



Léonie S. Mollet und Stephanie Kaudela-Baum

## Schlüsselwörter

Business Agility • Agiler Reifegrad • Agile Führung • Agiles Personalmanagement • Agiler Wandel • Agile Transformation • Kollektive Führung • Autonomie • Selbstorganisation • Systemtheorie

## 13.1 Praxisbezug

«Der grösste limitierende Faktor für das Prosperieren meiner Firma?», sinniert ein befreundeter CEO kürzlich. Und meint dann bestimmt: «Das bin ganz klar ich. Meine eigene Fähigkeit, zu lernen und zu wachsen.»

Sein Unternehmen entwickelt massgeschneiderte Software für anspruchsvolle Kunden. Das hochdynamische Umfeld verlangt viel von den Mitarbeiter:innen: Es gilt, wechselnde Bedürfnisse so rasch wie möglich zu erfassen und zu berücksichtigen, neue Chancen wahrzunehmen und gleichzeitig mit ständigen Entwicklungen in Technologie und Gesellschaft Schritt zu handeln. Für den CEO ist es deshalb klar, dass «klassische» Führung dieser Komplexität nicht mehr gerecht werden kann. Zu langsam wären die Entscheidungswege über eine Linienorganisation, zu gering das Wissen dieser Entscheidungsträger:innen über die Details vor Ort. Solche «Flaschenhälse» möchte der CEO

---

L. S. Mollet · S. Kaudela-Baum (✉)  
Hochschule Luzern Wirtschaft, Luzern, Schweiz  
E-Mail: [stephanie.kaudela@hslu.ch](mailto:stephanie.kaudela@hslu.ch)

L. S. Mollet  
E-Mail: [leonie.mollet@hslu.ch](mailto:leonie.mollet@hslu.ch)

tunlichst vermeiden, und zieht deshalb für sich selber radikale Schlüsse: «Meine Aufgabe ist es, die Firma bei der Entwicklung von Lernfähigkeit und Entscheidungskompetenzen zu unterstützen. Und das tue ich, indem ich mich um das professionelle und persönliche Wachstum meiner Führungspersonen kümmere.»

Dass sich eine Agilisierung in diesem Umfeld auszahlt, hat er schon früh bemerkt, als das Kerngeschäft vor rund zwei Jahrzehnten das erste Mal mit Ansätzen des agilen Projektmanagements experimentierte. Heute funktioniert die gesamte Organisation nach agilen Werten und Prinzipien, setzt auf Selbstorganisation, Transparenz und Vertrauen. Vom Kerngeschäft selber lässt der CEO heute die Finger, auch wenn es immer noch ab und zu schwer ist, sich nicht einzumischen: «Operativ halte ich mich raus, sonst würde ich die Firma wieder zu fest ausbremsen. Ich leiste lediglich Kulturarbeit, stelle wichtige, inspirierende und unangenehme Fragen, und begleite die Organisation bei der gemeinsamen Ausrichtung.» Führungsarbeit wird in diesem agilen Organisationskontext von den Personen übernommen, die über das notwendige Wissen, Können, Vertrauen und Interesse verfügen. Oestereich und Schröder formulieren dies so: «Führung ist zu wichtig, um sie nur Führungskräften zu überlassen» (Oestereich & Schröder, 2020, S. 32).

Austausch und Lernen haben einen so zentralen Stellenwert, dass die Firma alle zwei Wochen einen ganzen «Forschungs- und Entwicklungstag» investiert, wo funktionsübergreifend gelernt, verknüpft und getüftelt wird. Die Kunden werden hier auch gleich einbezogen. Neue Lösungen werden dann wieder von kollegial geführten Teams weiterbearbeitet (vgl. Kap. 12). Diese ergebnisoffene, chancenaffine und selbstorganisierte Arbeitsweise ist nur möglich durch ein hohes Mass an Eigenverantwortung, wie der CEO abschliessend erklärt: «Alle bei uns haben eine doppelte Verantwortung. Sie sind sowohl dafür verantwortlich, ihr eigenes Lernen, als auch das Lernen der Organisation zu maximieren.»

---

## 13.2 Theoretischer Hintergrund

Was die organisationsweite Umsetzung agiler Prinzipien (auch bekannt als *Business Agility*) anbelangt, sind IT-Unternehmen anderen Branchen weit voraus. Diese Vorreiterrolle lässt sich leicht erklären: Mitte der 1990er entstand das agile Projektmanagement als Gegenentwurf zur bis dahin auch in der Software-Entwicklung vorherrschenden Wasserfall-Methodik (Haines et al., 2017, S. 77). Einmal im Kerngeschäft mit agilen Prinzipien vertraut, zeigte sich bald eine Tendenz, diese auf die übrigen Organisationsstrukturen anzuwenden (Dikert et al., 2016, S. 87).

Bekannte IT-Unternehmen wie Cisco, SAP, Microsoft, Google, Ebay oder Spotify werden folglich in der Managementliteratur für ihre Agilität und Leistungsfähigkeit gelobt. Bei IBM stammen heute beispielsweise 45 % der Erlöse aus Geschäftsfeldern, in denen das Unternehmen vor fünf Jahren noch gar nicht aktiv war. Die Personalchefin von IBM meint dazu: «Im Grunde genommen wechseln Sie bei voller Fahrt die Autoreifen. Und

ja, dafür braucht es Agilität» (Gherson, 2018). Neben diesen Grossunternehmen bestehen zahlreiche Erfolgsgeschichten aus KMU, welche sich dem Thema Agilität mit einer Mischung aus Überzeugung und unternehmerischer Notwendigkeit anzunähern scheinen. Der Buchmarkt ist heute übersättigt von marktschreierischen Titeln zu agilen Methoden und agilem Mindset (vgl. Sutherland, 2015; Hofert, 2016 u. v. m.) beziehungsweise zum Aufbau fluider Organisationen oder «Liquid Leadership» (Szollose, 2011) – handfeste und fundierte Wegweiser sind dagegen spärlich gesät. Doch woher stammt das Interesse an *Business Agility*?

### 13.2.1 Business Agility

#### 13.2.1.1 Agilität als Ansatz zum Umgang mit steigender Komplexität

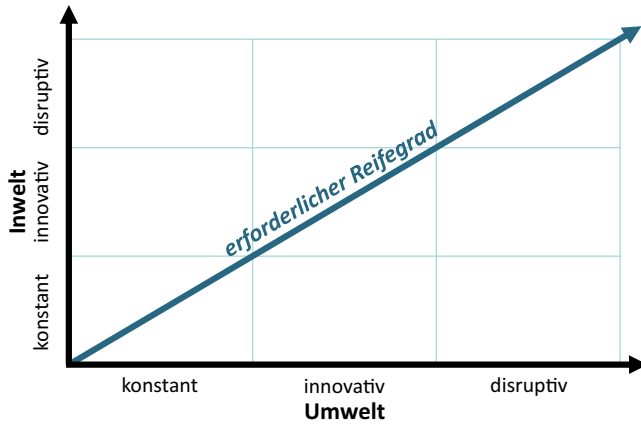
Organisationale Evolutionstheorien argumentieren, dass die Entstehung von Organisationsstrukturen einem evolutionären Prinzip folgt und deshalb vom Erfolg unterschiedlicher Konfigurationen abhängt (Hannan & Freeman, 1989). Evolutionsprozesse können durch exogene (durch die Organisationsumwelt) sowie endogene (in der Organisationsinnenwelt liegende) Kräfte ausgelöst werden (Fischer & Häusling, 2018). Sich auf dem Arbeitsmarkt auf eine bestimmte Weise positionieren zu wollen, kann ein solcher Antrieb sein.

Agilität kann demzufolge als Antwort von Organisationen auf sich verändernde Bedingungen verstanden werden. Konkret versprechen sich Organisationen von Agilität, besser mit zunehmender Komplexität (in- oder ausserhalb der Organisation) umgehen zu können – also beispielsweise damit, dass sich Technologien und Marktanforderungen immer schneller ändern, oder die Bedürfnisse von Kunden und Mitarbeitenden immer vielfältiger werden. «Besser» heisst in diesem Zusammenhang, diese internen und externen Ansprüche und Veränderung möglichst rasch wahrzunehmen und darauf basierend Entscheidungen zu treffen – und dabei mit Unsicherheit umgehen zu können (Harraf et al., 2015, S. 675; Saha et al., 2017, S. 326). Es gibt erste Hinweise darauf, dass in solch komplexen Umfeldern ein Zusammenhang zwischen Agilität und unternehmerischem Erfolg besteht (z. B. Olbert et al., 2017, S. 3–12 ff.).

Organisationale Agilität geht dementsprechend über rein operative Anpassungen hinaus. Stattdessen erfordert sie einen ganzheitlichen, zuweilen tief greifenden Wandel auf allen Organisationsebenen. Ein zentraler Baustein von *Business Agility* ist die Entwicklung und der Zusammenschluss aller Organisationsmitglieder zu einem Schwarm eigenverantwortlich denkender und handelnder Unternehmer:innen. Dazu muss sich eine Organisation auch verpflichten wollen – und zwar auf strategischer Ebene.

#### 13.2.1.2 Standortbestimmung als Voraussetzung

Agilität kann nicht von vornherein als «gute» oder «schlechte» Eigenschaft angesehen werden. Ob es für eine Organisation Sinn macht, in die eigene Agilisierung zu investieren, kommt auf den Einzelfall an (Fischer & Häusling, 2018). Nach aussen gerichtet



**Abb. 13.1** Agiler Reifegrad und Anforderungen aus In- und Umwelt (Fischer & Häusling 2018, S. 95)

ist beispielsweise zu fragen: In welchem Kontext bewegt sich die Organisation? Wie entwickelt sich unsere Umwelt? Welche Trends tangieren uns in welchem Ausmass? Sind wir mit Disruption konfrontiert? Und nach innen gerichtet: Wie wichtig ist Lernen für uns? Welchen Stellenwert haben Innovation und Kollaboration? Welchen Grad an Agilität wünschen sich (oder benötigen) unsere Mitarbeitenden? Zur Innensicht gehören auch die Werte und das Menschenbild einer Organisation. Wer Kontrollmechanismen über Vertrauen stellt, wird sich schwertun mit dem Abgeben von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen. Erst wenn diese Fragen geklärt sind, wird sichtbar, welches Mass an Agilität erstrebenswert ist. Das in Abb. 13.1 dargestellte Reifegradmodell von Fischer und Häusling (2018) kann bei dieser Bestimmung helfen.

### 13.2.1.3 Agiles Mindset als Mittel gegen Fragmentierung

Verschiedene Organisationseinheiten (z. B. Tätigkeitsfelder oder Teams) sind verschiedenen Umwelten ausgesetzt, zum Beispiel bezüglich Anspruchsgruppen, Ressourcenflüssen oder Vernetzungsbedarf. Deshalb gilt es, sich dem jeweils spezifischen Kontext anzupassen. Je grösser dabei die Unterschiede, desto eher besteht die Möglichkeit, dass Organisationsteile auseinanderdriften und intern nicht mehr anschlussfähig sind: Es entstehen Brüche in der Organisation. Traditionellerweise wirken Organisationen diesen Brüchen weitgehend formell entgegen, mittels Strukturen, Prozessen und Kontrollmechanismen. Setzen Organisationen hingegen auf Agilität, und somit auf Dezentralität und Selbstorganisation, werden informelle «Bindemittel» wie die Organisationskultur (vgl. Kap. 30) umso wichtiger. Im Zusammenhang mit Business Agility wird deshalb oft von der Notwendigkeit eines agilen Mindsets gesprochen.

### 13.2.1.4 Wie «funktionieren» agile Organisationen?

Agile Organisationen gleichen beweglichen, fluiden Netzwerkstrukturen: Ressourcen werden bedürfnisorientiert umverteilt. Die Organisation und ihre Mitglieder befinden sich in einem stetigen Aushandlungs- und Wandlungsprozess (Appelbaum et al., 2017, S. 12; Charbonnier-Voirin, 2011; Nold & Michel, 2016, S. 343). Deshalb ist es zentral, agile Prinzipien in der «DNA» einer Organisation zu verankern, damit Mitarbeiter:innen diese situativ interpretieren und danach handeln können (Schiefer & Nietzsche, 2019).

Dafür ist es wichtig, Agilität in allen Bereichen der Organisation – entsprechend den spezifischen Bedürfnissen – operativ und strategisch zu verankern und als festen Bestandteil der Organisations- und Führungskultur zu verstehen. Orientierung und Gemeinschaftsgefühl entstehen deshalb über die Integration von Fragen wie: Wie wollen wir zusammenarbeiten? Was ist uns wichtig? Wofür setzen wir uns ein?

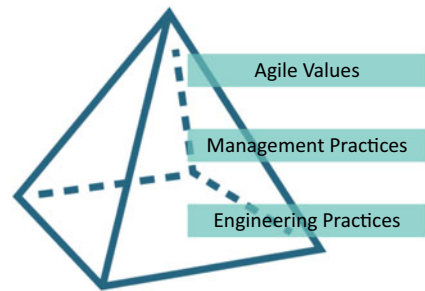
*Agiles Vorgehen* zeichnet sich dann gemäss Korn (2016, S. 120) aus durch:

- Ein Vorgehen in kleinen, zyklisch wiederholten Schritten, die aufeinander aufbauende, bereits verwendbare Teilergebnisse («Inkremente») liefern;
- die ständige Überprüfung der Teilergebnisse sowie der Arbeitsweise, wobei die Nutzer:innen und andere Stakeholder permanent, mindestens aber nach jedem Schritt, einbezogen werden;
- eine Anpassung der Planung des nächsten Schritts in Abhängigkeit von dieser Überprüfung.

Diese zirkuläre, lernende Vorgehensweise erhöht die Wertschöpfung einer Organisation dank einem gesteigerten Reaktionsvermögen. Veränderte Bedürfnisse, Leerläufe oder Hindernisse können so frühzeitig erkannt werden – früh genug, um sie mit vergleichsweise geringem Aufwand anzugehen. Möglich wird diese Arbeitsweise durch die Anpassungsfähigkeit selbstorganisierter, multidisziplinärer (d. h. *cross-functional*) Teams, welche schnelle Entscheidungen treffen können. Flache Hierarchien, weitgehend eigenverantwortliche, aber vernetzte Teams sowie verteilte Entscheidungskompetenzen gelten als Schlüssel zum Umgang mit Komplexität und erhöhen die Dynamik. So kann flexibel, zeitnah und kreativ auf Veränderungen reagiert werden (Meyer et al., 2017, S. 542). Der hohe Grad an Kollaboration und Transparenz schliesst auch übrige Stakeholder mit ein (Denning, 2016b, S. 17; Solinski & Petersen, 2016, S. 449).

Zunehmende Autonomie und geteilte Verantwortung (als interne Entwicklung) wirken sich folglich positiv auf die Anpassungsfähigkeit gegenüber externen Herausforderungen aus (Laloux, 2015; Birkinshaw, 2017, S. 40). Mit dieser ganzheitlichen Betrachtungsweise wird klar, dass Agilität nicht nur strukturelle und prozessuale Dimensionen der Organisation, sondern auch ideelle und (führungs-)kulturelle Dimensionen betrifft. Fox (2017) und Seitz (2018) betonen den dazu notwendigen Rollenwechsel der Führungspersonen. Mit einer mechanischen Einführung agiler Methoden oder Instrumente ist es nicht getan.

**Abb. 13.2** Pyramid of Agile Competences (Kropp & Meier, 2015, S. 6)



Vielmehr geht es darum, mithilfe der grundlegenden agilen Prinzipien die eigene Organisation auf allen Ebenen ständig zu rekalisieren. In der agilen Literatur werden diese beiden Herangehensweisen mit «doing agile» (mechanistische Sichtweise) versus «being agile» (ganzheitliche Sichtweise) unterschieden (Fernandez & Fernandez, 2008, S. 16).

Kropp & Meier (2015) stellen diesen Zusammenhang in Abb. 13.2 sinnbildlich mit einer Pyramide dar.

Es ist wenig verwunderlich, dass erfolgreiche agile Teams ein Verhalten zeigen, das typisch ist für komplexe adaptive Systeme: Sie vertrauen auf emergente (d. h. im Prozess entstehende) Praktiken und finden kundenzentrierte, innovative Lösungen, die mit den gemeinsam festgelegten Werten und Prinzipien übereinstimmen (Csar, 2017, S. 157; Kropp & Meier, 2015, S. 15). Dabei wird ein sogenanntes Double-Loop Learning angewandt, wobei nicht nur Handlungsstrategien hinterfragt werden, sondern stets auch zugrunde liegende Annahmen.

Wissensmanagement wird deshalb zum zentralen Überlebensmechanismus agiler Organisationen (Meyer et al., 2017, S. 534, 540–541). Deshalb sind sie konsequent rund um das Prinzip des kontinuierlichen Lernens aufgebaut (Denning, 2016a, S. 16; Theriou & Chatzoglou, 2009, S. 616). Es gilt deshalb, die Weitergabe von Wissen und Erfahrung sowohl in der Organisationsstruktur wie auch -kultur zu verankern (Almahamid et al., 2010, S. 390–391). So entstehen lernende Organisationen, wie sie Senge (2006) beschreibt: nämlich als Netzwerke, in denen Menschen kritisches Denken üben und ständig ihre Kompetenzen erweitern und vernetzen. Wird individuelles und kollektives Lernen verknüpft, können Organisationen so als Ganzes gemeinsame Ziele erreichen. Diese systemische Sichtweise zeigt auf, dass Agilität nicht als einmaliges, in sich abgeschlossenes Change-Management-Vorhaben zu betrachten ist, sondern als tief greifende Veränderung der ganzen Organisation.

### 13.2.1.5 Wie «funktioniert» agile Führung?

Es ist ein weit verbreiteter Irrglaube, dass ein hoher Grad an Selbstorganisation bedeute, Führung wäre überflüssig. Führung braucht es nach wie vor; wie sie aber aussieht oder organisiert ist, ändert sich in einem agilen Kontext. Mit der breiten Verteilung von Verantwortung und Entscheidungskompetenz verteilt sich auch Führungsarbeit. Bedeutete

Führung bisher eher, dass Macht sich auf wenige Personen konzentriert, wird diese nun auf viele geeignete Rollenträger:innen verteilt. Diese Dezentralisierung von Macht wird beispielsweise sichtbar im Scrum-Rollenkonzept (einer Methode für agiles Projektmanagement), mit «verteilter, aber klarer Verantwortlichkeit von *Product Owner*, *Scrum Master* und Entwicklungsteam vs. kumulierte Verantwortlichkeit eines ‘klassischen’ Teamleiters» (Seidel, 2020, S. 57). Führung wird somit viel kontext-spezifischer, vielfältiger und macht lediglich einen Teil des Kompetenzbündels eines Individuums aus. Dadurch wird auch das Verständnis einer klassischen Führungsposition als einzige Karrieremöglichkeit aufgebrochen.

Wer eine Führungsrolle innehat, verpflichtet sich zur Gestaltung optimaler Rahmenbedingungen, damit die Organisation möglichst effektiv Wert für interne und externe Kunden schaffen kann. Führung wird damit zur Dienstleistung und ist eng verknüpft mit den Konzepten der dienenden Führung («*Servant Leadership*») oder kollegialen Führung (vgl. Kap. 12). Agile Führung zielt deshalb darauf ab, Mitarbeiter:innen Autonomie (vgl. Kap. 6 und 17) zu gewähren bzw. sie im Aufbau der dafür benötigten Kompetenzen zu begleiten, so dass Selbstorganisation auf individueller und auf Teamebene möglich wird (Seidel, 2020). Agile Führung wird deshalb auch oft *Führung auf Augenhöhe* genannt. Die Verteilung von Macht geht über die fixierte Aufteilung von Führungsarbeit hinaus und umfasst auch die weitreichende Befähigung («*Empowerment*») aller Organisationsmitglieder. Denn es wird erwartet, dass sich sämtliche Mitarbeiter:innen an der Organisationsentwicklung beteiligen (vgl. Kap. 2) und somit das kollektive Lernen maximieren.

Abb. 13.3 zeigt diese Entwicklung von personengebundenen hin zu rollengebundenen und agilen Führungskonzepten.

Damit die Umsetzung agiler Prinzipien quer durch die ganze Organisation möglich wird, befähigt agile Führung zur Selbstführung und macht Mut: Sie entfacht die Experimentierfreude von Individuen und Teams und erhöht dadurch die Wahrscheinlichkeit, dass auch unerwartete Ereignisse oder Ergebnisse entstehen, «die sich überraschend als nützlich erweisen» (Oestereich & Schröder, 2020, S. 33). Das bedingt das Aushalten paralleler und zuweilen konkurrierender Experimente, gerade zu Beginn eines Entwicklungsprozesses. Nur so können möglichst rasch vielfältige Erfahrungen gemacht werden, wobei das etwaige Scheitern als Teil des Prozesses angesehen wird.

Diese Innovations- und Fehlerkultur ermöglicht es, neue Prozesse, Tools oder Vorgehensweisen einfach einmal auszuprobieren – und dabei engmaschig zu reflektieren. An die Stelle von lähmenden Mehrheitsentscheidungen tritt ein Vorantasten mittels Prototypen: Was eine Verbesserung darstellt, wird umgesetzt, sofern keine stichhaltigen Einwände oder Widerstände bestehen. Sämtliche Mitarbeiter:innen können so die Organisationsentwicklung kontinuierlich vorantreiben.

Die Fokussierung auf alternative Entscheidungsstrukturen und offene Kommunikationssysteme als grundlegende Führungsmechanismen sowie die Betonung von dienender

Führung offenbaren wiederum Verbindungslinien von der agilen zur systemischen Führung (Hofert, 2016, S. 84 ff., vgl. Kap. 28). In Abb. 13.4 wird der agile Führungsstil entsprechend theoretisch gerahmt und eher traditionellen Führungsstilen gegenübergestellt.

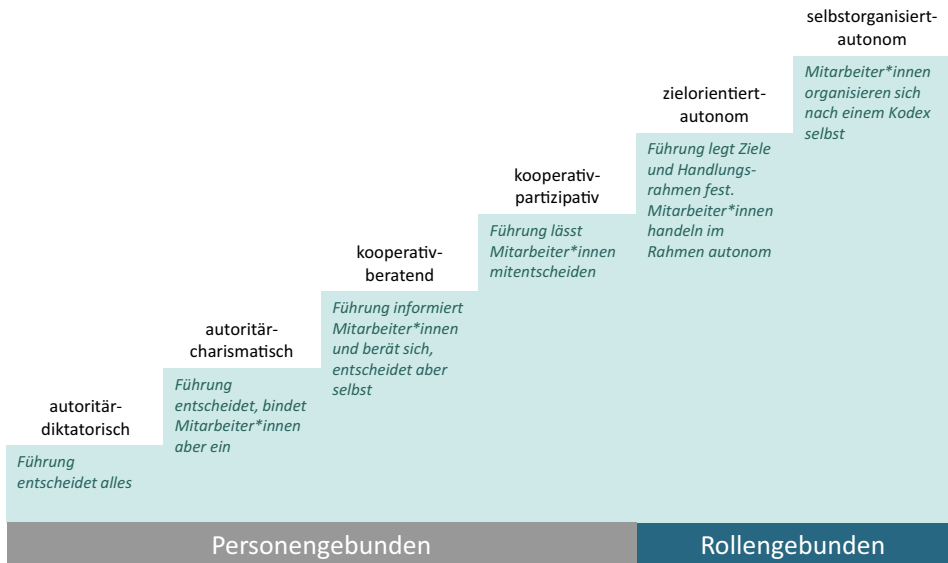
### 13.2.2 Begriffliche Klärung

In der Praxis werden Begriffe rund um Agilität sehr uneinheitlich verwendet. Der vorliegende Beitrag stützt sich auf die folgenden Begriffserklärungen.

#### Agilisierung vs. agile Transformation

Eine Agilisierung ist der fortlaufende und dynamische, kulturelle und strukturelle Wandel einer Organisation. Ziel ist es, die eigene Fähigkeit, mit Komplexität umzugehen, durch die Verankerung agiler Prinzipien zu steigern.

Obwohl der Begriff «agile Transformation» zumeist synonym mit «Agilisierung» verwendet wird, ist zu beachten, dass der Begriff «Transformation» suggeriert, dass es sich dabei um ein einmaliges und zeitlich begrenztes Change-Verfahren handelt, dem sich eine Organisation unterzieht oder das gar von externen Dienstleistern durchgeführt werden könnte – anstelle eines fortlaufenden Prozesses, in dem sich die Organisation ständig neu kalibriert.



**Abb. 13.3** Führungsentwicklungsstand – von personengebunden bis agil (Hofert, 2016, S. 57)



Bezeichnung	Theorien	Entstehung aufgrund von	Bevorzugter Führungsstil
<b>Agiles Führen</b>	Kybernetik, Systemtheorie (Soziologie nach Luhmann), Konstruktivismus	Veränderungen in der Wirtschaftswelt, Komplexität im Wissenszeitalter	Transformational, von unten, lateral, coachend/moderierend
<b>Situatives Führen</b>	Neoliberalismus	Flexibilisierung der Märkte	Übergang Transaktional/Transformational
<b>Management-by-Objectives</b>	Scientific Management, Taylorismus	Industrialisierung	Transaktional

**Abb. 13.4** Theorien und passende Führungsstile

### Agiles Projektmanagement

In Abgrenzung zur traditionellen Wasserfall-Methodik basiert agiles Projektmanagement auf schlanken Prozessen und iterativen, inkrementellen Schritten. Die Projektplanung wird nicht abschliessend vorab erstellt, sondern ist wiederkehrender Teil des zirkulären Prozesses. Die wohl bekannteste Methode ist die agile Projektmanagement-Methodik *Scrum*. Andere Methoden umfassen *Kanban*, *Design Thinking* oder *Flow* (Produktentwicklung).

### Agiles Mindset

Die handlungsleitenden Werte und Prinzipien, welche es im Rahmen einer Agilisierung in die Organisation einzubetten gilt, werden oft als *agiles Mindset* bezeichnet. Die Prinzipien kumulieren in der Wertschöpfung in autonomen, vernetzten, funktionsübergreifenden Teams. Dazu gehören beispielsweise Selbstorganisation, Kollaboration und Ko-Kreation, kontinuierliches Lernen, kundenzentrierte Innovation oder Transparenz. Voraussetzung dafür ist ein Menschenbild, das von vertrauenswürdigen und lernfähigen Individuen ausgeht, welche Freiraum schätzen. Diese Überzeugungen sind richtungweisend für die dezentralen Ausrichtung der Organisation und ihrer Mitglieder.

### Business Agility

Die Förderung von *Business Agility* (d. h. organisationaler Agilität) bezeichnet die Anwendung von agilen Werten und Prinzipien auf die gesamte Organisation – über das reine Projektmanagement oder Kerngeschäft hinaus, also beispielsweise Bereiche wie Strategie und Unternehmensführung, Personalentwicklung oder Finanzen. Auf operativer Ebene wird Agilität sichtbar durch das Fördern von Innovationsfähigkeit, durch kundenzentriertes Kreieren von Produkten und Dienstleistungen, dezentrale und netzwerkartige Entscheidungsstrukturen sowie Managementpraktiken, die auf das Maximieren von Austausch und

(individuellem wie kollektivem) Lernen ausgerichtet sind. Organisationen versprechen sich davon, besser auf eine komplexe (interne wie externe) Umwelt reagieren zu können und die eigene Wertschöpfung zu erhöhen.

### **Agile Führung**

Agiles Führen begreift Veränderung als dauerhaften Zustand und sucht konstant nach effektiven Lösungen.

Agile Führungskräfte sind beweglich, flexibel und fähig zur Transformation von Menschen, Teams und Prozessen. Sie begreifen Führung als Rolle, die definierte Aufgaben beinhaltet, anstatt als Position und Funktion. Agile Führungskräfte handeln prozess- und zielorientiert und fördern Selbstorganisation von Gruppen durch permanente Teamentwicklung. Ziel ist die Förderung von Selbstverantwortung und Kreativität. Agile Führungskräfte transformieren damit Menschen und Prozesse. (Hofert, 2016, S. 84)

---

## **13.3 Gestaltungsempfehlungen agile Führung**

### **13.3.1 Kollaboratives People Management statt HR-Abteilung**

Während die operative Agilisierung meist rasch die Sekundärorganisation rund um das Kerngeschäft erobert (d. h. Projektmanagement, Teams, Aufbau von Netzwerkorganisationen, vgl. Cram & Newell, 2016), bleiben die Primärorganisation und insbesondere die Human-Resource(HR)-Organisation lange unberührt.

Die Personalarbeit galt lange als Stabilitätsgarant. Als Organisationseinheit förderte das HRM die soziale Integration – und nicht Anpassungsfähigkeit und Flexibilisierung. Hat das HR in agilen Transformationsprozessen eine rein beobachtende Rolle inne, kann dies zu einem Auseinanderdriften der Unternehmenswerte und -prinzipien führen. Die Folge: Agile Organisationseinheiten reiben sich zunehmend an traditionellen Konzepten der Personalgewinnung und -entwicklung, insbesondere bezüglich Performance-Management (d. h. Leistungsbeurteilung und Motivation) und Laufbahnmodellen, welche sich an hierarchischen Strukturen orientieren (vgl. Rahn, 2018). Der Trend zur Individualisierung von Laufbahnen entlang von Rollen und Projektportfolios steht zum Beispiel im direkten Widerspruch zu linearen, stellenbasierten Karrierepfaden (Abbatiello et al., 2018, S. 8).

Die Notwendigkeit zur Mitentwicklung der Personalarbeit wird noch erhöht durch die Schlüsselfunktion eigenverantwortlicher Teams und Individuen in agilen Organisationen: Deren Auswahl, Förderung und Begleitung entscheiden über nichts Geringeres als den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit der ganzen Organisation. Streben Organisationen eine nachhaltige Agilisierung an, ist die proaktive (Um-)Gestaltung der HR-Organisation somit unumgänglich. Diese Bestrebung lässt sich in den letzten rund fünf Jahren insbesondere

in service- und technologie-nahen Branchen beobachten – mit etablierten agilen Methoden und Modellen aus dem IT-Management, aber auch zunehmend mithilfe von intelligenten Software-Lösungen, die Daten- und Informationstransparenz schaffen.

Das traditionelle und häufig zentralistisch organisierte HRM wird Teil eines kollaborativen People Management, das sich auf das gesamte Mitarbeiter:innen-Netzwerk ausrichtet und dezentral Initiativen startet und begleitet. So entwickelt sich die Personalentwicklung immer mehr zur Organisationsentwicklung (vgl. Grässler, 2015). Dadurch wird die Verlagerung von HR-Aufgaben (z. B. Kuratieren der eigenen Laufbahn) auf die Mitarbeiter:innen und Führungspersonen verstärkt, was wiederum in mehr Eigenverantwortung mündet (vgl. Laloux, 2015). Die Verteilung von Personalverantwortung auf ein Führungsnetzwerk ist bereits charakteristisch für viele KMU. Die zunehmende Diffusion von Verantwortung auf ganze Netzwerke von Mitarbeiter:innen ist hingegen ein neues Phänomen. Neu sind auch die beweglichen Netzwerkstrukturen selbst, in denen diese Personalarbeitsaufgaben zu lösen sind: Anstelle überschaubarer Abteilungen handelt es sich so vielmehr um horizontal organisierte «ecosystems of people» (Denning, 2016b, S. 10).

Die Kontroll- und Stabilisierungsaufgabe des HR weicht einer Moderations- und Coaching-Funktion zur Unterstützung des Selbstmanagements der Mitarbeiter:innen. Aus HR-Abteilungen werden Knowledge-Management-Cluster, Coaching-Ressourcen und agile Beratungs- und Trainingszentren, die mehrheitlich selbstorganisierte Teams und Individuen dabei unterstützen, ihre Kunden noch bedürfnisorientierter zu betreuen, die Ko-Kreation effektiver zu gestalten oder die eigene Entwicklung voranzutreiben. Träger:innen von Führungsrollen können dabei genauso Teil dieses Netzwerks sein wie übrige Organisationsmitglieder, welche ebenfalls situativ ihr Wissen und ihre Erfahrungen einbringen können.

Das HR soll also zu einem Treiber von Agilität werden (Saha et al., 2017, S. 326), gemäss dem Motto: keine agile Organisation ohne agile Arbeitskräfte. Gemäss Al-faouri et al. (2014, S. 434–435) kennzeichnen drei Eigenschaften agile Mitarbeiter:innen:

- *Proaktivität*: Mitarbeiter:innen zeigen Initiative, suchen Chancen, antizipieren Probleme und offerieren passende Lösungen.
- *Adaptabilität*: Mitarbeiter:innen sind in der Lage, sich unerwarteten Veränderungen schnell anzupassen.
- *Resilienz*: Mitarbeiter:innen können auch unter Stress effizient agieren.

Mit der Erweiterung von der Personal- zur Organisationsentwicklung rückt eine zentrale Funktion dieses kollaborativen People Management in den Fokus: Da Kontrollmechanismen und hierarchische Steuerungsmöglichkeiten weitgehend wegfallen, müssen agile Organisationen ihre Mitarbeiter:innen stattdessen dabei begleiten, eigenverantwortlich agilen Werten und Prinzipien entsprechend zu handeln – und dabei ihrer intrinsischen Motivation nachzugehen. Jede:r Einzelne sollte befähigt werden, selbstbestimmt in den

neuen dynamischen Strukturen zu agieren und den erlangten Handlungsspielraum mit Engagement zu füllen.

Unabhängig davon, welchen Namen dieses «neue» HR trägt oder wie es in der Gesamtstruktur verortet ist, stellt es Kollaboration in den Mittelpunkt. Es fungiert als Katalysator für die unternehmensweite Zusammenarbeit und versucht die Anpassungsfähigkeit der Organisation zu steigern, indem es die Mitarbeiter:innen als Teil eines «lebenden Organismus zum Selbstmanagement befähigt» (Grässler, 2015, S. 636).

### 13.3.2 Auf das richtige Mass achten

Bei aller Euphorie rund um gewonnene Gestaltungsspielräume und Selbstorganisation: Der Übergang von einer starren, bürokratischen Linienorganisation hin zu einer dynamischen, agilen Organisation kann eine grosse Herausforderung darstellen – insbesondere für die Mitarbeiter:innen. Sind sie es nicht gewohnt, Verantwortung zu übernehmen oder Entscheidungen zu treffen, kann sie die Maxime der Eigenverantwortung erst einmal schlichtweg überfordern. Im Grundsatz gilt: Werden hierarchische Strukturen abgebaut, so lohnt sich der Aufbau flexibler Begleitungsangebote, um die dafür benötigten Kompetenzen zu vermitteln. Dazu gehören der Umgang mit einer offenen Kommunikations-, Lern- oder Fehlerkultur sowie die Fähigkeit, Unsicherheit und Widersprüche in komplexen Situationen auszuhalten (d. h. Ambiguitätstoleranz).

Agilität ist kein Selbstzweck. Mit der Umstellung auf Agilität gewinnen Organisationen zwar an Reaktionsfähigkeit und Produktivität, gleichzeitig muss die soziale Integration gewährleistet werden (Gergs et al., 2018). Je radikaler sich Organisationen agilisieren, desto grösser ist das Spannungsverhältnis, das Gergs et al. (2018) mit dem «Agilitäts-Stabilitäts-Paradox» umschreiben. Gerät die Organisation zu stark ins Trudeln, wächst das Bedürfnis nach einer ebenso radikalen «Restabilisierung». Diese bindet Ressourcen für Reflexions-, Kommunikations- und Identitätsarbeit. Für Führungs- und HR-Rollenträger:innen bedeutet das, ihre Begleitung situativ anzupassen, je nachdem, ob die Organisation und ihre Mitglieder bereit sind für einen weiteren Agilisierungsschub, oder eine Verschnaufpause brauchen.

Im besten Fall werden Stabilisierung und Agilisierung in einem gesunden Masse parallel gepflegt (Gergs, Lakeit & Linke, 2018; Kotter, 2015). Die Fähigkeit zu diesem doppelten Fokus wird als Ambidextrie (also «Beidhändigkeit») bezeichnet und liegt massgeblich in der Verantwortung der Führungspersonen. Dazu gehört zum Beispiel, trotz kontinuierlichem Wandel bewusst Zeit einzuräumen für die Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur und Identität. Das zahlt sich aus: Nach Hatum et al. (2010) verfügen stark anpassungsfähige Organisationen zugleich über eine starke Identität. Ambidextrie (vgl. u. a. Werther, 2018, Rosing et al., 2011; vgl. Kap. 25), die Kunst des «Sowohl-als-auch», ist deshalb eine zentrale Fähigkeit, um einer komplexen und dynamischen Umwelt gerecht zu werden.

Nachhaltiger Wandel erfolgt somit oft schrittweise, etwa über einzelne Teams und Organisationseinheiten hin zur Agilisierung der gesamten Organisation. Pilotprojekte machen neugierig und schaffen sichere Räume, um Neues auszuprobieren (Denning, 2017). Durch diese experimentelle und stückweise Annäherung an ein agiles Zusammenarbeiten hat die gemeinsame Organisationskultur genügend Zeit, um sich immer wieder zu restabilisieren (Grässler, 2015). So können schrittweise Prototypen entwickelt und Lösungen implementiert werden, die zu den eigenen Bedürfnissen passen.

---

## 13.4 Fazit

Themen der Personal- oder Führungsarbeit und Organisationsentwicklung fließen in agilen Organisationen ineinander über und werden weitgehend dezentral bearbeitet. Macht und Verantwortung verteilen sich dabei zunehmend über Rollen und sind nicht länger starr an Personen festgemacht. In diesem Netzwerk ist es Aufgabe aller Beteiligten, sich auf den kontinuierlichen Wandel einzulassen und die eigene Organisation beim Oszillieren zwischen Agilität und Stabilität zu unterstützen – mit all ihren Widersprüchen und wechselnden Anforderungen. Da die Organisation ohnehin schon ständig in Bewegung ist, können die Akteure «bei Interventionen [...] weit weniger auf Destabilisierung eingeschwungener Zustände setzen als im klassischen Changemanagement. Ihr wertschöpfender Beitrag wird in Zukunft mehr und mehr in der (Re-)Stabilisierung ‘permanent trudelnder, instabiler Organisationen’» (Gergs et al., 2018, S. 186) bestehen.

Agile Führungspersonen verstehen sich als Entwickler:innen von Individuen, Teams und Organisationen. Sie sind massgeblich involviert in Identitäts- und Kulturarbeit und breit vernetzt. Dabei gilt es, einen neuen (scheinbaren) Widerspruch auszuhalten: Auf der einen Seite geht es wie bisher darum, die Mitarbeiter:innen in ihrer Kompetenzentwicklung zu unterstützen und zu befähigen («Empowerment»). Andererseits verschiebt sich der Fokus von Einzelpersonen auf ganze Personennetzwerke (Azeem & Yasmin, 2016, S. 687). Die Pflege und Entwicklung dieser interpersonalen, multidisziplinären und organisationsumspannenden Netzwerke wird als ein kritisches Element für die Agilisierung einer Organisation angesehen (Appelbaum et al., 2017, S. 12; Nielsen & Montemari, 2012, S. 143). Die Fähigkeit zu beidhändiger Führung, Ambiguitätstoleranz und das Aushalten von verschiedenen Bedürfnissen im Rahmen des Agilitäts-Stabilitäts-Paradoxes sind deshalb zentrale Themen für Führungspersonen in agilen Organisationen. Gelingt dieser doppelte Fokus, profitieren alle Beteiligten.

---

## Literatur

Abbatiello, A., Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J., & Volini, E. (2018). 2018 Deloitte Global Human Capital Trends: The rise of the social enterprise. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html>.

- Al-fauri, A. H., Al-nsour, M. M., & Al-kasasbeh, M. M. (2014). The impact of workforce agility on organizational memory. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(4), 432–442.
- Almahamid, S., Awwad, A., & McAdams, A. C. (2010). Effects of Organizational Agility and Knowledge Sharing on Competitive Advantage: An Empirical Study in Jordan. *International Journal of Management*, 27(3), 387–404.
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 6–14.
- Azeem, M. F., & Yasmin, R. (2016). HR 2.0: Linking Web 2.0 and HRM functions. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 686–712.
- Birkinshaw, J. (2017). What to expect from agile. *MIT Sloan Management Review*, 59(2), 39–42.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. *M@n@gement*, 14(2), 120–156.
- Cram, W. A., & Newell, S. (2016). Mindful revolution or mindless trend? Examining agile development as a management fashion. *European Journal of Information Systems*, 25(2), 154–169.
- Csar, M. (2017). Holacracy. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 48(2), 155–158.
- Denning, S. (2016a). How to make the whole organization 'Agile'. *Strategy & Leadership*, 44(4), 10–17.
- Denning, S. (2016b). Agile's ten implementation challenges. *Strategy & Leadership*, 44(5), 15–20.
- Denning, S. (2017). Beyond agile operations: How to achieve the holy grail of strategic agility. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2017/02/10/beyond-agile-operations-how-to-achieve-the-holy-grail-of-strategicagility/#7f67390d2b6a>.
- Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108.
- Fernandez, D. J., & Fernandez, J. D. (2008). Agile Project Management: Agilism versus traditional approaches. *The Journal of Computer Information Systems*, 49(2), 10–17.
- Fischer S. & Häusling, A. (2018). Agilität und Arbeit 4.0. In S. Werther & L. Bruckner (Hrsg.), *Arbeit 4.0. aktiv gestalten – Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* (S. 88–161). Springer.
- Fox, R. (2017). *Bionische Unternehmensführung Mitarbeitermotivation als Schlüssel zu Innovation, Agilität und Kollaboration*. Springer Gabler.
- Gergs, H. J., Lakeit, A., & Linke, B. (2018). Das Agilitäts-Stabilitäts-Paradox – Was Unternehmen von Kampfflugzeugen, James Bond und östlicher Philosophie lernen können. In O. Geramnis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Identität in der modernen Arbeitswelt* (S. 177–188). Uniscope. Publikationen der SGO Stiftung. Springer Gabler.
- Gherson, D. (2018). Glückliche Mitarbeiter, glückliche Kunden. Interview, *Harvard Business Manager*, Juli 2018, 32–35.
- Grässler, R. (2015). Agile Personalentwicklung. Zwischen «Wir machen den Weg frei» und «Wir sind dann mal weg». *Blickpunkt*, 11(15), 636–638.
- Haines, T., Idemudia, E. C., & Raisinghani, M. S. (2017). The conceptual model for agile tools and techniques. *American Journal of Management*, 17(3), 77–88.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Harvard University Press.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675.
- Hatum, A., Pettigrew, A., & Michelini, J. (2010). Building organizational capabilities to adapt under turmoil. *Journal of Change Management*, 10(3), 257–274.
- Hofert, S. (2016). *Agiler führen Einfache Maßnahmen für besser Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. Springer Gabler.

- Korn, H.-P. (2016). Erfolgreiche Führung war immer schon agil! Auf sicherem Boden braucht es ja keine Führung. In O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Führen in ungewissen Zeiten* (S. 115–139). Springer Gabler.
- Kotter, J. (2015). *Accelerate: Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen*. Vahlen.
- Kropp, M. & Meier, A. (2015). Agile Success Factors: A qualitative study about what makes agile projects successful. Windisch, Winterthur. Retrieved from University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland; Zurich University of Applied Sciences website: <http://www.swissagilestudy.ch/files/2015/05/AgileSuccessFactors2014.pdf>.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Vahlen.
- Nielsen, C., & Montemari, M. (2012). The role of human resources in business model performance: The case of network-based companies. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16(2), 142–164.
- Nold, H., & Michel, L. (2016). The performance triangle: A model for corporate agility. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(3), 341–356.
- Oestereich, B., & Schröder, C. (2020). *Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*. Vahlen.
- Olbert, S., Prodoehl, H. G. & Worley, C. G. (2017). Agilität als Wettbewerbsvorteil. Der Agile Performer Index [E-Reader Version]. [https://www.goetzpartners.com/uploads/tx\\_gp/2017\\_goetzpartners\\_Agile\\_Performer\\_Index.pdf](https://www.goetzpartners.com/uploads/tx_gp/2017_goetzpartners_Agile_Performer_Index.pdf).
- Rahn, M. (2018). *Agiles Personalmanagement: Die Gestaltung von klassischen Personalinstrumenten in agilen Organisationen*. Springer.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The leadership quarterly*, 22(5), 956–974.
- Saha, N., Gregar, A., & Saha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, 6(3), 323–334.
- Schiefer, G., & Nietzsche, H. (2019). *Die Rolle der Führungskraft in agilen Organisationen*. Springer.
- Seidel, T. (2020). Ein agiles Reifegradmodell für Organisationen. In A. Häusling & S. Fischer (Hrsg.), *Der Weg zur agilen HR-Organisation* (S. 53–79). Haufe.
- Seitz, J. (2018). Agilisierung. Klassische und agile Strategien. <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/fuehrung-und-leadership/agilisierung-klassische-und-agile-strategien/>.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. Currency Doubleday.
- Solinski, A., & Petersen, K. (2016). Prioritizing agile benefits and limitations in relation to practice usage. *Software Quality Journal*, 24(2), 447–482.
- Sutherland, J. (2015). *Die Scrum-Revolution. Management mit der bahnbrechenden Methode der erfolgreichsten Unternehmen*. Campus.
- Szolllose, B. (2011). *Liquid Leadership. From Woodstock to Wikipedia – Multigenerational management ideas that are changing the way we run things*. Greenleaf.
- Theriou, G. N., & Chatzoglou, P. D. (2009). Exploring the best HRM practices-performance relationship: An empirical approach. *Journal of Workplace Learning*, 21(8), 614–646.
- Werther, S. (2018). Agilität und Demokratie als neue Erfolgsmodelle. In K. Schwuchow & J. Gutmann (Hrsg.), *HR Trends 2019 Strategie, Digitalisierung, Diversität und Demografie* (S. 23–34). Haufe.