Agilitätsfaktoren in Unternehmen -

Welche sind das und wie spielt man sie aus?

26. April 2017
in Köln

Prof. Dr. Stephan Fischer

AACSB ACCREDITED

HUMAN RESOURCES COMPETENCE CENTER

1. Vier Fragen des Vortrags

1. Was ist aus Sicht der wissenschaftlichen Literatur Agilität und wozu dient Agilität im Unternehmen?

2. Welche Faktoren gibt es, die Agilität im Unternehmen fördern bzw. behindern?

3. Welche Faktoren kann HR beeinflussen?

4. Was heißt agile Führung und welche Rolle nimmt eine Führungskraft im agilen Kontext ein, damit agil gearbeitet werden kann?

1. Human Resources Competence Center der HS Pforzheim

- **Studierende:** rund 6.500
- **Professoren:** ca. 200
- **Lehrbeauftragte:** über 210
- **Mitarbeiter:** über 400
- **Bachelor:** BSc BWL / Personalmanagement
- **Master:** MSc Human Resources Management
- **Forschung:** Institut für Personalforschung
- **Transfer:** Business meets Science & Personalforum

2. Eine wissenschaftliche Definition von Agilität

- Agilität ist die Fähigkeit eines Unternehmens, sich *kontinuierlich* an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt *anzupassen* (Goldman et al. 1995).
- Dazu muss es die Fähigkeit entwickeln, diese Veränderungen möglichst rechtzeitig zu *antizipieren*, selbst *innovativ* und *veränderungsbereit* zu sein, ständig als *Organisation zu lernen* und dieses *Wissen* allen relevanten Personen zur Verfügung zu stellen (nach Dove 2001).
- Das Gegenteil von Agilität ist die *Trägheit* eines Unternehmens Hannan/Freeman (1989).

http://saidaloevera.e-monsite.com/medias/images/oil-tanker.jpg

http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Chiemsee_Segelboot.jpg&h=3072&w=2304&tbnid=G1BZqnRLlcuieM:&zoom=1&tbnh=90&tbnw=68&usg=__rVJzCNiX6hslbSD5k2z5qu7VqU0=&docid=n_mZe6zoxrBt2M

2. Die Umsetzung in der Praxis

Agile Unternehmen bezeichnen eine Form der

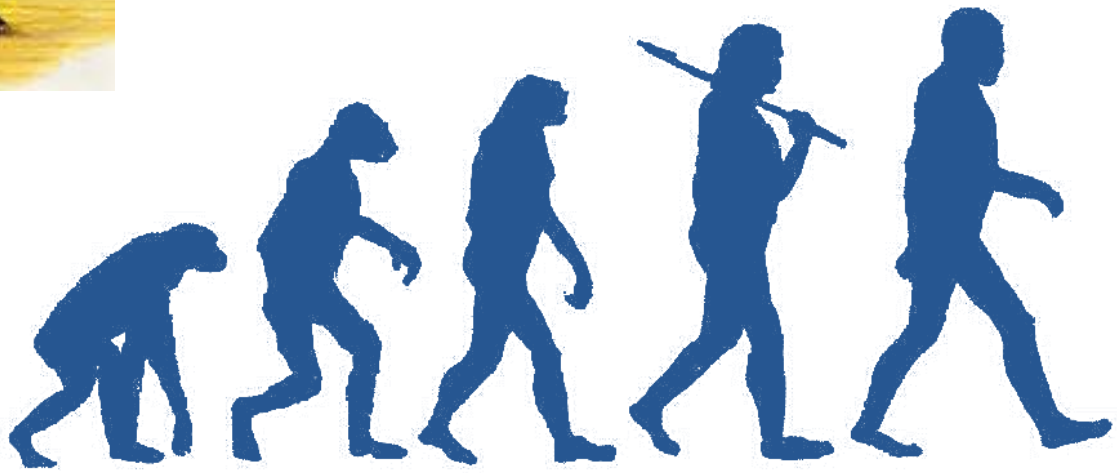
- flexiblen und schlanken
- innovativen und kundenorientierten
- mitarbeiterkompetenzorientierten
- sich auf neue Technologien-stützenden (Netzwerk)-Organisation, die
- Marktentwicklungen frühzeitig erkennt und sich anpasst.

Dazu arbeiten die Mitarbeitenden

- kollaborativ und
- Silo-übergreifend zusammen,
- organisieren sich weitgehend selbst und
- nutzen moderne Methoden der Projektarbeit, wie z.B. SCRUM

Die Führung funktioniert nach dem Prinzip des Empowerment

3. Wozu dient Agilität im Unternehmen?



Die Umwelt sowie die Inwelt eines Systems befinden sich im Wandel:

➔ Nur eine Teilmenge der Population kann überleben (Selektion)

➔ Grundprinzip des Survival of the Fittest und der Anpassung (Evolution)

3.1. Wozu dient Agilität im Unternehmen?

Nokia **Geschäftsjahr 2000**:
Umsatz: 30,37 Milliarden Euro.
Handy-Sparte: 21,9 Milliarden Euro.

Quelle: Computerwoche vom 02.02.2001

Nokia **Geschäftsjahr 2014**:
Nokia verkauft Handy-Geschäft an Microsoft und schreibt nochmal rote Zahlen.

Quelle: http://www.heise.de/newsticker/meldung/Nokia-Sag-zum-Abschied-leise-Minus-2095389.html vom 23.01.2014

3.1. Wozu dient Agilität im Unternehmen?

EDC ist mit seiner über 100-jährigen Geschichte ein traditionsreiches Unternehmen, das eine Vielzahl an Innovationen hervorgebracht hat und von Schellack, LP bis CD produziert hat.

Quelle: Homepage der EDC GmbH

Sinkende Umsätze:
CD-Pionier EDC entlässt 263 Mitarbeiter (=1/3 der Belegschaft) wegen Bedeutungsverlust von CD und DVD.

Quelle: heise online 30.09.2016

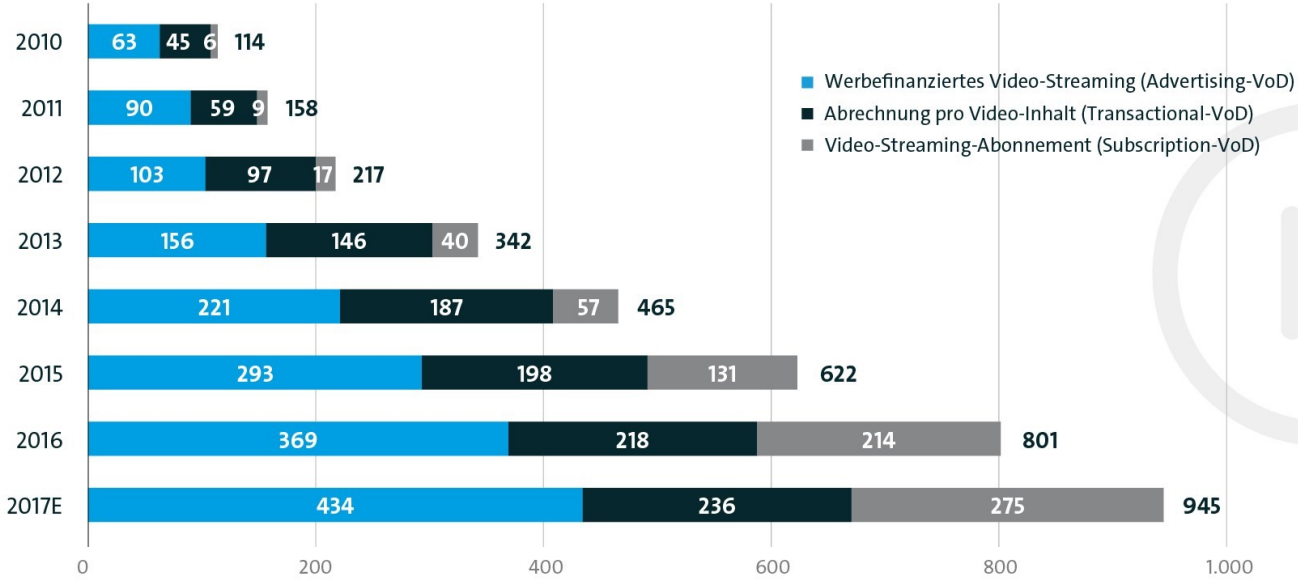
3.1. Wozu dient Agilität im Unternehmen?

NETFLIX

amazon Prime

Video-On-Demand boomt

Video-On-Demand Umsätze (A-VoD, T-VoD, S-VoD) in Deutschland 2010 bis 2017 in Millionen Euro



Quelle: IHS Markit

bitkom

3.2. Welchen Wandel in der **Umwelt** gibt es?

Wandel 1. Ordnung (innovativer Wandel)	**Wandel 2. Ordnung (disruptiver Wandel)**
▪ <u>Eindimensional</u>, der Markt ändert sich nur teilweise: ▪ Beschränkt auf einzelne Ebenen ▪ quantitativer Wandel ▪ Kontinuität, gleiche Richtung ▪ Inkrementell ▪ logisch, rational ▪ <u>ohne Paradigmenwechsel</u>: ▪eine bestehende Technologie, ein bestehendes Produkt oder eine bestehende Dienstleistung werden weiter entwickelt	▪ <u>Mehrdimensional</u>, der Markt ändert sich vollständig: ▪ umfasst alle Ebenen ▪ qualitativer Wandel ▪ Diskontinuität, neue Richtung ▪ Revolutionär ▪ vermeintlich irrational ▪ <u>mit Paradigmenwechsel</u>: ▪ eine bestehende Technologie, ein bestehendes Produkt oder eine bestehende Dienstleistung werden vollständig verdrängt
Organisationale Entwicklung	**Organisationale Transformation**

3.2. Disruptiver Wandel

- Eine disruptive Technologie (englisch to disrupt „unterbrechen“) ist eine Innovation, die eine bestehende Technologie, ein bestehendes Produkt oder eine bestehende Dienstleistung möglicherweise vollständig verdrängt.
- Das Prinzip geht auf Clayton M. Christensen zurück, der an der Harvard Business School lehrt.
- Disruptive Innovationen sind meist in neuen Märkten zu finden, die für die etablierten Anbieter oft zunächst uninteressant sind. Sie können im Zeitverlauf ein starkes Wachstum aufweisen und vorhandene Märkte bzw. Produkte und Dienstleistungen komplett oder teilweise verdrängen.

http://www.innosightinstitute.org/innosight/wp-content/uploads/2010/12/claychristensen.jpg

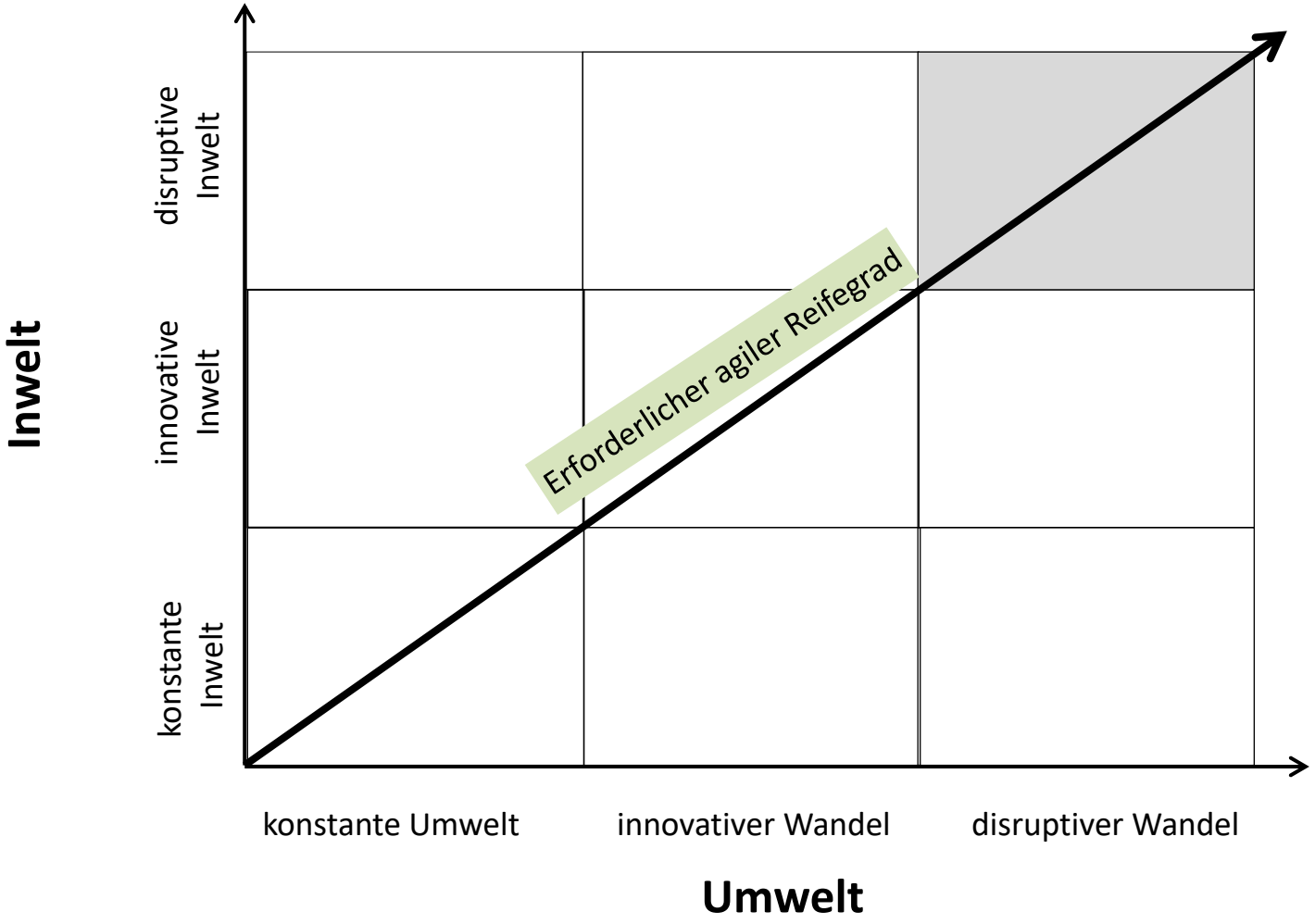
3.2. Welchen Wandel in der **Inwelt** gibt es?

- Kultureller Wertewandel
  - Stärkung individualistischer Werte gegenüber kollektiven Werten
- Veränderte Interessen z.B. „der Generation Y“
  - Flexibilität bei der Arbeit und Work-Life-Balance
  - Permanente und mitbestimmte Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten
  - Kommunikation auf Augenhöhe z.B. bei Feedback und Anerkennung
  - Kohäsives, teamorientiertes, kollegiales Arbeitsumfeld
  - Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und Selbstverwirklichung
- …

3.2. Agiler Reifegrad als erforderliche Anpassung von Unternehmen

Ist Agilität das Allheilmittel für Unternehmen?

Nein!



3.3. Agilität trägt zum Überleben bei

Agilität wird zum essentiellen Faktor für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und damit letztlich für das Überleben eines Unternehmens (Lin et al. 2006), wenn es die Umwelt und die Inwelt erfordern!

Empirische Erkenntnisse zeigen, dass das Überleben von Organisationen von bestimmten Prinzipien abhängt (Hannan/Freeman (1989))

- Große Organisationen haben einen Vorteil in Märkten mit Wandel 1. Ordnung, kleinere Organisationen haben einen Vorteil, im Wandel 2. Ordnung.
- Grund: u.a. die Trägheit bzw. die Agilität einer Organisation.

➔ Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen! Wichtig ist aber, an der richtigen Stelle und in die richtige Richtung schnell zu sein!

➔ **Wie kann ein Unternehmen agiler werden?**

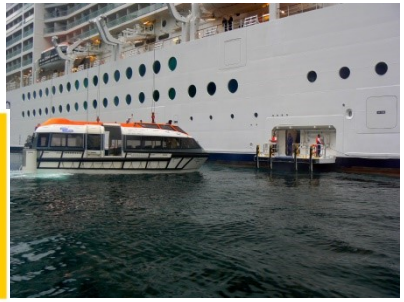
4. Vier Wege zu mehr Agilität I

1. Start up Strategie I: Diese Firmen sind als kleine agile Einheiten gegründet worden, sind gewachsen, haben aber eine bestimmte Größe nicht überschritten und konnten sich deshalb die Agilität bewahren. -> **agiles Segelboot**

whatevermobile

2. Start up Strategie II: Diese Firmen sind 100% Töchter von bestehenden Unternehmen, die als agile Start up Firmen die Vorteile der Agilität nutzen sollen und die Sicherheit der etablierten Mutter im Hintergrund haben. -> **agiles Beiboot**

E POST
Ein Service der Deutschen Post



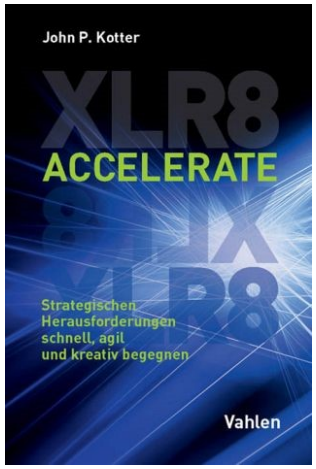
4. Vier Wege zu mehr Agilität II

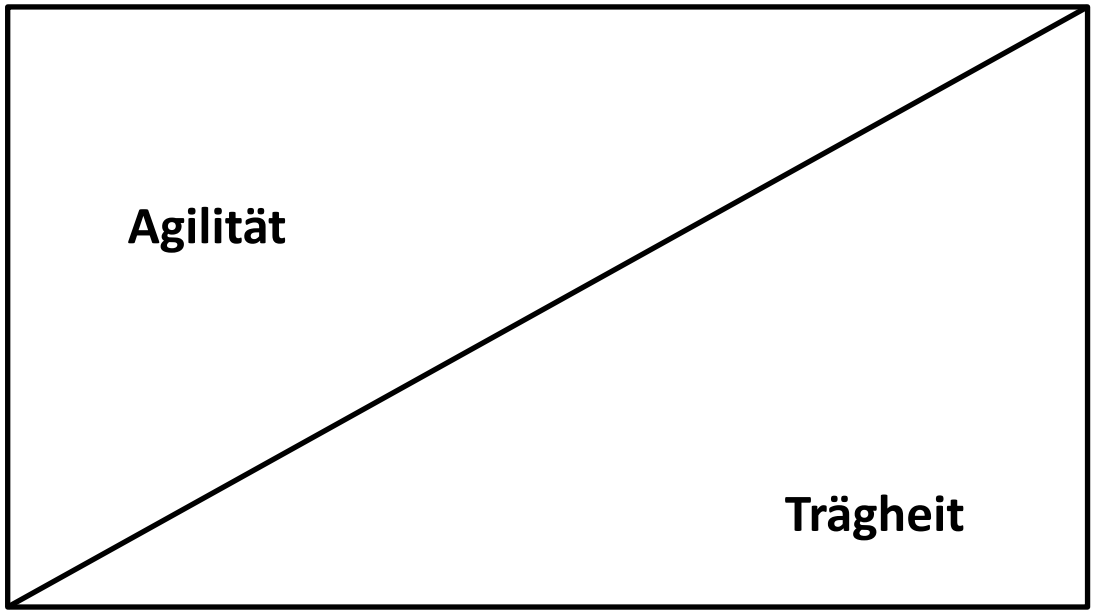
3. Agiler Turnaround I: Diese Firmen versuchen die Veränderung der eigenen Prozesse und Abläufe durch eigene Ressourcen mittels einem unternehmensweiten Change Prozess zu gestalten und wollen so mehr Agilität erreichen. **-> agiler Tanker**

4. Agiler Turnaround II: Diese Firmen versuchen durch das Hinzuziehen von temporären Agilitätsteams (auch von Außen) den Change Prozess zu beschleunigen. **-> agiles Kaperschiff**

4. Sowohl als auch und nicht entweder oder!

- Laut Kotter gibt es nur einen Weg für große Unternehmen zu mehr Agilität. Der besteht darin, pro Unternehmensbereich zu sehen, wie viel Agilität und wie viel Trägheit jeweils erforderlich ist.
- Es gibt dabei nicht einen besten Weg, sondern viele Varianten (Kotter 2015), die sich innerhalb eines Unternehmens auch unterscheiden können.
- Die Idee von Kotter ist, dass die agilen und die traditionellen Strukturen immer gemeinsam auftreten.





5. HRM und die Erzeuger von Agilität

- Das HRM kann nach dem Stand der Literatur das Erzeugen von Agilität in Unternehmen indirekt und direkt fördern.

- Indirekte Förderung der Agilität in Unternehmen durch die Gestaltung von Arbeits-, Führungs- und Lernsystemen:

  - besondere Organisationsformen der Arbeit
  - systematisches Wissensmanagement (das lernende Unternehmen)
  - Entwicklung bestimmter Werte in der Unternehmenskultur (wir sind teilnahmsvoll, professionell, qualitätsorientiert und Vertrauen uns wechselseitig)

Nach Vázquez-Bustello (2007: 1313ff)
Sumukadas/Sawhney 2004: 1015ff)
Förster/Wendler (2012)
Schafer et al. (2001: 201)

5.1. Indirekte Förderung der Agilität: Organisation der Arbeit

1. Förderung der Selbstorganisation:
   - kleine autonome Einheiten
   - überlappende Aufgaben
   - wechselnde Rollen- und Statusverteilung
   - offene kontroverse Kommunikation
2. Aufbau geeigneter Führungsmodelle und -instrumente:
   - Zusammenarbeit auf Augenhöhe
   - Empowering Leadership
   - Hinterfragen bestehender Instrumente wie MbO und das klassische MAG
3. Beteiligung der Mitarbeiter:
   - Delegation der Verantwortung auf die Ebene, welche die Arbeit auch tatsächlich macht
   - konsequentes Teilen von Informationen
   - Machtteilung und Demokratisierung von Unternehmen

Nach Vázquez-Bustello (2007: 1313ff)
Sumukadas/Sawhney 2004: 1015ff)
Förster/Wendler (2012)
Sattelberger et al. (2015)
Laudenbach (2016)

5.2. Direkte Förderung der Agilität durch HRM

- Direkte Förderung durch eine bestimmte Ausrichtung des HRM (agile HR):
  - *Personalentwicklung*: Identifikation und Entwicklung von agilitätsfördernden Kompetenzen
  - *Anreizsysteme*: Unterstützung und Verstärkung agilen Verhaltens in Unternehmen
  - *Personalauswahl*: Diagnostik zum Erkennen von Wollen und Können von agiler Arbeit bei Bewerbern sowie Definition des Auswahlprozesses mit der Partizipation von Kollegen bei der Auswahl
  - *Flexibilität im Arbeitseinsatz*: Flexibilisierung der Arbeit (Arbeitszeit und –ort) bei Einsatz und Planung sowie in der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen (flexible Workforce, die skalierbare Belegschaft, Kollaboration mit Freelancern etc.); Risiko: Wissensverlust
  - …

Nach Vázquez-Bustello (2007: 1313ff)
Sumukadas/Sawhney 2004: 1015ff)
Förster/Wendler (2012)
Nijssen/Paauwe (2012: 3319ff)

5.2. Direkte Förderung der Agilität: Die erforderlichen Kompetenzen

1. **Transformations-Kompetenzen** (Responsiveness): Große Änderungssensibilität durch das Erfassen, Erkennen und Antizipieren von Veränderungen, unmittelbare Reaktion auf diese Veränderungen, schnelles Erholen von diesen Veränderungen

2. **Unternehmerische Kompetenzen** (Competency): strategische Vision, ausreichende technologische Fähigkeiten, Produkt/Services Qualität, Kosteneffektivität, Liefertreue, Innovationskraft und effiziente Prozesse

3. **Flexibilitäts-Kompetenzen** (Flexibility): Fähigkeit mit den selben Ressourcen unterschiedlich zu arbeiten und verschiedene Ergebnisse zu erzielen: Flexibilität im Produktionsvolumen, in den Produktmodellen, in der Organisation und im Einsatz der Mitarbeiter (die atmende Belegschaft durch Zeitarbeit, Freelancer, Kern- und Randbelegschaft), räumliche und zeitliche Flexibilität beim Arbeitseinsatz

Zhang/Sharifi (2000)

5.2. Direkte Förderung der Agilität: Die erforderlichen Kompetenzen

4. **Effizienz-Kompetenzen** (Speed): Fähigkeit, die anstehenden Aufgaben in der kürzest möglichen Zeit zu erledigen: Neuprodukte time-to-market, kurze Lieferzeiten von Produkten und Dienstleistungen

5. **Lern-Kompetenzen** (Developmental): Die Belegschaft hat gelernt zu lernen, sie identifiziert die benötigten Kompetenzen und entwickelt diese kontinuierlich weiter, ein wichtiges Kriterium ist dabei die grundsätzliche Fähigkeit zur Problemlösung

6. **Kollaborations-Kompetenzen** (Collaborative): Die Belegschaft arbeitet in cross-funktionalen Teams zusammen, es gibt keinen Bereichsegoismus, das gemeinsame Ganze steht über dem Erreichen von partiellen Individualinteressen, die Mitarbeiter sind gute Teamplayer, egoistisches oder intern kompetitives Verhalten sind nicht ausgeprägt

McKenzie/Aitken (2012)

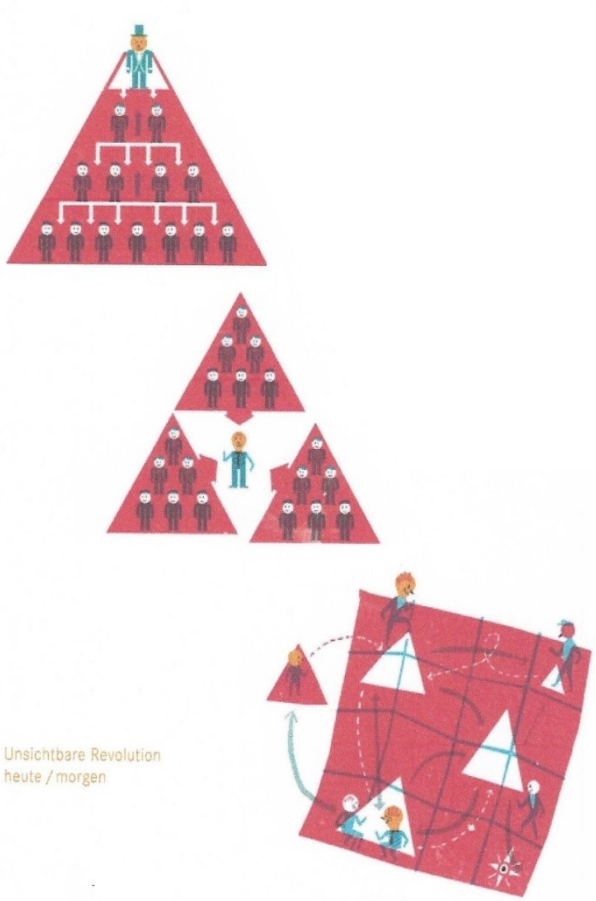
6. Was heißt agile Führung – bzw. Führung in agilen Organisationen?

- Führungskräfte „dienen“ ihren Mitarbeitenden, um diesen die optimalen Arbeitsbedingungen für Erfolg zu bieten (vgl. Wolf et al. 2015).
- In agilen Organisationen handeln die Führungskräfte basierend auf dem Menschenbild Y (vgl. McGregor 2005).
- Dieses Menschenbild bedingt Kooperationsbereitschaft, Mut, Offenheit, Transparenz und Respekt als zentrale Werte der Führungskräfte.
- Führung basiert auf einem stärkeorientierten Mitarbeitereinsatz, schätzt die Qualitäten der Mitarbeitenden und besitzt die Kompetenz, diese angemessen zu fördern, für die Organisation gewinnbringend einzusetzen und weiterzuentwickeln (vgl. Arnander, 2012).
- Führung begreift sich als „Servant Leader“, (vgl. Greenleaf, 1991) also „dienende Führungskräfte“ und handelt mit einer sehr hohen Kunden- und Mitarbeiterorientierung.
- Das zentrale Prinzip besteht in der Ermächtigung der Mitarbeitenden.

6.1. Neuere Führungsansätze im Kontext von agilen Unternehmen

1. Empowering Leadership
2. Transaktionale & Transformationale Führung
3. Laterale Führung
4. Management vs. Leadership
5. Die verteilte Führung
6. Das demokratische Unternehmen

➔ http://augenhoehe-film.de/de/home/



Hermann Arnold (2016): Wir sind Chef

6.2. Empowering Leadership (EL)

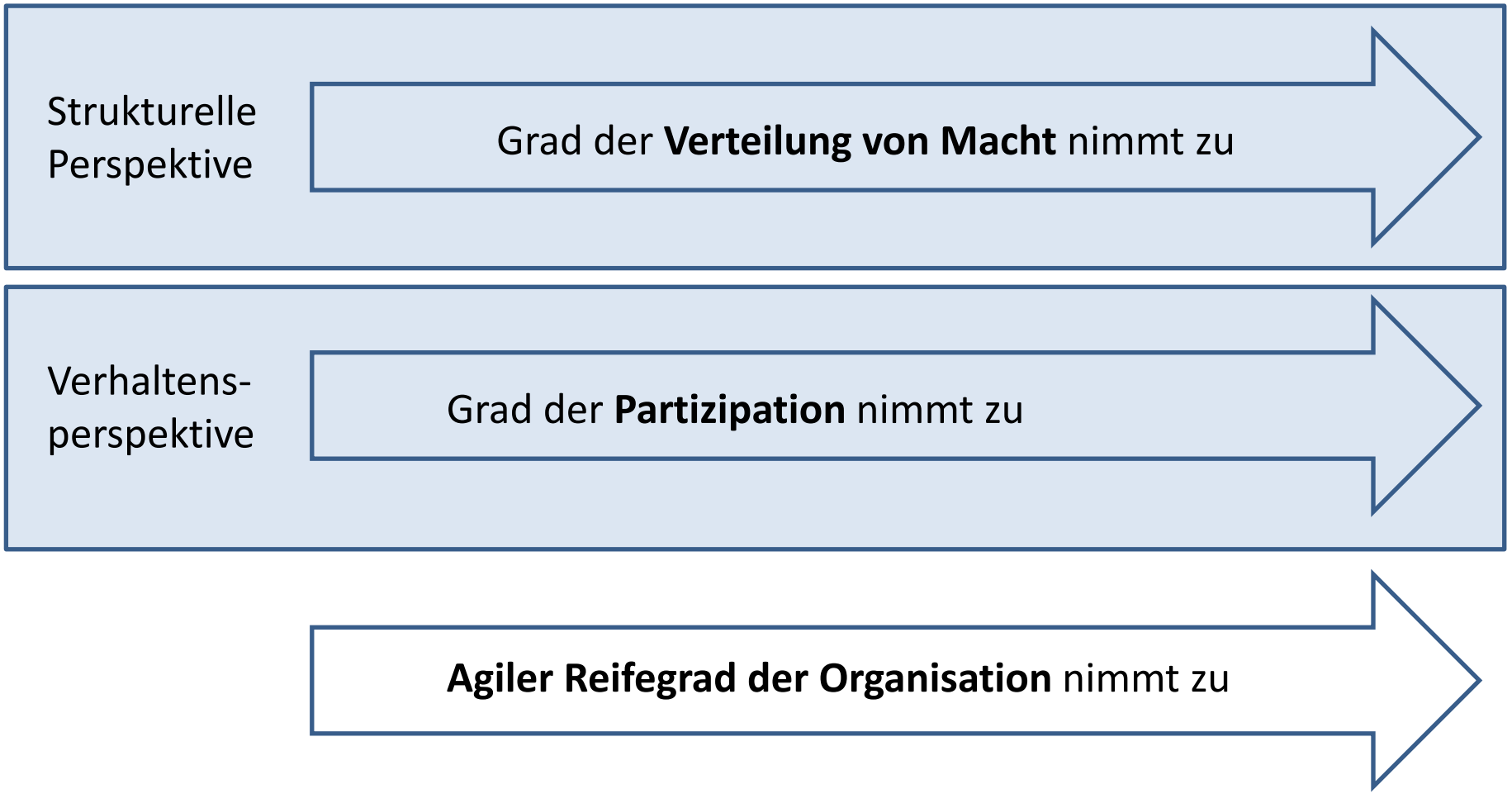
- Mit Empowerment (= Ermächtigung, Übertragung von Verantwortung) bezeichnet man Strategien und Maßnahmen, die den Grad an Autonomie und Selbstbestimmung im Leben von Menschen oder Gemeinschaften erhöhen sollen und es ihnen ermöglichen, ihre Interessen (wieder) eigenmächtig, selbstverantwortlich und selbstbestimmt zu vertreten.
- EL ist definiert als das Verhalten eines Team Leaders, das durch das Teilen von Entscheidungsmacht die Arbeitsmotivation der Teammitglieder erhöht, da diese mehr Mitverantwortung haben (Srivastava, Bartol, & Locke, 2006).
- Studien zeigen, dass EL essentiell für gute Teamleistung ist (Kirkman & Rosen, 1999; Srivastava et al., 2006).

6.2. Empowering Leadership (EL)

- In der Literatur werden acht Elemente von Verhalten identifiziert, die das EL auszeichnen (Amundsen und Martinsen 2014):

1. Delegation von Aufgaben und Verantwortung
2. Koordination und Teilung von Informationen
3. Ermutigung zu Eigeninitiative
4. Ermutigung zu Zielfokus
5. Unterstützung bei der Effizienz der Arbeit
6. Inspiration des Teams
7. Modellbildung i.S.v. Lernen durch Erfolge
8. Anleitung und Beratung als Führungsstil

6.3. Betrachtung der Führung in agilen Unternehmen



Quelle: Masterthesis Sandra Berndt

7. Rahmendaten des Projekts

Explorative Zielsetzung des Projekts

Eruieren, wie sich Agilität in der Praxis gestaltet – welche Voraussetzungen, Hindernisse und Erfolgsfaktoren für Agilität bestehen können, und wie sich Agilität konkret gestalten (lassen) kann.

Projektteam

Prof. Dr. Stephan Fischer
Dr. Sabrina Weber
Dipl.-Sp.Oec. Annegret Zimmermann

Laufzeit und Förderung

April – November 2016

Das an der Hochschule Pforzheim am Institut für Personalforschung angesiedelte Drittmittelprojekt aus der Wirtschaft wird für diese Laufzeit gefördert von der Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (www.haufe.de).

7.1. Methode und Datenbasis

Fallauswahl

- Untersuchung von 15 Unternehmen verschiedener Größe aus unterschiedlichen Branchen in Deutschland
- „Positivauswahl“: Diese Unternehmen beschäftigen sich bereits länger mit dem Thema Agilität oder interessieren sich aktuell für das Thema

Datenerhebung – Interviews

- Einstündige leitfadengestützte Interviews mit Personen aus Geschäftsführung, HR, Fachabteilungen (Juli bis Oktober 2016)
- Flexible Handhabung des Leitfadens (wenig strukturierte Interviews da explorativer Charakter der Untersuchung)

Datenaufbereitung und -auswertung

- Vollständige (anonymisierte) Transkription der Interviews
- Erste strukturierende themenzentrierte Analyse von acht der 15 Unternehmen

7.2. Was wird in Organisationen unter Agilität verstanden?

Kernbestandteile und Zielausrichtung / Zweck von Agilität

- Anpassungsfähigkeit (auch Antizipation)
- Geschwindigkeit (Schnelligkeit)
- Kundenzentriertheit

„Im Ergebnis muss uns Agilität mehr Geschwindigkeit bringen, das ist immer so [...] das Allererste.“ (Interview 6, Z. 91-93)

„Also wirklich dieses mit dem Kunden die Produkte zu entwickeln.“ (Interview 17, Z. 87-88)

„Wobei ich glaube, dass da viele noch immer speziell an Methoden denken.“ (Interview 16, Z. 61-62)

„[U]nter Agilität verstehen wir, (..) wie schnell man auf Veränderungen reagieren kann und sich auch von diesen wieder erholen kann.“ (Interview 37, Z. 51-53)

„[A]lso dieses schrittweise Vorangehen, ausprobieren, wieder zurückgehen, anpassen da wo es eben nicht funktioniert hat, auf das setzen, was gut funktioniert hat, und so weiter.“ (Interview 32, Z. 81-84)

7.2. Was wird in Organisationen unter Agilität verstanden?

Agilität als Ausrichtung ist aus Sicht der Interviewten erst dann vollständig, wenn sich eine bestimmte Haltung und agile Methoden (als Werkzeuge) ergänzen.

„agile Haltung“

- Veränderungsbereitschaft, Reflektion, Offenheit; Transparenz
- Verantwortung – Selbst-, Eigenverantwortung (geben und nehmen)
- Wertschätzender Umgang, Begegnung auf Augenhöhe

„Dass man in so einer Lage ist, dass Veränderungen keine Gefahr bedeuten, sondern dass Veränderungen eigentlich, ja, die gehören dazu.“ (Interview 10, Z. 53-55)

„Natürlich brauche ich Tools und natürlich brauche ich Werkzeugkästen, aus denen ich mich da bedienen kann, um diese Haltung zu transportieren oder umzusetzen. Aber es geht im Kern darum, dass man bei der Haltung beginnt“ (Interview 44, Z. 82-87)

„Also ich würde die Bereitschaft verstehen, sich (..) mit einer sehr kurzen Frist auf neue Situationen einzustellen, sich eigentlich in einem permanenten Prozess des Hinterfragens zu befinden, ob man aktuell auf dem richtigen Weg ist.“ (Interview 4, Z. 170-173)

„[D]as Hauptmerkmal von Agilität als Begriff ist für mich eigentlich Mindset.“ (Interview 27, Z. 59-60)

7.3.1. Welche Faktoren fördern Agilität?

Vorbilder (v. a. Führungskräfte):

- Auf agile Werte und Kultur einlassen, Agilität mittragen und vorleben (Vorreiterrolle)
- Führungskräfte, die als Coach fungieren - Menschen befähigen, Freiräume schaffen → Empowerment (Vertrauensvorschuss)
- Verantwortung in Teams geben
- Veränderungsbereitschaft, Neugierde und Mut; Fehlerkultur
- Gegenseitiges Vertrauen, Ehrlichkeit und Rückhalt

7.3.1. Welche Faktoren fördern Agilität?

Transparenz:

- Ziele
- Strukturen
- Prozesse
- Zuständigkeiten / Verantwortlichkeiten

→klare Visionen und Informationsbereitstellung

„Also dieses Silodenken abschaffen und dafür zu sorgen, dass Menschen miteinander das Richtige tun anstatt irgendwie nur für sich.“ (Interview 20, Z. 850-851)

„Und vor allem eben die Kultur. Dass wir wirklich eine wahnsinnig offene Kultur haben, eine sehr wertschätzende Kultur. Aber auch eine Kultur, die eben sehr stark auf Verantwortung setzt. Und das sind so für mich die die Grundpfeiler, die uns insgesamt als Unternehmen schon sehr agil machen.“ (Interview 10, Z. 882-886)

„[D]iese Transparenz für mündige Mitarbeiter die entscheiden sollen. Die ist extrem wichtig.“ (Interview 27, Z. 670-671)

„Hohes Maß an Transparenz und Mitbestimmung und keine überhöhten Hierarchien.“ (Interview 27, Z. 419-421)

„Man braucht viel Transparenz und man muss der ganzen Geschichte einen Sinn geben.“ (Interview 36, Z. 1019-1020)

7.3.1. Welche Faktoren fördern Agilität?

Nähe:

- Räumliche Gestaltung
- Freundlicher, offener, respektvoller und wertschätzender Umgang miteinander (Mindset)
- Kommunikation auf Augenhöhe
- Flache Hierarchien

„Direkte Kommunikation, dass geht natürlich in so einem Umfeld, wo man keine Wände hat und fast auch keine Türen, wesentlich einfacher.“ (Interview 24, Z. 1006-1008)

„Weil du weißt selber wie das ist mit Kommunikation. Es ist immer extrem viel Interpretationsspielraum da. Ich habe immer die Sender-Empfänger-Problematik.“ (Interview 41, Z. 725-727)

7.3.2. Welche Faktoren behindern Agilität?

Verhaltensweisen Führungskräfte:

- Fehlende Unterstützung und Vertrauen (v.a. von „oben“)
- Führungskräfte denen Kontrolle wichtig ist (Micromanagement)
- Führung über Angst, per command and control
- Verlustängste – Prämien, Status, Macht
- Fehlende Fehlerkultur

„Es sind solche Ängste da, man könnte irgendwas von der Prämie wegnehmen, dabei würde wir ja nie die Prämie an sich streichen.“ (Interview 21, Z. 953-954)
„Auch teilweise die Menschen an sich, die, wenn sie sehr Ichbezogen, sehr auf ihr eigenen Vorteil bedacht, auf ihren eigenen Fortschritt bedacht, ihr eigenes Weiterkommen, ich glaube, das sind auch starke Hemmnisse.“ (Interview 3, Z. 285-288)
„Hindernisse gibt es immer da, wo Leute meinen, einen Status zu verlieren.“ (Interview 37, Z. 720-721)
„[D]ass die Menschen aber aus (.) Furcht "Was passiert denn überhaupt mit mir hier? Werde ich, also, (.) stigmatisiert sozusagen?". Fehlende (.) Fehlerkultur. Die haben wir so nicht. Das wird schön immer grün reported.“ (Interview 1, Z. 53 ff.)

7.3.2. Welche Faktoren behindern Agilität?

Rahmenbedingungen:

- Unternehmensgröße
- Räumlichkeiten (Einzelbüro)
- Organisatorische Routinen, Gremien
- Vorschriften, gesetzlich stark reglementierte Bereiche

„Wir sind halt nicht so flexibel, also dadurch das es viele Regularien gibt, wie viel Quadratmeter jeder Mitarbeiter hat und Umzuge müssen genehmigt werden.“ (Interview 20, Z. 890-892)

„Also wenn ich in einem stark regulierten Umfeld unterwegs bin, wäre das wahrscheinlich ein Hemmnis für Agilität im Unternehmen.“ (Interview 4, Z. 467-469)

„[A]lso wenn ich bei der physischen Arbeitsplatzumgebung Einzelbüros habe, und jeder hat eine geschlossene Tür, dann entwickelt sich natürlich auch so eine Kultur nicht, wenn ich einfach mal irgendwie mal zu jemandem reingehen kann.“ (Interview 29, Z. 548-552)

7.3.2. Welche Faktoren behindern Agilität?

Bedingungen und Verhalten in der Organisation:

- Starkes Hierarchiedenken, Silodenken
- Fehlende Unterstützung und Vertrauen; *Angstkultur*
- Fehlende gemeinsame Vision
- *Fehlende Transparenz , zu wenig Informationen, starke Reporting-Strukturen*
- *Zielvereinbarungen, Vergütungssystem*

"Also das ist halt der Punkt. Und uns fehlen [...] so ein bisschen Visionen, [...] weil [...] das monetäre Ergebnis ist halt immer irgendwie so ein By-Product. Das ist (.) das ist kein Ziel. [...] Jedenfalls kein Ziel, was Leute irgendwie motiviert." (Interview 9, Z. 360-364)

„So diese strenge Hierarchiedenke, das ist was, was aus meiner Sicht ganz klar hinderlich ist.“ (Interview 32, Z. 607-608)

„Ich glaube (.) so eine Art von Überkontrolle ist hinderlich, wir haben früher viel versucht mit Zielvereinbarung zu machen.“ (Interview 38, Z. 924-925)

„Also Rahmenbedingungen die agiles Arbeiten eher behindern, sind für mich, strenge Hierarchieketten, […] lange Kommunikationswege, Reporting-Strukturen.“ (Interview 37, Z. 452-456)

7.3.3. Übersicht zu den förderlichen und hinderlichen Faktoren

Welche Faktoren fördern / behindern Agilität?
(induktiv gebildete Kategorien)

7.4. Die Führungskraft im agilen Kontext – 2 zentrale Anforderungen

- Kommunizieren – Feedback geben und einfordern
- Entscheidungsverantwortung abgeben (an Mitarbeitende, Teams), Vertrauen

→ Bin ich dann überhaupt noch Führungskraft? Habe ich dann überhaupt noch Verantwortung? Aber ja!

„Wenn für jemanden Macht ein Thema ist, dann tut er sich als Führungskraft in agilen Organisationen schwer [.]“ (Interview 16, Z. 361)

„[E]s fehlt noch an der Klarheit, was eigentlich Führung für sich bedeutet. Weil eigentlich regelt doch eine Führungskraft, eigentlich managt doch eine Führungskraft, eigentlich entscheidet doch eine Führungskraft.“ (Interview 13, Z. 475-478)

„Wenn die Führung in einem Unternehmen sagt ich bin bereit Verantwortung abzugeben und eine andere Form von Verantwortung anzunehmen.“ (Interview 36, Z. 964-966)

„Die Führungsaufgabe ändert sich, es werden andere Skills verlangt, Führungsarbeit ist nicht weg.“ (Interview 2, Z. 73-75)

„Also den Menschen Verantwortung zu übertragen und eben dann auch das Vertrauen zu geben und sie zu motivieren, Entscheidungen zu treffen.“ (Interview 4, Z. 1226-1228)

7.4. Die Führungskraft im agilen Kontext – 2 zentrale Anforderungen

Leadership statt Management:

- Rahmenbedingungen und Freiräume für die Mitarbeitenden/Teams schaffen → Beschäftigte befähigen
- Begleitung und Entwicklung der Mitarbeitenden/Teams

„Das heißt Teams brauchen Führung, aber jedes Team und jeder Mitarbeiter auf einem anderen Level. Und das ist das wahnsinnig Schwierige, rauszufinden, in welchem Reifegrad sozusagen ist das Team gerade, und in welchem Reifegrad sind die einzelnen Mitarbeiter. Und darauf dann seine Führung anzupassen. [...] Und dann muss ich schauen, wie kann [ich] das Team vom jetzigen Zustand in einen selbstorganisierteren Zustand begleiten.“ (Interview 10, Z. 490-501)

„Agilität ist lenken, in meinen Augen. Du lenkst eher, du schubst die Leute in eine Richtung bisschen, aber dann lässt du sie machen.“ (Interview 41, Z. 585-586)

7.4. Die Führungskraft im agilen Kontext – Herausforderungen

- Umgang mit eigenen Ängsten und (empfundenem) Machtverlust
- Vertrauen in die (Fach-)Kompetenz der Mitarbeitenden → Fehlerkultur
- Kritische Prüfung und Reflexion der eigenen Haltung und des eigenen Verständnisses als Führungskraft

„Führen ist für viele sicher auch, dass der Chef derjenige ist, der das meiste Fachwissen hat.“ (Interview 16, Z. 322-323)
„Diese die Angst, die manche Führungskräfte haben. Oh, wenn wir agil werden, dann verliere ich da irgendwas.“ (Interview 36, Z. 611-612)
„Indem wir als Führungskräfte unseren Mitarbeitern die Möglichkeit geben Entscheidungen zu treffen, Fehler zu machen. Fehlerkultur glaube ich, ist immens wichtig für sowas. Offene Kommunikation.“ (Interview 4, 616-619)
„Wir brauchen Menschen [Führungskräfte], die Kritik üben können, eine eigene Meinung haben, aber auch selbst reflektiert sind.“ (Interview 26, Z. 699-701)

7.4. Die Führungskraft im agilen Kontext – Herausforderungen

- Führung im agilen Kontext – nicht einfacher, nur anders (und manchmal nicht mal so sehr anders)

- Elemente der transformationalen Führung als Basis und Ausgangspunkt

- Vorbildfunktion der Führungskraft

  Paradox: Um von eher klassisch-hierarchischen Denk- und Arbeitsweisen loszukommen, scheint ein top-down-Ansatz (initiiert bzw. vollumfänglich unterstützt und vorgelebt von der obersten und den weiteren Hierarchieebenen) am erfolgversprechendsten.

„ Also für mich ist eine der größten Rahmenbedingungen die Führungskraft und zwar natürlich bis nach ganz oben.“ (Interview 21, Z. 699-700)

„Also ganz, auf jeden Fall ein ganz starkes und ehrliches und ernstes Commitment der Geschäftsführung. Und ein Durchhaltevermögen auch der Geschäftsführung. Auch wenn Fehler passieren und es nicht so läuft, die dürfen nicht umfallen, sonst war es das.“ (Interview 43, Z. 818-821)

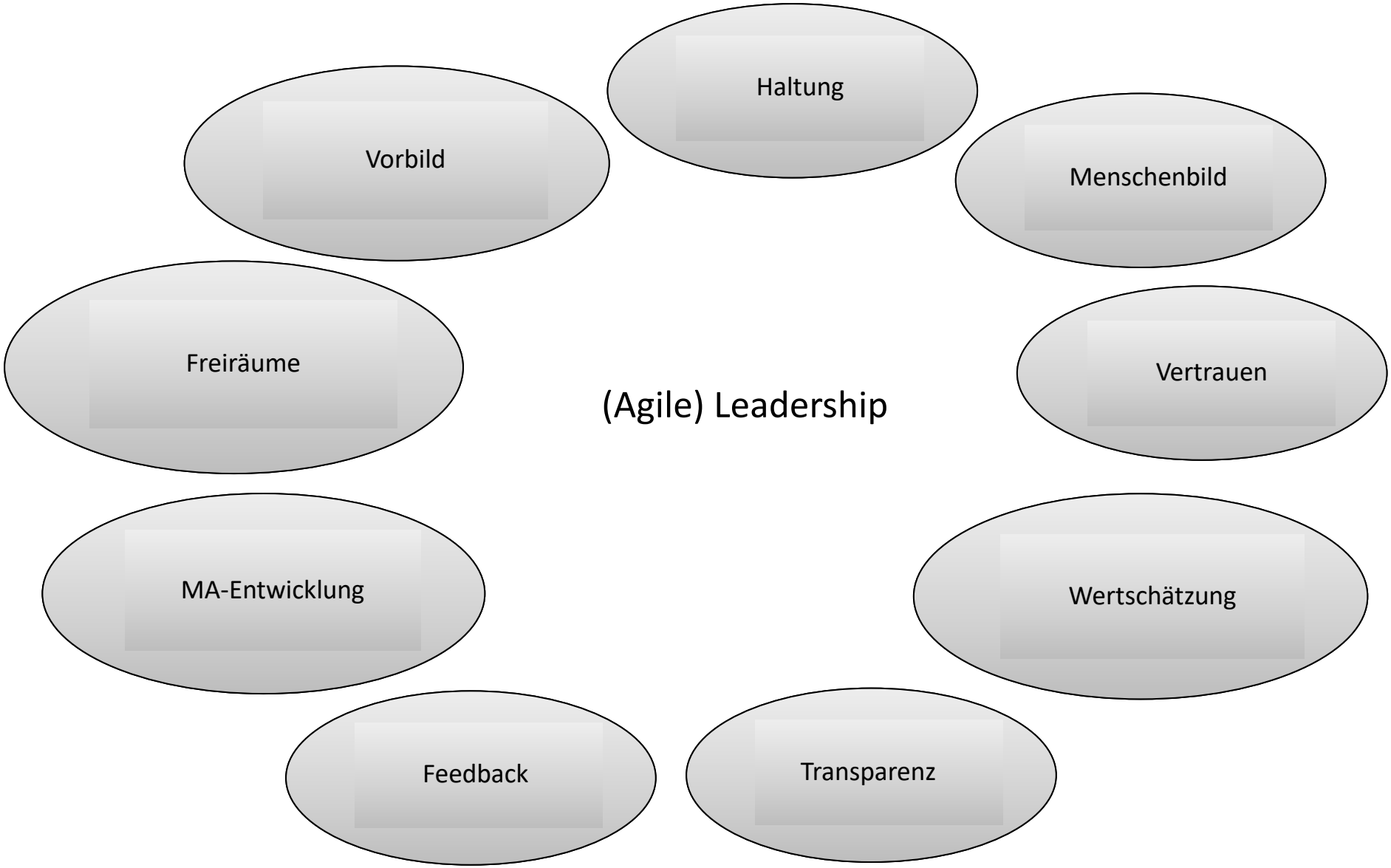
„[S]tark in Richtung (.) ja transformationell kooperativ, also in Richtung „Lass mal machen“ so diesen agilen Führungsstil.“ (Interview 27, Z. 454-456)

7.4. Bestehende Führungsinstrumente im agilen Kontext – MAG

- bestehende Führungsinstrumente wie das MAG lassen oft Spielräume
- sie können daher oft auch im Sinne agiler Arbeitsweise und Haltung interpretiert und ausgelegt werden
- entsprechende Richtlinien z. B. in Großorganisationen können so dennoch erfüllt werden

„[W]ir wissen schon alle und machen auch keinen Hehl daraus, dass die Systematik und die Bögen, die wir da anwenden eigentlich nicht mehr zeitgemäß sind. Sind aber jetzt erst dahin gegangen, dass wir vor dem Hintergrund „agil“ so die neue Welt bauen. Mit Teamfeedback oder auf PE reduzierten Gesprächsbogen.“ (Interview 6, Z. 611-615)

7.4. (Agile) Leadership



7.5. Zentrale Führungsaufgaben in agilen Organisationen

1. Orientierung zu geben durch das Schaffen von Rahmen und Prinzipien des agilen Arbeitens
2. Agile Methoden einzusetzen und eine agile Haltung zu entwickeln
3. Alle Personen entsprechend zu befähigen und zu entwickeln, bzw. die Selbstbefähigung und Selbstentwicklung zu unterstützen
4. Die Selbstverantwortung und Selbstorganisation aller Personen zu ermöglichen
5. Kollaboration mit allen internen wie externen Personen (unabhängig vom jeweiligen „Silo“) zu fördern
6. Den Fokus konsequent auf die Mitarbeiter und die Kunden zu legen

ABER: Die Führungskräfte spielen eine zentrale, aber auch paradoxe Rolle, denn Agilität muss über die „Hierarchie“ angestoßen, zumindest jedoch gefördert werden.

8. Drei Antworten des Vortrags

1. Was ist aus Sicht der wissenschaftlichen Literatur Agilität und wozu dient Agilität im Unternehmen?

   - Die Anpassungsfähigkeit einer Organisation, die dem Überleben von Organisationen insb. in Phasen des disruptiven Wandels dient.

2. Welche Faktoren gibt es, die Agilität im Unternehmen fördern bzw. behindern?

   - Hohe Transparenz, Nähe der Akteure und die Vorbildfunktion der Führungskräfte fördern Agilität! Dazu sollten agile Methoden genutzt und die Entwicklung einer agilen Haltung gefördert werden.

3. Welche Faktoren kann HR beeinflussen?

   - HR kann direkte und indirekte Faktoren beeinflussen.

4. Was heißt agile Führung und welche Rolle nimmt eine Führungskraft im agilen Kontext ein, damit agil gearbeitet werden kann?

   - Agile Führung heißt diejenigen durch das Schaffen von Orientierung zu ermächtigen, die die Arbeit selbstorganisiert und kollaborativ ausüben.

   - Die Führungskraft fungiert dabei als Agile Enabler.

Kontakt

Prof. Dr. Stephan Fischer
Dr. Sabrina Weber
Dipl. SpOec. Annegret Zimmermann

Hochschule Pforzheim
Institut für Personalforschung
Tiefenbronner Str. 65
75175 Pforzheim

stephan.fischer@hs-pforzheim.de
sabrina.weber@hs-pforzheim.de
annegret.zimmermann@hs-pforzheim.de

www.institut-personalforschung.de

Fragebogen für Agile Coaches

Dieser Kurzfragebogen richtet sich an Agile Coaches oder Personen die mit Agile Coaches zusammen arbeiten. Bitte nehmen Sie sich 10-12 Minuten Zeit und unterstützen Sie uns bei der Forschung zum Berufsfeld der Agile Coaches.

Wir wollen mit der kurzen Befragung mehr über Agile Coaches lernen. Welche Ausbildung haben Sie? Was haben Sie davor gemacht? Wie wird man Agile Coach?

Kennen Sie Agile Coaches, die heute nicht hier sind? Schicken Sie den Link gerne weiter!

https://ww3.unipark.de/uc/agile_coaches

Literaturverzeichnis

- Agarwal, A., Shankar, R., & Tiwari, M. (2007). Modeling agility of supply chain. Industrial Marketing Management, S. 443-457.
- Bernardes, E., & Hanna, M. (Juli 2008). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature. International Journal of Operations & Production Management, S. 30-53.
- Bruch, H., Vogel., B., (2009). Organisationale Energie: Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen (Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management), 2. Aufl., Gabler Verlag.
- Charbonnier-Voirin, A., (2011): The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. Management, Vol. 14, S. 119-156.
- Crocitto, M., Youssef, M., (2003): The human side of organizational agility. Industrial Management & Data Systems, 103/6, S. 388-397.
- De Wang, Y. & Niu, H. (2010): Multiple Roles of Human Resource Department in Building Organizational Competitiveness— Perspective of Role Theory, In: International Management Review Vol. 6 No. 2. S. 13-19.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008): The Dynamics of Strategic Agility: NOKIA'S ROLLERCOASTER EXPERIENCE, In: CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEWVOL.50,NO.3 SPRING 2008, S. 95-119.
- Duguay, R., Landry, S., & Pasin, F. (1997). From mass production to agile/ lean production. Journal of Operations & Production Management, S. 1183-1195.
- Förster, K., & Wendler, R. (2012): Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen, Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. International Journal of Production Economics, S. 410-423.
- Goldman, S., Nagel, R., Preiss, K., & Warnecke, H. (1996). Agil im Wettbewerb: Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden. Berlin, Heidelberg: Springer.

Literaturverzeichnis

- Haken, H., & Schiepek, G. (2010): Synergetik in der Psychologie, Hogrefe Verlag 2. Auflage.
- Hannan, M., & Freeman J., (1977): The population ecology of organizations. In: AJS 82, 1977: 929-964.
- Hannan, M., & Freeman J., (1989) : Organizational Ecology, Cambridge.
- Hooper, M., Steeple, D., & Winters, C. (2001). Costing customer value: an agile approach for the agile enterprise. International Journal of Operations & Production Management, S. 630644.
- Iivari, J., & Iivari, N. (2011). The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods. Information and Software Technology, S. 509-520.
- Laudenbach, P. (2016): Demokratie ist die langsamte Form des Wandels. In: Brand Eins 2/16; S. 69-73.
- Meredith, S., & Francis, D. (2000). Journey towards agility: the agile wheel explored. The TQM Magazine, S. 137-143. Nomura, M. (1992).
- McKenzie, J., Aitken, P., (2012). Learning to lead the knowledgeable organization: developing leadership agility, Strategic HR Review, Vol. 11 Iss 6 pp. 329 - 334
- Nejatian, M., & Zarei, M. (2013): Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction? In: Global Journal of Flexible Systems Management (December 2013) 14(4):241–253.
- Nijssen, M. & Paauwe, J., (2012): HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility? In: The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, No. 16, September 2012, 3315–3335.
- Probst, G. (1987). Selbst-Organisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin, Hamburg: Parey.
- Qumer, A., & Henderson-Sellers, B. (2008). An evaluation of the degree of agility in six agile methods and its applicability for method engineering. Information and Software Technology, S. 280-295.

Literaturverzeichnis

- Owusu,Y. (1999),"Importance of employee involvement in world-class agile management systems", International Journal of Agile Management Systems, Vol. 1 Iss 2 pp. 107 – 115.
- Sattelberger, T., Welpe, I., Boes , A., Hrsg. (2015) Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft, Haufe-Lexware .
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. MIS Quaterly, S. 237-263.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. International Journal of Production Economics, S. 7-22.
- Sharifi, H., Colquhoun, G., Barclay, I., & Dann, Z. (2001). Agile manufacturing: a management and operational framework. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineering, S. 857-868.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. International Journal of Industrial Ergonomics, S. 445-460.
- Sumukadas, N., Sawhney, R., (2004): Workforce agility through employee involvement. IIE Transactions , 26, S. 1011-1021.
- Tseng, Y., & Lin, C. (2011). Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. Information Sciences, S. 3693-3708.
- Vázquez-Bustello, D., Avella, L., & Fernández, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing model. International Journal of Operations & Production Management, S. 1303-1332.
- Vierling, M. (2008): Führungsaspekte organisationaler Trägheit: Fluch und Segen für Führungskräfte. Vdm Verlag Dr. Müller.

Literaturverzeichnis

- Vokurka, R., & Fliedner, G. (1998). The journey toward agility. Industrial Management & Data Systems, S. 165–171.
- Wolf, J. (2011). Organisation, Management, Unternehmensführung: Theorien, Praxisbeispiele und Kritik. Wiesbaden: Gabler.
- Worley, C., & Lawler, E. (2010). Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework. Organisational Dynamics, S. 194-204.
- Yusuf, Y., Sahardi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. International Journal of Production Economics, S. 33-43.
- Zhang, Z. (2011). Towards theory building in agile manufacturing strategies-Case studies of an agility taxonomy. International Journal of Production Economics, S. 303-312.
- Zhang, Z., & Sharifi, H., (2000): A methodology for achieving agility in manufacturing organisations, International Journal of Operations & Product Management, Vol. 20 Iss 4 pp. 496-513.
- Zhang, X., & Zhou J., (2014): Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism In: Organizational Behavior and Human Decision Processes 124, S. 150–164

Eine Bitte hab ich noch …

- An alle agilen Coaches hier auf der Konferenz. Wie wollen mehr über Euch lernen und haben deshalb einen kleinen Fragebogen mit überwiegend deskriptiven Fragen entworfen.
- Bitte nehmt Euch 10-12 Minuten Zeit dafür. Gerne teilen wir die Ergebnisse mit Euch!

Vielen Dank fürs Zuhören