten Organisationen nicht ganzheitlich agil, können in diesem Zusammenhang auch Spannungsfelder entstehen. Da Führungskräfte ihren MitarbeiterInnen geeignete Rahmenbedingungen schaffen und Umwelteinflüsse abhalten sollen, kann dies bei der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen auf Unverständnis treffen und Konflikte schüren.

Die Ergebnisse der empirischen Forschung haben gezeigt, dass der Faktor Zeit eine der wesentlichsten Chancen für agile Führungskräfte darstellt. Sie gewinnen Zeit aufgrund der Tatsache, dass sie kaum mehr an den operativen Tätigkeiten ihrer MitarbeiterInnen beteiligt sind. Die Befragung der ExpertInnen hat ergeben, dass diese Zeit meistens für jene strategische Aufgaben aufgewandt wird, für welche in der Vergangenheit kaum Zeit geblieben ist. Ebenso wirkt sich die gewonnene Zeit positiv auf die Work-Life-Balance aus und wird auch oft in die persönliche Weiterentwicklung investiert. Voraussetzung für diese Chance ist natürlich, dass die Anzahl der geführten Teams überschaubar ist. Führungskräfte, welche die Verantwortung für viele MitarbeiterInnen tragen oder zusätzlich auch als Geschäftsführer in ihrem Unternehmen tätig sind, sind unter Umständen weiterhin mit vielen administrativen oder operativen Aufgaben betraut. Weiters ist positiv zu erwähnen, dass Führungskräfte durch die Verteilung von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen an ihre MitarbeiterInnen eine Entlastung erfahren. Dasselbe Prinzip gilt für etwaige Fehler. Aufgrund der Tatsache, dass Entscheidungen nicht mehr von der Führungskraft alleine, sondern von mehreren Personen getroffen werden, sinkt die Fehleranfälligkeit. Führungskräfte haben, gemeinsam mit ihren Teams, sehr hohe Erfolgschancen. Funktioniert die Zusammenarbeit in gutem Einklang, gewinnt die Führungskraft ein hoch spezialisiertes, motiviertes, lernbereites und flexibles Team, kann KundInnenwünsche bestmöglich umsetzen und die fokussierten strategischen Ziele erreichen.

8 Zusammenfassung und Ausblick

Abschließend werden in diesem Kapitel die Ergebnisse der empirischen Forschung zusammengefasst, das Resümee daraus gezogen und mögliche weiterführende Forschungsfelder aufgezeigt.

8.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Diese Arbeit basiert auf der Problemstellung, dass Unternehmen in der heutigen Zeit laufend damit konfrontiert sind, ihr Handeln schnell und agil an unstete Umweltbedingungen anpassen zu müssen um wettbewerbsfähig zu bleiben. Aufgrund dessen sollen mit Hilfe empirischer Forschung folgende Fragen zu diesem Thema beantwortet werden: Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, damit agile Führung in Unternehmen möglich ist? Welche Chancen und Herausforderungen entstehen für Führungskräfte bei der agilen Führung ihrer MitarbeiterInnen? Mit Hilfe von leitfadengestützten ExpertInneninterviews wurden agile Führungskräfte zu ihren Erfahrungen, Einschätzungen und Empfehlungen befragt und die Ergebnisse anschließend ausgewertet. Obwohl diese Arbeit Agilität aus mehreren Blickwinkeln betrachtet und den Fokus neben den Führungskräften auch auf die Unternehmenskultur, die agile Teamarbeit und agile Transformation legt, ist sie dennoch in die Forschungslandschaft der Führung einzuordnen. Grund dafür ist, dass der Schwerpunkt der empirischen Studie auf den Führungskräften und deren persönlichen Erfahrungen im Umgang mit ihrer neuen Rolle als agile Führungskraft liegt.

Zu Beginn kann festgehalten werden, dass Agilität stets als ganzheitliches Konzept zu betrachten ist. Obwohl der Fokus dieser Arbeit auf den agilen Führungskräften liegt, müssen in diesem Zusammenhang auch die beiden Themengebiete der Unternehmenskultur und der agilen Teamarbeit näher beleuchtet werden.

Die Interviews wurden mit der Frage eröffnet, was die InterviewpartnerInnen persönlich unter Agilität verständen und wie sie diese für sich definierten. Das Ergebnis lautet, dass die ExpertInnen mit Agilität Schnelligkeit, Reaktion, KundInnenzufriedenheit, kurze Entscheidungswege, die Erreichung strategischer Ziele, Fokus auf die Menschen, Mut,

Experimentierfreudigkeit und Neugierde verbinden. Soll Agilität im Unternehmen implementiert werden, ist es notwendig die Unternehmenskultur ebenfalls einer Transformation zu unterziehen. Dafür benötigt man Menschen mit den richtigen Wertenvorstellungen, welche bereit sind, sich auf dieses Experiment einzulassen. Das so genannte „agile Mindset" erachten die ExpertInnen als Grundvoraussetzung für gelebte Agilität. Darüber hinaus ist ihnen bewusst, dass Führungskräfte im Zuge der Transformation automatisch als Vorbilder fungieren und ihren MitarbeiterInnen mit gutem Beispiel vorangehen müssen. Die Veränderung einer bestehenden Unternehmenskultur kann nicht innerhalb eines Tages durchgeführt werden und benötigt daher laufend Kommunikation, Ermutigung, Aufklärung und Unterstützung durch die Führungskräfte. Die InterviewpartnerInnen weisen darauf hin, dass die Größe eines Unternehmens maßgeblichen Einfluss auf die Transformation und deren Erfolg haben kann. Meist sind es große, klassisch aufgestellte, strukturierte und Top-down geführte Unternehmen, welche Schwierigkeiten damit haben, bestehende Hierarchien aufzulösen. Kleinen und jungen Unternehmen, wie zum Beispiel Start-Ups, welche von Beginn an eher eine lockere und offene Unternehmenskultur leben, gelingt die Transformation erfahrungsgemäß leichter. Strenge Hierarchien können dazu führen, dass das Unternehmen Agilität nicht ganzheitlich implementieren und leben kann. Dies kann zu Schwierigkeiten, Differenzen und Missverständnissen zwischen den einzelnen Abteilungen führen, da die unterschiedlichen Arbeitsweisen nicht miteinander kompatibel sind. Wenn die Änderung der bestehenden Kultur geplant ist, empfehlen die ExpertInnen, rasch zu handeln, die MitarbeiterInnen auf dem Weg zu unterstützen und auf ausreichend Kommunikation und Transparenz zu achten. Es ist äußerst wichtig zu erwähnen, dass Agilität nicht für jedes Unternehmen geeignet ist. Darüber hinaus ist sie kein Garant für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg.

Die ExpertInnen stimmen überein, dass sie in ihrer Rolle als agile Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen unterstützen und motivieren müssen. Bei der Beschreibung agiler Teams wurden Eigenschaften wie selbstbestimmt, verantwortungsbewusst, schnell, reflektiert, experimentierfreudig, mutig, organisiert und gut geschult genannt. Die Aufgabe der Führungskraft besteht darin, die geeigneten Rahmenbedingungen für agiles Arbeiten zu schaffen, Umwelteinflüssen entgegenzuwirken, die Teams richtig

zusammenzustellen, Ziele vorzugeben und dabei den Überblick zu behalten. Im Idealfall schaffen sie es, die MitarbeiterInnen zu Entscheidungen zu ermutigen, selbstbestimmtes Arbeiten zu fördern und ihnen Verantwortung zu übertragen. Letzteres erfordert jedoch viel Vertrauen von den Führungskräften, was sich auch nachteilig auswirken kann, wenn MitarbeiterInnen mit Vertrauen nicht umzugehen wissen. Darüber hinaus gilt es, einen weiteren, sehr wesentlichen Faktor zu berücksichtigen: Ebenso wie Unternehmen sind nicht alle Menschen für Agilität und agiles Arbeiten geeignet. Manche MitarbeiterInnen wollen keine Entscheidungen treffen, Verantwortung übernehmen oder selbstbestimmt für ihre Arbeit verantwortlich sein. Das muss von den Unternehmen respektiert werden, diese Aufgaben können MitarbeiterInnen schließlich nicht aufgezwungen werden. Im besten Fall findet sich innerhalb des Unternehmens ein anderes Aufgabengebiet, welches besser zu den jeweiligen MitarbeiterInnen passt, im schlimmsten Fall muss die Trennung vollzogen werden. Hier gilt es zu bedenken, dass mit jeder Trennung wertvolles Wissen für das Unternehmen verloren geht. Darüber hinaus ist die Erkenntnis notwendig, dass MitarbeiterInnen nicht weniger „wertvoll" sind, nur weil sie keinen guten Zugang zu Agilität besitzen. Mehrere ExpertInnen betonen, es durchaus Positionen gibt, welche Organisation, Prozesse und strukturiertes Arbeiten erfordern. Als Beispiele dafür werden unter anderem Buchhaltung und Lohnverrechnung genannt. Um MitarbeiterInnen zu finden, welche über ein agiles Mindset verfügen und Agilität positiv gegenüberstehen, sollte bereits bei der Einstellung auf die Auswahl der richtigen Personen geachtet werden. HR-Abteilungen können hier mit gezieltem Recruiting und Employer Branding unterstützend zur Seite stehen.

In Vorbereitung auf die neue Rolle als agile Führungskraft wurden von den ExpertInnen Bücher gelesen, Coaches in Anspruch genommen, Workshops und Schulungen besucht und persönliche Treffen zum Austausch wahrgenommen. Den befragten Führungskräften gelingt die Identifizierung mit ihrer neuen Rolle laut eigener Einschätzung durchwegs recht gut, wobei es natürlich Herausforderungen zu bewältigen gilt. Eine dieser Herausforderungen ist die Übertragung von Verantwortung an die MitarbeiterInnen. Unabhängig von der Tatsache, dass manche MitarbeiterInnen keine Verantwortung übernehmen wollen, fällt es Führungskräften mitunter schwer Kontrolle aus der Hand zu geben. Aufgrund dessen übernehmen einige Führungskräfte

weitreichende Entscheidungen nach wie vor selbst. Obwohl agiles Arbeiten Entscheidungswege verkürzen soll, werden diese aufgrund von langer Überzeugungsarbeit, Diskussionen und Abstimmungen oft eher verzögert. Für Führungskräfte kann sich die Tatsache, dass sie ihre MitarbeiterInnen in die meisten Entscheidungen mit einbeziehen müssen, als nachteilig erweisen. In Zeiten klassischer Führung wurden die Entscheidungen von den Führungskräften alleine getroffen und von den MitarbeiterInnen ausgeführt. Vorteile an der gemeinsamen Entscheidungsfindung sind jedoch, dass die Fehleranfälligkeit reduziert wird, da mehrere Menschen „mitdenken" und dass viele Meinungen mehrere Blickwinkel und Sichtweisen beinhalten, welcher mitunter schneller zur Problemlösung führen können. Eine weitere Herausforderung stellen das selbstbestimmte Arbeiten und die damit einhergehenden Entscheidungskompetenzen der MitarbeiterInnen da. Es gibt nach wie vor MitarbeiterInnen, welche sich davor scheuen Entscheidungen zu treffen, da sie Konsequenzen fürchten oder Angst haben bloßgestellt zu werden. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, eine positive Einstellung zu Fehlern zu haben. Da Agilität Neuem und Experimenten offen gegenübersteht, sind auch die damit verbundenen Fehler eine logische Konsequenz und nicht verpönt. Allerdings soll aus den begangenen Fehlern nachhaltig gelernt werden, eine bloße Toleranz ohne Verbesserung erweist sich als kontraproduktiv. Auf der anderen Seite gibt es jedoch auch Teams, welche zu selbstbestimmt arbeiten und in der Fülle ihrer Aufgaben den eigentlichen Fokus auf das strategische Ziel verlieren. Aufgrund dessen ist es die Aufgabe der Führungskraft, dafür zu sorgen, dass MitarbeiterInnen den Fokus nicht verlieren. Wie zuvor erwähnt, können auch die jeweilige Unternehmensgröße und die damit verbundenen Hierarchien zu herausfordernden Situationen führen. Die Führungskräfte erwähnen, dass sie positive Entwicklungen bei ihren MitarbeiterInnen wahrnehmen. Agiles Arbeiten fördert deren Zusammenhalt, die intrinsische Motivation, das Selbstbewusstsein sowie die Lernbereitschaft.

Die ExpertInnen empfehlen, den Schritt in die Agilität zu wagen, dabei offen für Neues zu sein, den Mut für Experimente aufzubringen, keine Scheu vor Fehlern zu haben und trotz eventueller Rückschläge sich weiterhin auf das Ziel der agilen Transformation zu fokussieren. Sie schätzen, neben allen Herausforderungen, die persönliche

Weiterentwicklung und die Tatsache, dass aufgrund der Aufgabenverteilung mehr Zeit für strategische Tätigkeiten bleibt.

8.2 Conclusio

Aufgrund der oben genannten Ergebnisse und der Beantwortung der Forschungsfragen lassen sich folgende Schlüsse ziehen:

Agilität muss, wie bereits aus der Literaturrecherche ersichtlich, als ganzheitliches Konzept betrachtet werden. Agilität, welche nur auf einen Bereich des Unternehmens, zum Beispiel die agile Teamarbeit ohne dazugehörige agile Führung, angewendet wird, wird langfristig nicht die gewünschten Erfolge liefern. Nach wie stellt sich die Frage, ob Agilität wirklich das „Allheilmittel" für alle Probleme und Herausforderungen darstellt. Fast keimt die Verdacht auf, ob bei der Implementierung von Agilität nicht eine Art von Gruppenzwang herrschen könnte. Ob Agilität tatsächlich die Lösung für alle wirtschaftlichen Probleme ist, sei dahingestellt und ist nach wie vor im Einzelfall kritisch zu hinterfragen, da Agilität weder für alle Menschen, noch für jedes Unternehmen geeignet ist. Um langfristige Erfolgschancen beurteilen zu können, fehlen, zumindest in Österreich, noch langfristige Studien mit fundierte Forschungsergebnissen.

Die Annahme, dass es wesentlich mehr Herausforderungen als Chancen zu geben scheint, hat sich bestätigt. Die empirische Forschung hat diese Annahme ebenfalls nicht widerlegt. Es stellt sich die Frage, ob Agilität aufgrund der Tatsache, dass es wenig Chancen für die Menschen im Unternehmen zu geben scheint, vorrangig mit höchstem KundInnennutzen und wirtschaftlichen Erfolgschancen in Verbindung gebracht wird. Die Ergebnisse zeigen, dass Agilität durchaus Chancen mit sich bringt, diese jedoch meist Vorteile für das Unternehmen haben. Als größte Chance für MitarbeiterInnen werden die hohe Selbstständigkeit, fachliche Spezialisierung, Lernfähigkeit, Motivation und Eigeninitiative genannt. Von Vorteilen für Führungskräfte gibt es in der Literatur wenig zu lesen. Die Interviews haben diese Annahme zum größten Teil bestätigt, dennoch gibt es durchaus Vorteile, von welchen die Führungskräfte ebenfalls profitieren. Gewonnene Zeit und der Fokus auf strategische Aufgaben sind hier die Hauptargumente. Zieht man

zum Vergleich die Vorteile für Unternehmen heran und misst die Chancen für Führungskräfte auf Basis des höchsten KundInnennutzens, scheint es für Führungskräfte keine Chance in vergleichbarer Größe geben.

8.3 Ausblick und weiterführende Forschungsfelder

Aufgrund der empirischen Forschung dieser Arbeit liegt die Einschätzung nahe, dass Agilität für die Wirtschaft auch in Zukunft ein sehr präsentes Thema sein wird. Speziell die Covid-19-Pandemie und der Shutdown im März 2020 haben gezeigt, wie wichtig es für Unternehmen ist, so schnell und effizient wie möglich auf unvorhersehbare Umwelteinflüsse zu reagieren um überleben zu können.

Ob Agilität langfristig zu wirtschaftlichen Erfolgen führen wird, kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht prophezeit werden. Da diese Philosophie zwar nicht neu, aber gerade in Österreich noch sehr „jung" und erst im Aufbau ist, können hier noch keine weit in die Zukunft reichenden Vorhersagen getroffen werden. Darüber hinaus finden sich in Österreich kaum Unternehmen, welche ganzheitlich, über die technischen Abteilungen hinaus, agil arbeiten. Hier könnte das Forschungsfeld gegeben sein, welche langfristigen Unternehmenserfolge es dank Agilität zu verzeichnen gibt und wie sich ganzheitliche Agilität auf die MitarbeiterInnen im Unternehmen auswirkt.

Die Ergebnisse dieser Arbeit haben gezeigt, dass MitarbeiterInnen im Zuge agilen Arbeitens sehr viel Verantwortung auferlegt wird. Hier stellt sich die Frage, wie weit diese Art der Individualisierung gehen und sich langfristig auf MitarbeiterInnen und Unternehmen auswirken wird. Während MitarbeiterInnen früher von ihren Vorgesetzten Arbeit zugeteilt wurde und diese nur für die zeitgerechte und qualitativ hochwertige Ablieferung von Ergebnissen verantwortlich waren, liegt nun der gesamte Prozess in ihren eigenen Händen. Dies erfordert sehr viel Disziplin und erhöht den Leistungsdruck. Es wird immer Menschen geben, welche weder Verantwortung tragen, noch entscheiden oder Arbeit selbstbestimmt annehmen und ausführen wollen. Für diese Rolle gibt es seit jeher Führungskräfte. Agilität lässt mitunter den Eindruck entstehen, dass MitarbeiterInnen nun die Rolle ihrer eigenen Führungskräfte übernehmen. Aufgrund

dessen wären hier weitere Forschungsfelder betreffend Individualisierung der MitarbeiterInnen gegeben.

9 Literaturverzeichnis

BearingPoint. (2020). *Wie agil ist Ihr Unternehmen? Agile Pulse 2019 - die Agilitätsstudie von BearingPoint.* Frankfurt/Main: BearingPoint GmbH.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., . . . Thomas, D. (2001). *Manifest für Agile Softwareentwicklung*. Abgerufen am 02. 02. 2020 von https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html

Blessin, B., & Wick, A. (2017). *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (8. Ausg.). Konstanz/München: UVK.

Brehmer, J., & Becker, S. (2017). *"E-Learning"...ein neues Qualitätsmerkmal der Lehre?* Abgerufen am 21. 11 2019 von https://www.unigoettingen.de/de/document/download/4ddb291d1e0c485230df5cd20f3b

Büning, N. (2012). *Lernen im Unternehmen. Mythen-Konzepte-Neue Wege.* München: Redline.

Conboy, K. (09 2009). Agility from First Principles: Reconstructing the Concept of Agility in Information Systems Development. *Information Systems Research, 20* (3), S. 329-354.

Denning, S. (6 2015). How to make the whole organization agile. *Strategy & Leadership, 43*, S. 10-17.

Denning, S. (5 2016). Agile's ten implementation challenges. *Strategy & Leadership*, S. 15-20.

Dove, R. (2001). *Response Ability. The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise.* New York: Wiley.

Dudenredaktion. (o.J.). *Duden online*. Abgerufen am 12. 6 2020 von https://www.duden.de/suchen/dudenonline/agil

Ehmann, B. (2019). *Quick Guide. Agile Methoden für Personaler. So gelingt der Wandel in die agile Unternehmenskultur.* Wiesbaden: Springer.

Eisenkrämer, S. (15. 03. 2017). *Springer Professional*. Abgerufen am 28. 01. 2020 von https://www.springerprofessional.de/agile-methoden/cebit/zalando-zeigt-wie-radikal-agil-funktioniert/12129598

Feuersinger, N., Zeuzem, T., Beckehoff, K., & Wright, V. (2019). *All Agile Organization.* Köln: Kienbaum Consultants International GmbH.

Flake, R., Malin, L., Meinhard, D., & Müller, V. (2019). *Digitale Bildung in Unternehmen: Wie KMU E-Learning nutzen und welche Unterstützung sie brauchen.* KOFA-Studie, No. 3/2019, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln.

Freyth, A. (2019). *Persönliche Veränderungskompetenz und Agilität stärken. Praxisleitfaden für Mitarbeiter und Führungskräfte.* Wiesbaden: Springer.

Gebert, D., & von Rosenstiel, L. (2002). *Organisationspsychologie: Person und Organisation* (5. Ausg.). Stuttgart: Kohlhammer.

Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Ausg.). Wiesbaden: Springer.

Graf, N., Gramß, D., & Edelkraut, F. (2017). *Agiles Lernen. Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext.* Freiburg: Haufe Lexware.

Greßer, K. (1 2019). Agile Führung: Die ersten Schritte. (unternehmer.de, Hrsg.) *unternehmer.de*, S. 7-11.

Hasebrook, J., Kirmße, S., & Fürst, M. (2019). *Wie Organisationen erfolgreich agil werden. Hinweise zur erfolgreichen Umsetzung in Zusammenarbeit und Strategie.* Wiesbaden: Springer.

Hays AG. (2018). *HR-Report 2018 - Agile Organisation auf dem Prüfstand.* Weinheim: ABT Print und Medien GmbH.

Herget, J., & Strobl, H. (2018). *Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen - Methoden - Best Practices.* Wiesbaden: Springer.

Hintz, A. (2011). *Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. Eine praxisbezogene Anleitung.* Wiesbaden: Springer.

Hofert, S. (2018). *Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität* (2. Ausg.). Wiesbaden: Springer.

Hofert, S. (2018). *Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten.* Wiesbaden: Springer.

Hofert, S., & Thonet, C. (2019). *Der agile Kulturwandel. 33 Lösungen für Veränderungen in Organisationen.* Wiesbaden: Springer.

Höhne, B., Bräutigam, S., Longmuß, J., & Schindler, F. (2017). *Agiles Lernen am Arbeitsplatz - Eine neue Lernkultur in Zeiten der Digitalisierung.* Wiesbaden: Springer.

Homma, N., & Bauschke, R. (2015). *Unternehmenskultur und Führung. Den Wandel gestalten - Methoden, Prozesse, Tools* (2. Ausg.). Wiesbaden: Springer.

Homma, N., Bauschke, R., & Hofmann, L. (2014). *Einführung Unternehmenskultur. Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen.* Wiesbaden: Springer.

Leimeister, J. M., & David, K. (2019). Chancen und Herausforderungen des digitalen Lernens. Methoden und Werkzeuge für innovative Lehr-Lern-Konzepte. In S. Kauffeld, I. Truschkat, & R. Knackstedt (Hrsg.). Berlin: Springer.

Lermen, M. (2017). Digitalisierung und Hochschullehre. In J. Erpenbeck, & W. Sauter, *Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz* (S. 337-354). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Lieber , B. (2007). *Personalführung* (2. Ausg.). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Moskaliuk, J. (2019). *Beratung für gelingende Leadership 4.0. Praxis-Tools und Hintergrundwissen für Führungskräfte.* Wiesbaden: Springer.

Moskaliuk, J., Schwind, C., & Winter, K. (23. 08. 2011). *Wissensspirale: Von implizit zu explizit.* Abgerufen am 12. 02. 2020 von wissensdialoge.de: https://wissensdialoge.de/wissenspirale_nonaka/

Nerdinger, F. (2011). Führung von Mitarbeitern. In F. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Ausg., S. 84-102). Heidelberg: Springer.

Neubauer, R., Tarling, A., & Wade, M. (2017). *Redefining Leadership for a Digital Age.* Lausanne: IMD International Institute for Management and metaBeratung GmbH.

Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (6. Ausg.). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Polz, C. (2020). Agile Teamarbeit einführen, aber richtig! *wissensmanagement*, 18-20. Abgerufen am 03. 03. 2020

Polz, C. (2020). *Agile Teamarbeit: Achtung, Hundehäufchen!* Abgerufen am 22. 04 2020 von Human Resources Manager: https://www.humanresourcesmanager.de/news/agile-teamarbeit-achtung-hundehaeufchen-agilitaet-management-leadership.html

Reinmann-Rothmeier, G., & Mandl, H. (1993). Lernen im Unternehmen. Unterrichtswissenschaft. *Zeitschrift für Lernforschung, 21*(3), 233-260.

Reinmann-Rothmeier, G., & Mandl, H. (1993). Lernen in Unternehmen. *Unterrichtswissenschaft. Zeitschrift für Lernforschung, 21*(3), 233-260.

Sackmann, S. (1990). Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In C. Lattmann, *Die Unternehmenskultur: ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung* (S. 153-188). Heidelberg: Physica.

Sackmann, S. (2017). *Unternehmenskultur: Erkennen - Entwickeln - Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management* (2. Ausg.). Wiesbaden: Springer.

Sauter, R., Sauter, W., & Wolfing, R. (2018). *Agile Werte- und Kompetenzentwicklung. Wege in die neue Arbeitswelt.* Wiesbaden: Springer.

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (4. Ausg.). San Francisco: Jossey-Bass.

Schiefer, G., & Nitsche, H. (2019). *Die Rolle der Führungskraft in agilen Organisationen. Wie Führungskräfte und Unternehmen jetzt umdenken sollten.* Wiesbaden: Springer.

Sonntag, K. (1996). *Lernen im Unternhmen: effiziente Organisation durch Lernkultur.* München: Beck.

Sonntag, K., Stegmaier, R., Schaper, N., & Friebe, J. (2004). Dem Lernen im Unternehmen auf der Spur: Operationalisierung von Lernkultur. *Unterrichtswissenschaft. Zeitschrift für Lernforschung, 32*(2), 104-127.

Staehle, W. H. (1999). *Management* (8. Ausg.). München: Vahlen.

von Rosenstiel, L. (2003). Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. Domsch, *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (6. Ausg., S. 3-25). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Walenta, C., & Kirchler, E. (2011). Führung. In E. Kirchler, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Ausg., S. 413-499). Wien: Facultas.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2011). *Menschliche Kommunikation* (12. Auflage Ausg.). Bern: Hans Huber.

Weibler, J. (2012). *Personalführung* (2. Ausg.). München: Vahlen.

Wiechmann, R., & Paradiek, L. (2020). *Agile Werte leben. Mit Imrovisationstheater zu mehr Selbstorganisation und Zusammenarbeit.* Heidelberg: dpunkt.

Wunderer, R., & Grunwald, W. (1980). *Führungslehre. Grundlagen der Führung.* Berlin/New York: De Gruyter.

9.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Darstellung VUCA, Quelle: (Graf, Gramß, & Edelkraut, 2017, S. 16) 1

Abbildung 2: Modern Agile Prinzip, in Anlehnung an http://modernagile.org/, Quelle: (Sauter, Sauter, & Wolfing, 2018, S. 20) 9

Abbildung 3: Funktionen der Unternehmenskultur, Quelle: (Homma & Bauschke, 2015, S. 2) 12

Abbildung 4: Unternehmenskultur als Eisbergmodell, Quelle: (Homma, Bauschke, & Hofmann, 2014, S. 9) 14

Abbildung 5: Führungserfolg im Zusammenhang Person, Situation und Verhalten Quelle: (Walenta & Kirchler, 2011, S. 430) 19

Abbildung 6: Anforderungen agiler Organisationen an Führungskräfte, Quelle: (Hays AG, 2018, S. 20-21) 34

Abbildung 7: Präferenzen nach Altersgruppierung, Quelle: (Hays AG, 2018, S. 21) 35

Abbildung 8: Präferenzen nach Altersgruppierung, Quelle: (Hays AG, 2018, S. 21) 35

Abbildung 9: Hindernisse für Führungskräfte, Quelle: (Hays AG, 2018, S. 22-23) 38

Abbildung 10: Auswertungsmethode empirische Forschung, Quelle: (eigene Darstellung) 49

Abbildung 11: Übersicht ExpertInnen, Quelle: (eigene Darstellung) 51

9.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich alter und neuer Teamkulturen, Quelle: (Wiechmann & Paradiek, 2020, S. 52) 29

10 Anhang

Anhang A

Interviewleitfaden ExpertInneninterviews

Vorspann (Interviewer):

- Information über Ziel der Untersuchung
- Rolle, die das Interview für die Erreichung des Ziels/des Forschungsgegenstandes spielt
- Information über Aufzeichnung des Gesprächs
- Zusicherung der Anonymisierung

Einstieg/Vorstellung (ExpertIn):

- Alter
- Unternehmen/Branche
- Zuständigkeitsbereich
- Seit wie vielen Jahren sind Sie in Summe bereits Führungskraft?
- Aus wie vielen Personen besteht das von Ihnen aktuell geführte Team?

Themenblock Führung:

- Was verstehen Sie unter Agilität und agiler Führung?

- Waren Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft immer schon agil oder haben Sie auch Erfahrung mit „klassischer" Führung?

- Wie haben Sie sich persönlich auf die Rolle der agilen Führungskraft vorbereitet?

  a) Wurde Seitens des Unternehmens Unterstützung geboten?"

- Wie gelingt das persönliche Umdenken vom klassischen „Chef" zu der Rolle als Coach und Mentor?
  a) Wie war diese Umstellung für Sie?

b) Können Sie sich mit dieser neuen Rolle identifizieren und worin lagen für Sie die größten Veränderungen?
c) Wie gehen Sie mit dem Thema „Verantwortung abgeben" um?
d) Wie setzen Sie persönlich agile Führung um?
e) Was macht eine erfolgreiche Führungskraft für Sie aus?

- Haben Sie durch Ihre Rolle als agile Führungskraft persönliche Veränderungen wahrgenommen? Wenn ja, welche? (Zufriedenheit, Ehrgeiz, Motivation etc.)
  a) Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Umwelt Sie anders wahrnimmt?

- Welche Auswirkungen hat agile Führung auf/für Sie? Worin sehen Sie persönlich den größten Vor- oder vielleicht auch Nachteile?

- Was würden Sie aus heutiger Sicht, mit Ihren Erfahrungen, einer Führungskraft raten, welche mit agiler Führung und Wegbegleitung von MitarbeiterInnen noch keine Erfahrung hat und neu damit konfrontiert wird? Was ist die wichtigste Erkenntnis, welche Sie gewonnen haben?

Themenblock Unternehmenskultur:

- Stichwort Unternehmenskultur. War/Ist Unternehmenskultur ein Thema in Ihrem Unternehmen, mit welchem man sich aktiv auseinandersetzt? (Akzeptanz, Haltung, Verunsicherung, Unterstützung durch Topmanagement)

- In welchem Zusammenhang stehen Ihrer Meinung nach Agilität und die Unternehmenskultur? Gibt es Rahmenbedingungen, die erfüllt werden müssen?

- Inwiefern haben sich Hierarchien durch agiles Führen in Ihrem Unternehmen geändert?

- Welche besonderen Aspekte oder Kriterien müssen bei der Transformation einer Unternehmenskultur Ihrer Meinung nach im Besonderen beachtet und berücksichtigt werden?

  a) Von wem muss Ihrer Meinung nach die meiste Initiative ausgehen, wenn eine gelebte Kultur geändert werden soll?
  b) Wie haben Sie diese Transformation empfunden und worin liegen/lagen Ihrer Meinung nach die Schwierigkeiten?

- Inwieweit, denken Sie, haben Sie als Führungskraft Einfluss auf die Transformation einer Unternehmenskultur oder einer Unternehmenskultur generell?

- Inwieweit haben Sie Veränderungen bei den Menschen in Ihrem Unternehmen wahrgenommen?

Themenblock MitarbeiterInnen/Teamarbeit:

- Wie wurden bestehende Teams auf agile Teamarbeit vorbereitet? Oder falls das Unternehmen schon immer agil war: Wie bereiten Sie neue MitarbeiterInnen auf agile Teamarbeit vor?

- Was zeichnet für Sie ein agiles Team aus?

  c) Welche Voraussetzungen sollten gegeben sein, damit agiles Teamwork ermöglicht werden kann?
  d) Erkennen Sie Veränderungen bei Ihren MitarbeiterInnen, wenn diese Ihre neue Rolle leben?
  e) Teams sollen selbstorganisiert arbeiten. Arbeit wird nicht zugeteilt, sondern selbst entschieden, was gemacht wird. Finden Sie, dass das in der Praxis gelingt?
  f) Ein wichtiges Kriterium ist, dass Entscheidungen getroffen werden müssen. Wie empfinden Sie das als Führungskraft?

g) Eine weitere Besonderheit ist der Umgang mit Fehlern, aus denen gelernt werden soll. Können Sie mir dazu etwas erzählen, wie sich das in der Praxis gestaltet?
h) Welche Unterstützung bieten Sie Ihren MitarbeiterInnen, um diese bestmöglich im agilen Teamwork zu fördern und zu unterstützen?
i) Haben sich Ihre MitarbeiterInnen durch agiles Teamwork verändert? (Motivation, Zufriedenheit, Überforderung)

FH Burgenland
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anhang B

Kategoriensystem und Ankerbeispiele der qualitativen Inhaltsanalyse

Kategorie	Memo	Häufigkeit	Ankerbeispiel
Agilität			
Agilität	Persönliche Definition	9	„Unter Agilität verstehe ich eigentlich, dass man unternehmensintern schneller Entscheidungen trifft und die langen Wartezeiten, gerade beim Entscheidungsfinden und beim Agieren im Unternehmen, reduziert. (IP 6, Pos. 6) „Also unter Agilität selber verstehe ich, dass wir uns einfach schnell an neue Herausforderungen anpassen und schnell reagieren." (IP 2, Pos. 7)
Unternehmenskultur			
Stellenwert	Aktives/Präsentes Thema im Unternehmen	15	„Ja, aber nicht laufend. Das ist eher so in Verbindung mit Projekten." (IP 5, Pos. 33) „Nein aktiv nicht, aber es ist immer wieder ein Thema." (IP 4, Pos. 68)
Rolle der Führungskraft	Eigene Rolle während der Transformation	11	„Es muss in sich glaube ich stimmig und authentisch sein. Und wichtig ist es als Führungskraft das immer vorzuleben. (IP 8, Pos. 76) „Nicht nur darüber reden, sondern auch machen. Genau dieses eben Angesprochene, im Alltag nicht wieder zurück fallen doch wieder klassisch zu agieren." (IP 3, Pos. 41)

Zusammenhang Agilität & Kultur	Voraussetzungen für ganzheitliche Transformation	11	„Das ist eine schwierige Frage, weil Kultur und Mentalität so eng miteinander verbunden sind. Wenn man die Kultur verändern will, muss man die Mentalität verändern und umgekehrt. Wenn man die Mentalität verändern möchte, dann muss man Menschen verändern und wie wir wissen, ist das unmöglich. Zumindest nicht kurzfristig." (IP 4, Pos. 74) „Na ich glaube, dass Agilität zu einem Teil der Kultur werden wird." (IP 1 Pos. 40)
Rahmenbedingungen	Rahmenbedingungen für erfolgreiche Transformation	19	„Ich glaube man kann nicht Agilität leben wollen, wenn man nicht auch eine gewisse Art von Fehlerkultur zulässt." (IP 6, Pos. 44) „Es gibt definitiv Bereiche bei uns im Unternehmen die, obwohl das ganze Unternehmen agil arbeiten sollte, definitiv noch nicht agil arbeiten." (IP 7, Pos. 63)
Transformation	Chancen und Herausforderungen	26	„Wir sind glaube ich noch kommunikativer als früher. Definitiv." (IP 6, Pos. 64) „Und von daher sehen die Menschen eine Veränderung in diesem Betrieb, überhaupt dann, wenn es weg von der bisherigen Struktur in Richtung Agilität geht, als Chance dazu zu lernen und Neues ausprobieren zu dürfen." (IP 1, Pos. 50)

Agile Führung			
Eigene Definition	Eigene Definition	13	„Darunter verstehe ich, dass es die Aufgabe der Führungskraft ist seinen Mitarbeitern die Freiheiten und Raum zu bieten und zu ermöglichen, dass sie ihren Job gut machen können. Das heißt, dass sie Entscheidungen treffen können, die richtig sind, und die gut für sie und das Unternehmen sind. Ich sehe meine Aufgabe vor allem darin meinen Leuten zu ermöglichen, dass sie das Beste tun können." (IP 4, Pos. 12) „Agile Führung bedeutet insbesondere, dass Entscheidungen sehr schnell getroffen werden können und dass sie bestmöglich getroffen werden können. Sprich, dass die einzelnen Mitarbeiter wirklich in der Lage sind selbst zu entscheiden, weil bei ihnen ist das Wissen, sie leisten die Arbeit, sie wissen was am besten und was gut ist. Dafür müssen sie aber einerseits wissen in welche Richtung wir gehen, damit uns die Entscheidungen wirklich in näher in diese Richtung hinbringt und sie müssen auch wirklich dazu befähigt sein diese Entscheidung treffen zu können und können zu wollen. (IP 3, Pos. 5)
Führungserfahrung	Klassische und agile Erfahrung	33	„Nein ich würde sagen eigentlich immer schon agil. Also auch schon bevor es das Label agil hatte bin ich eher auch schon so gepolt gewesen." (IP 3, Pos. 7) „Ich habe auch schon einmal in sehr klassischen Organisationen

			gearbeitet, die sehr streng hierarchisch organisiert waren." (IP 8, Pos. 14)
Vorbereitung auf neue Rolle	Theoretische und praktische Vorbereitung	20	„Ich hätte einen Coach, sprich einen Unternehmensberaterin, in Anspruch nehmen können. Ich habe mich auch mit ihr mehrfach getroffen um mich sozusagen mental besser zu entspannen und mich eigentlich auf dieses Abenteuer New Work einzulassen. Und das war gut und das hat auch sehr geholfen." (IP 1, Pos. 16) "Also es gibt sehr viele e-Learning Kurse, dafür haben wir eine sehr große Plattform mit Online Kursen, die auch sehr stark in diese Richtung gehen. Ich selbst bin nicht so der e-Learning Fan, gerade bei solchen Themen wo es um Leadership und soft skills geht. Da geht es ganz stark um Menschen und da fällt es mir schwer das von Online Kursen zu lernen. Darüber brauche ich Interaktion mit anderen Menschen." (IP 3, Pos. 13)
Identifikation neue Rolle	Umsetzung, Identifikation, Herangehensweise	27	„Und da habe ich mir gedacht, ich wäre gerne der Ermöglicher und der Katalysator. Und deswegen habe ich mir gedacht ich mache das jetzt, Linie führen habe ich lange genug gemacht, das interessiert mich jetzt nicht mehr. (IP 1, Pos. 10) „Es war keine Umstellung, aber ich merke trotzdem im Alltag immer wieder, wie leicht es ist in dieses Muster reinzufallen von klassischer Führung oder von command and control." (IP 3, Pos. 15)

persönliche Veränderungen	Zufriedenheit, Überforderung, Motivation, Ehrgeiz	33	„Ich glaube ich habe mich nicht großartig verändert, außer dass ich noch mehr reflektiere und mir überlege wie jemand etwas gemeint haben könnte bevor ich reagiere. Ich habe auch das Feedback bekommen, dass ich authentisch bin." (IP 2, Pos. 17) „Ja schon, eigentlich nur positive Effekte." (IP 8, Pos. 38)
Umsetzung agile Führung	Praktische Umsetzung	27	„Na doch, ich habe mich selbst auch immer wieder dazwischen erwischt, wo ich mir bewusst gemacht habe, dass ich mich nicht einmischen muss, weil sie das selbst lösen können. Sich einfach bewusst machen und vertrauen." (IP 7, Pos. 37) „Mir ist eben sehr sehr wichtig meine Mitarbeiter dahingehend zu unterstützen, dass sie wachsen, dass sie ihren Job gut machen können. Das ist mir das größte Anliegen als Führungskraft." (IP 4, Pos. 28)
Verantwortung abgeben	MitarbeiterInnen Verantwortung übertragen	16	„Na ich versuche halt die Verantwortung den Mitarbeitern so gut es geht zu überlassen, weil sie sind die Experten. Ich sehe mich selbst nur als Unterstützung und auch als jemanden der den Weg frei macht damit sie die Arbeit machen können. (IP 7, Pos. 23) „Was mich eher belastet, dass ich manchmal eben sehr viel Vertrauen vorstrecke und dann Sachen doch nicht so passieren wie besprochen." (IP 4, Pos. 32)

MitarbeiterInnen			
Eigenschaften agiles Team	Persönliche Definition	15	„Hungrig. Fokussiert. Kundenzentriert. Kollektive Leistung. Kein Superstar." (IP 1, Pos. 56) „Ein agiles Team zeichnet für mich aus, dass sie eine Vision haben wo sie mit ihrem Produkt hinwollen. Sprich, was sie mit Ihrer Arbeit erreichen wollen und einen relativ klaren Plan haben über die nächsten Schritte wie sie in diese Richtung gehen wollen. Das heißt zielorientiert unterwegs sein." (IP 6, Pos. 14)
Vorbereitung auf Agilität	Vorbereitung neuer und bestehender MitarbeiterInnen	22	„Soweit ich aber weiß war es damals so, dass es externe Unterstützung, Workshops und Coaching für die Transformation gegeben hat." (IP 7, Pos. 43) „Das fängt beim Erstgespräch eigentlich schon an, wo wir dem potentiellen Kandidaten das Wertesystem präsentieren und auch das Geben und Nehmen. Was sind unsere Benefits, was bieten wir, was erwarten wir aber auch." (IP 8, Pos. 46)

Voraussetzungen agile Teamarbeit	Erforderliche und geschaffene Rahmenbedingungen	15	„Vorher schon angesprochen, Persönlichkeiten müssen stimmen, Selbstvertrauen muss stimmen, Kenntnis muss stimmen, es muss auch stimmen, dass die Persönlichkeiten miteinander können im Team. Dann muss es auch noch solche Aufgaben geben, die das ermöglichen. Weil wenn ein Team z.B. solche Aufgaben hat, wo sie nicht gemeinsam an diesen arbeiten müssen, sondern nur nebeneinander arbeiten, dann kann sich Teamarbeit schwieriger entwickeln, weil sie nicht ein gemeinsames Ziel verfolgen." (IP 4, Pos. 50) "Fehlerfreundlichkeit. Den Mitarbeiter als wesentlichsten „Faktor" des Erfolges zu sehen. Und, dass sich auch Menschen in ihrem Verhalten, ihrem Wissen und ihren Arbeitsweisen weiter entwickeln können müssen um andere Produkte, neue Produkte, andere Dienstleistungen, neue Dienstleistungen entstehen lassen zu können." (IP 1, Pos. 60)
Unterstützung durch Führungskraft	Unterstützung einzelner MitarbeiterInnen und Teams	19	„Immer bestmöglich zu motivieren und zu unterstützen. Rahmenbedingungen schaffen die passen, auch weiterhin zu schauen, dass sich die Mitarbeiter entwickeln, Dinge ansprechen die man beobachtet oder bei denen jemand anderes darauf hingewiesen hat, die vielleicht untergegangen sind. Die Product Owner an der Stelle unterstützen, die vielleicht noch in ihre Rolle finden müssen." (IP 2, Pos. 41) „Naja ich persönlich ermutige sie immer, dass sie ihre

			Entscheidungen treffen, dass sie die Dinge hinterfragen, dass sie auch gerne Stakeholdern sagen können, dass das vielleicht nicht so vernünftig ist oder Gegenvorschläge machen." (IP 7, Pos. 57)
Auswirkungen auf MitarbeiterInnen	Persönliche Veränderungen	9	„Ich glaube schon auch, dass es manche Mitarbeiter auf den ersten Blick ein bisschen überfordert. Wie geht man mit einer Situation um oder ich kenne mich in dem Bereich nicht aus, was soll ich dem helfen usw. aber langsam wachsen sie dann schon hinein." (IP 7, Pos. 59) „Wir haben Mitarbeiter, die sich unglaublich weiterentwickeln. (IP 8, Pos. 52)

Entscheidungen, Fehler und Selbstorganisation			
Entscheidungen treffen	Vergleich Theorie mit der Praxis	20	„Das funktioniert meistens. Das funktioniert dann, wenn es einen Senior gibt. Das habe ich auch gelernt, wenn es quasi einen Sprecher gibt der das übernimmt funktioniert es, also braucht es trotzdem innerhalb eines agilen Teams auch wieder Hierarchien." (IP 2, Pos. 35) „Ja das ist von Mitarbeiter zu Mitarbeiter verschieden glaube ich. Es gibt schon viele die sich lange drauf verlassen, dass es schon jemand entscheiden wird, aber je mehr man das Team auch in der Agilität unterstützt und vielleicht ein bisschen besser schult oder dazu aufmuntert selbst eine Entscheidung zu treffen umso mutiger werden Mitarbeiter natürlich dann auch. Aber das ist natürlich ein Punkt mit dem sie sich sehr schwertun, weil wenn ich eine Entscheidung treffe heißt es ja auch ich stehe dazu. Da kann es dann auch nochmal sein, dass jemand zu mir kommt und mich fragt warum ich diese Entscheidung so getroffen habe und davor haben viele Angst." (IP 7, Pos. 53)

Selbstorganisiertes Arbeiten	Vergleich Theorie mit der Praxis	11	„Ja es ist schwierig. Grad in der Umstellungsphase ist es schwierig. Weil erstens sind ja die Teams noch gewohnt, dass die Arbeit zugeteilt wird, da muss man eine andere Denkweise bei den Teams und Stakeholdern erfolgen. Selbst wenn das dann drinnen ist gelingt es nicht immer 100%." (IP 7, Pos. 49) „Nicht immer. Weil immer …(überlegt)… es ist eine Frage der Prioritätenabfolge. Und der Zugang unterschiedlicher Menschen auf die Reihenfolge der Tätigkeiten oder der Projekte die zum Endziel der Erfüllung des strategischen Ziels führen ist unterschiedlich." (IP 1, Pos. 64)
Umgang mit Fehlern	Vergleich Theorie mit der Praxis	16	„Ja ich habe schon das Gefühl, dass das funktioniert. Wir sind generell ein Unternehmen, das sehr schnell Dinge ausprobiert und erst nachher schaut ob es gepasst hat." (IP 5, Pos. 55) „Das funktioniert bei uns sehr sehr gut. Mit Fehlern wird sehr offen umgegangen. Es rollen auch keine Köpfe, wenn Fehler passieren, auch grobe Fehler. Auch die Führungskräfte zeigen, auch dass sie Fehler machen." (IP 4, Pos. 56)

Chancen			
Chancen	Für Führungskräfte, MitarbeiterInnen und Unternehmen	41	„Also größter Vorteil würde ich sagen den ich gesehen hab, dass die Teams, die so geführt werden eine sehr sehr starke intrinsische Motivation haben und in die Arbeit mit reinbringen. Einerseits werden sie echte Teams die für einander da sind, die eine gute Leistung bringen wollen und für die das Belohnung genug ist.“ (IP 3, Pos. 29) "Ich glaube, dass agile Führung bewirken kann, dass die Mitarbeiter selbstständiger sind und dass sie Entscheidungen selber treffen können. Dass sie sich das teilweise auch trauen. Ich finde es ist sehr viel Fokus darauf dieses Selbstvertrauen bei Menschen aufzubauen." (IP 4, Pos. 42)
Herausforderungen			
Herausforderungen	Für Führungskräfte, MitarbeiterInnen und Unternehmen	62	"Vielleicht ist das rein vom Aufgabenbereich ein Nachteil, dass obwohl man Führungskraft ist, weniger bis nichts mehr selbst gestalten kann. Man ist halt eher der Coach und Mentor." (IP 2, Pos. 19) "Aber das richtig anzupassen, dass jeder das richtige Maß an Verantwortung hat, dass man nicht über- aber auch nicht unterfordert ist, das ist die Herausforderung. Vor allem, dass es dann nicht nur so Schein-Verantwortung ist. Das sehe ich als gefährlich. So dass man sagt du kannst voll übernehmen, aber in Wirklichkeit kontrolliere ich es doch und wenn du es nicht so

			machst wie ich es gerne hätte dann korrigiere ich es später wieder. (IP 3, Pos. 17)
Die wichtigsten Erkenntnisse			
wichtige Erkenntnisse	Wichtigste Erkenntnisse und Empfehlungen	21	"Das ist wie der Unterschied, ob man auf einer Piste Ski fährt oder in einen Tiefschneehang einfährt. Je mehr man sich verkrampft, umso mehr fällt man hin. Und man sollte einfach mal reinfahren und es zulassen und nicht verkrampfen, locker bleiben und einfach genießen. Und das Selbstvertrauen zu haben, wenn man hinfällt kann man auch wieder aufstehen. Man muss im Leben ja nur 1x öfters aufstehen als man hinfällt. Mehr muss man ja nicht tun. Und man sollte sich diese einmalige Möglichkeit nicht nehmen lassen es zu erleben und Teil davon zu sein. Es einfach annehmen." (IP 1, Pos. 72) "Wirklich offen zu sein. Und ich meine wirklich offen. Nicht nur so tun als wäre ich an anderen Meinungen oder Neuem interessiert, sondern es auch wirklich sein." (IP 2, Pos. 75)
Summe		514	