

# AGILE FÜHRUNG



Empirische Befunde und Potenziale zur Gestaltung  
zukunftsfähiger Organisationen

Prof. Dr. Sara Köser | 19.07.2021

# Agenda & Lernziele

Nach der Probevorlesung können Sie ...

- grundlegend Führung & Agilität erläutern
- agile Führung erklären
- den Erfolg von Agilität benennen



# Führung

„Führung dient dazu, andere Menschen individuell und gezielt

- zu beeinflussen
- zu motivieren und/oder
- in die Lage zu versetzen,

zum Erreichen kollektiver Ziele in Organisationen beizutragen.“

(Kauffeld, 2019, S. 106)

Was macht eine gute  
Führungskraft aus?

# Gute Führung

vgl. Wegge & von Rosenstiel (2019)



## Eigenschaften

Intelligent,  
extravertiert,  
gewissenhaft,  
emotional stabil



## Verhalten

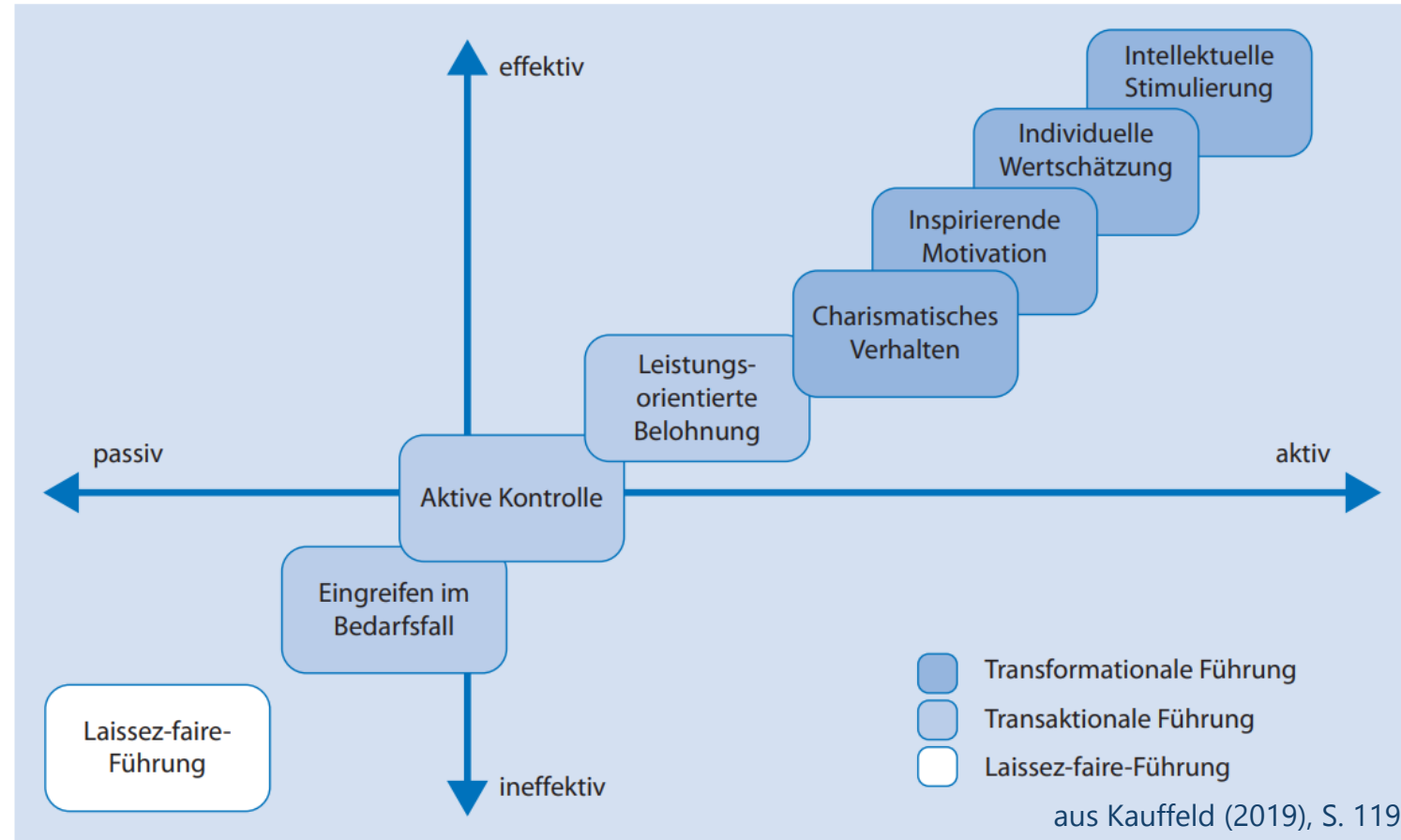
Mitarbeiterorientiert,  
aufgabenorientiert  
(Ohio-Studien)



## Interaktion

Transformational,  
transaktional,  
laissez faire  
(Bass & Avolio, 1990)

# Gute Führung





# Welt im Wandel

Wo sehen Sie aktuell  
Veränderungen  
in der (Arbeits-)Welt?



## VUCA-Welt

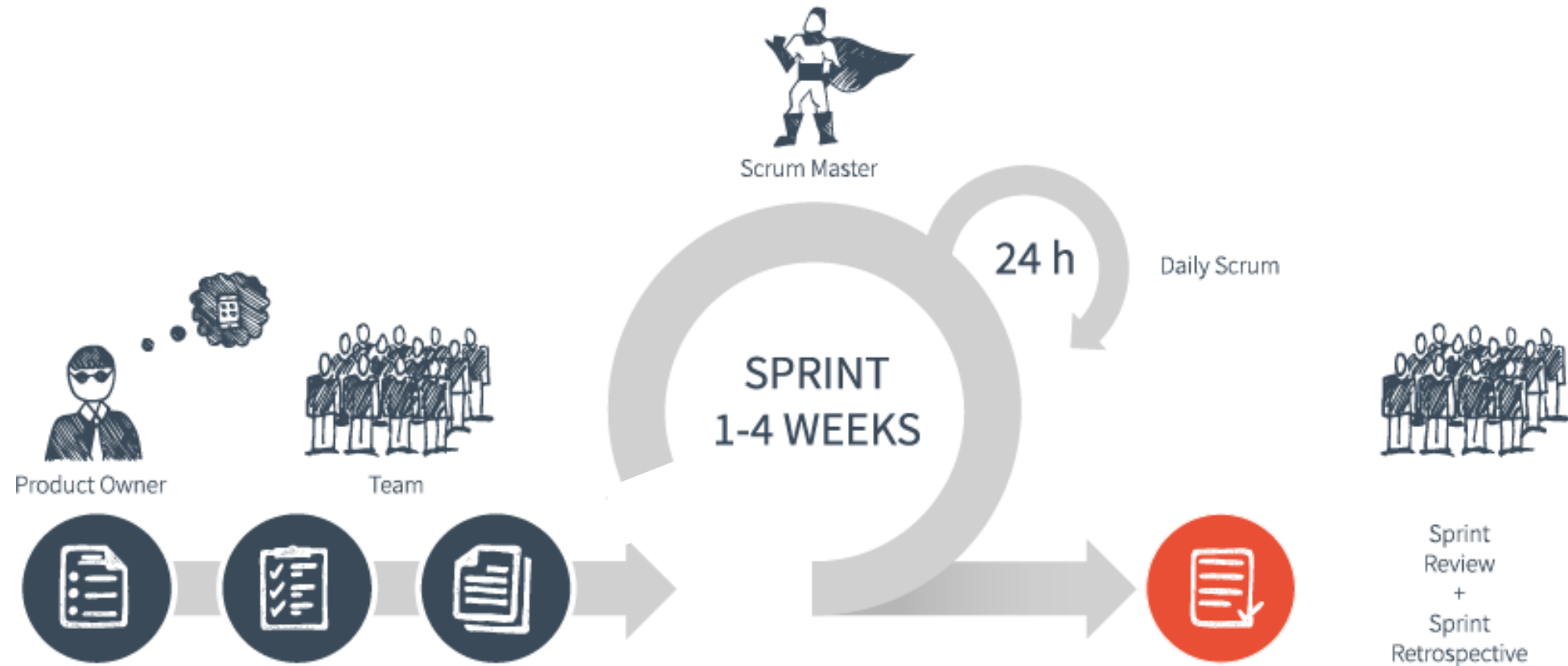
**V**olatile (unbeständig)  
**U**ncertain (unsicher)  
**C**omplex (komplex)  
**A**mbiguous (mehrdeutig)

## Belastung von Führungskräften

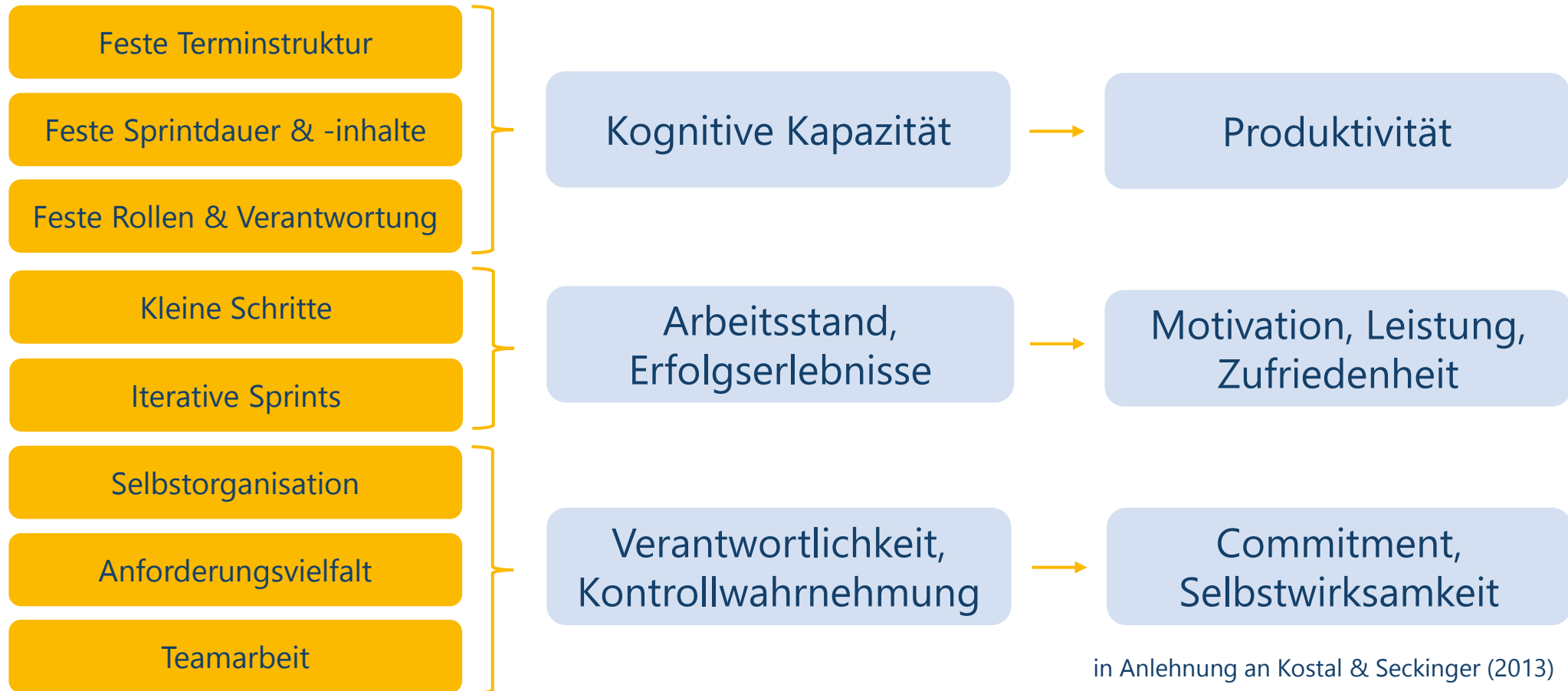
z.B. Dilemmata:  
innovativ & verlässlich  
gleich & individuell

Kauffeld (2019)

# Projektmanagement mit Scrum



# Nutzen von Scrum





# Beispiel: Jeff Bezos – Amazon



- Kundennutzen seit Beginn
- CEO denkt in die Zukunft.  
Heutige Probleme lösen die Teams.
- Viele Wege zum Ja & „Chief Slowdown Officer“.
- Risiko- und lernbereite Organisation ermöglicht neue Geschäftsfelder.

(Denning, 2018)



# Mindset und Verhalten agiler Führungskräfte

stehen für  
Wandel, Vision &  
Kundennutzen

zeigen  
Wertschätzung

kommunizieren &  
kollaborieren viel

reagieren schnell  
& iterativ

bestärken Lernen  
& Innovation

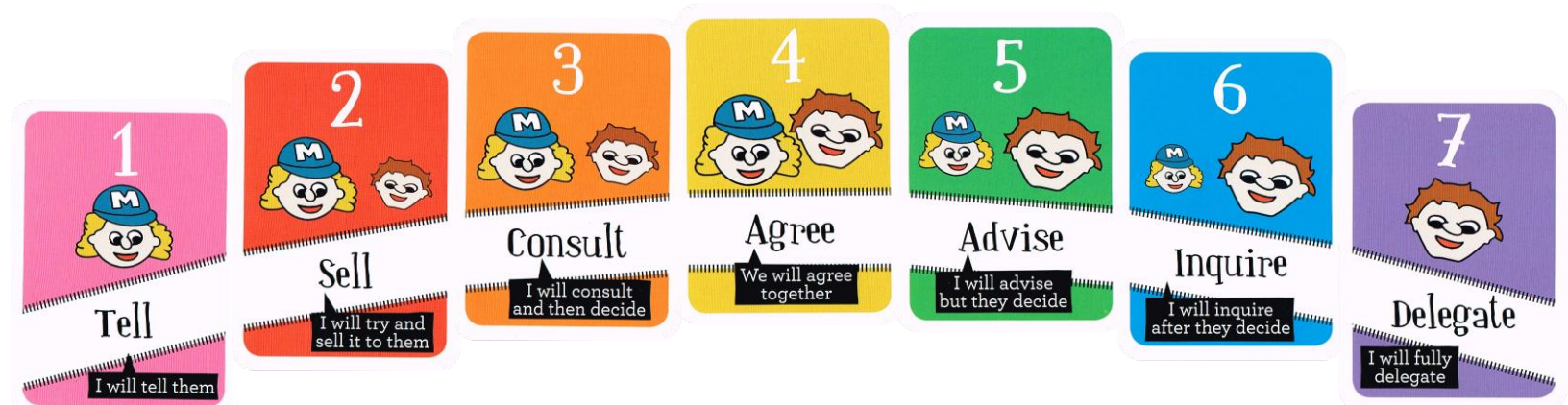
fördern  
Selbstorganisation  
& Teamkultur

berücksichtigen  
Bedürfnisse der  
Teammitglieder

holen Feedback  
ein & reflektieren

Theobald et al. (2020)  
Petermann & Zacher (2021)

# Methode zur Entscheidungsfindung



Budgetplanung							
Auftrag an Lieferant*innen							
...							

(vgl. Tannenbaum & Schmidt, 1973)

# Empirie: Erfolg von Agilität in Organisationen

Agilität in Organisationen korreliert positiv mit

- Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation (Commitment)
- Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden (Empowerment)
- Resilienz und Stressmanagement
- finanziellem Erfolg der Organisation

(Petermann & Zacher, 2021)





# Zusammenfassung

- Vor allem (interaktives) Führungsverhalten beeinflusst den Führungserfolg.
- Agilität fokussiert auf selbstgesteuertes, iteratives, kundenorientiertes Arbeiten.
- Agile Führungskräfte bringen Wandel, Kommunikation & Reflexion voran. Sie sehen Mitarbeitende auf Augenhöhe.
- Agilität in Organisationen beeinflusst Commitment, Resilienz und finanziellen Unternehmenserfolg.



# Literatur & Bildnachweise

Bass, B. & Avolio, B. (1990), Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5).  
<https://doi.org/10.1108/03090599010135122>

Denning, S. (2018). The role of the C-suite in agile transformation: the case of Amazon. *Strategy Leadership*, 46 (6), 14-21.  
<https://doi.org/10.1108/SL-10-2018-0094>

Kauffeld, S. (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl.). Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6>

Kostal, H. & Seckinger, O. (2013). Die Psychologie von Scrum: Welche Mechanismen machen Scrum so erfolgreich? *OBJEKTSpektrum*, 06/13, 62-66.

Petermann, M. & Zacher, H. (2021). Development of a behavioral taxonomy of agility in the workplace. *International Journal of Managing Projects in Business*, ahead of print. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2021-0051>

Theobald S., Prenner N., Krieg A., Schneider K. (2020) Agile Leadership and Agile Management on Organizational Level - A Systematic Literature Review. In: M. Morisio, M. Torchiano, A. Jedlitschka (Hrsg.) *Product-Focused Software Process Improvement. PROFES 2020. Lecture Notes in Computer Science, Vol 12562*. Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-64148-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-64148-1_2)

Wegge, J. & von Rosenstiel, L. (2019). Führung. In H. Schuler & K. Moser. *Lehrbuch Organisationspsychologie* (6. Aufl.) Bern: Hogrefe, S. 271-311.

Folien 2, 13: [https://images-na.ssl-images-amazon.com/images/G/03/apparel/rcxgs/tile\\_CB483369910.gif](https://images-na.ssl-images-amazon.com/images/G/03/apparel/rcxgs/tile_CB483369910.gif)

Folien 4, 6, 12: <https://pixabay.com>

Folie 7: <https://www.inwerken.de/glossar/was-ist-scrum/>

Folie 9: <https://www.flickr.com/photos/seattlecitycouncil/39074799225/> (CC-BY-2.0 –Lizenz), <https://amazon.de>

Folie 11: eigene Abbildung – Karten von <https://management30.com/>