Hochschule Konstanz
Fakultät Wirtschafts-, Kultur- und Rechtswissenschaften

DIE KONSTANZER BWL

Masterthesis: Agile Leadership zur Förderung der agilen Zusammenarbeit in Teams

Masterstudiengang: Unternehmensführung

Verfasser: Isabella Krempel

Betreuer: Prof. Dr. Bernd Richter

Abgabedatum: 06.04.2020

Praxis ☒ **Theorie** ☐

Ausgangslage und Problemstellung

Viele Unternehmen haben Probleme bei der Einführung von agilen Vorgehensweisen. Dies liegt meistens daran, dass die Unternehmenskultur und die Führungsstile sich nicht mit verändern. Dabei spielen für eine erfolgreiche Transition die Führungskräfte und das Management eine sehr wichtige Rolle. In diesem Zusammenhang fällt oft der Begriff „agile Leadership“, welcher einen agilen Führungsstil darstellen soll. In dieser Abschlussarbeit soll erarbeitet werden, wie durch die Nutzung von agile Leadership die Einführung von agilen Methoden (unter besonderer Berücksichtigung von SCRUM) bei mittleren und Großunternehmen erleichtert wird und sich auf die Projektkultur auswirkt.
Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, einen Überblick über die veränderten Anforderungen an die Führung bei der Einführung agiler Methoden und der Stärkung der Selbstorganisation der Mitarbeiter zu geben. Im Rahmen der Ausarbeitung werden die erforderlichen Eigenschaften und Verhaltensweisen eines agilen Leaders erörtert. Zudem wird herausgearbeitet, wie der agile Leader sein Team hin zur Selbstorganisation entwickelt. Dabei konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf die operative Ebene im Unternehmen. Die theoretischen Erkenntnisse über agile Leadership werden zudem anhand eines Praxisbeispiels überprüft.
Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll die Frage „Wie kann agile Leadership die Einführung agiler Zusammenarbeit in Teams erleichtern?“ anhand theoretischer und praktischer Ergebnisse beantwortet werden.
An dieser Stelle ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass die Einführung agiler Methoden sowie die Entwicklung hin zur Zusammenarbeit in selbstorganisierten Teams nicht immer gleich abläuft. Es kann keine allgemein gültige Aussage darüber gemacht werden, wie genau ein solcher Veränderungsprozess abzulaufen hat, da jeder Mitarbeiter anders reagiert. Ebenso kommt es auf die Zusammensetzung der Individuen innerhalb des Teams sowie den agilen Leader selbst an. Die vorliegende Arbeit liefert die Grundlage für agile Leadership und stellt Werkzeuge, die bei der Umsetzung helfen können, vor. Sie darf aber keinesfalls als exakt zu befolgende Anleitung angesehen und genutzt werden. Die Erstellung einer solchen Anleitung oder auch eines Vorgehensmodells ist aufgrund der oben genannten Gründe nicht möglich. Die Umsetzung ist immer vom konkreten Einzelfall abhängig.

Lösungsansätze

Zuerst werden die relevanten theoretischen Grundlagen vorgestellt. Hierbei werden die Grundlagen zu Agilität, Leadership in Abgrenzung zu Management sowie die agile Zusammenarbeit in Teams vorgestellt. Daraufhin wird agile Leadership genauer beleuchtet. Hierbei wird sowohl auf die veränderten Anforderungen an Führung sowie auf die nötigen Entwicklungsrichtungen zukünftiger Führung eingegangen. Zusätzlich wird ein kurzer Einblick in die Grundlagen der Systemtheorie gegeben, da diese in der Masterthesis immer wieder aufgegriffen wird.
Daraufhin wird das große Themengebiet von agile Leadership eingegrenzt und das Spannungsfeld, in dem sich der agile Leader bewegt, kurz umrissen. Anschließend werden die drei Dimensionen, mit denen sich der agile Leader beschäftigt, erläutert. Darauf folgt die Vorstellung konkreter Werkzeuge, die den agilen Leader dabei unterstützen, das Team in die Selbstorganisation zu führen.
Nach der überwiegend theoretischen Betrachtung auf Basis von Literatur- und Internetrecherchen, wurden die Erkenntnisse im Rahmen eines Praxisbeispiels analysiert. Hierzu wurde ein Beispiel aus einem konkreten Beratungsprojekt der Braincourt GmbH, mit deren Kooperation die Thesis entstand, ausgewählt. Im Rahmen der Befragung sollten die theoretischen Erkenntnisse über agile Leadership im operativen Bereich anhand des Praxisprojektes überprüft werden. Ziel war es, herauszuarbeiten, inwiefern die Führungskräfte bereits agile Leader sind, und in welchen Bereichen es noch Optimierungspotentiale aus Sicht des Projektteams gibt. Hierzu wurde die aktuelle Wahrnehmung der Teammitglieder in Bezug auf das Führungsverhalten der jeweiligen Führungskraft abgefragt. Ebenso wurde erhoben, wie wichtig den Individuen bestimmte Verhaltensweisen bei einer Führungskraft sind. Anhand der Ergebnisse der Befragung wurden konkrete Empfehlungen für das Team und die Führungskräfte erarbeitet.

Masterthesis: Agile Leadership zur Förderung der agilen Zusammenarbeit in Teams

Ergebnisse

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde herausgearbeitet, inwiefern sich das Führungsverständnis aufgrund steigender Komplexität verändert. Dabei wurde sowohl auf den agilen Leader selbst, auf die Mitarbeiter und Teams sowie auf die Rahmenbedingungen der Organisation eingegangen. Ebenso wurden konkrete Werkzeuge, die dem initialen Leader bei der Entwicklung des Teams helfen, vorgestellt.
Anhand eines aktuellen Projektes der Braincourt GmbH wurden zudem die theoretischen Erkenntnisse aus der vorliegenden Arbeit zu agile Leadership überprüft. Hierbei stellte sich heraus, dass die Führungskräfte das Team noch stärker dabei unterstützen müssen, selbstorganisiert zusammenzuarbeiten. Hierfür ist auch die individuelle Entwicklung der Führungskräfte enorm wichtig, die sich selbst darüber im Klaren werden müssen, wie viel Verantwortung sie bereit sind abzugeben. Dass dies noch nicht ausreichend geschehen ist, zeigte sich durch die Unklarheiten beim Team über Entscheidungsbefugnisse. Dem Team fehlen eine klare Vision sowie ein abgesteckter Handlungsrahmen, innerhalb dessen es Verantwortung übernehmen darf. Es wurde deutlich, dass das reine Anwenden eines agilen Frameworks wie Scrum nicht automatisch zu mehr Selbstorganisation im Team führt. Vielmehr müssen die agilen Werte und Prinzipien über die Zeit von allen Teammitgliedern sowie Führungskräften verinnerlicht und gelebt werden. Die Führungskräfte haben in dieser Transition eine Vorbildfunktion.
Die vorliegende Arbeit hat demnach die Forschungsfrage „Wie kann agile Leadership die Einführung agiler Zusammenarbeit in Teams erleichtern?“ sowohl theoretisch als auch anhand eines Praxisbeispiels beantwortet.

Fazit und Ausblick

Die Fähigkeit, mit Komplexität umzugehen, wird in den kommenden Jahren aufgrund des rasant voranschreitenden technologischen Wandels weiter an Bedeutung gewinnen. Hierfür bieten sich agile Methoden durch ihr iteratives Vorgehen an. Viele Unternehmen haben dies bereits erkannt und eine agile Transformation eingeleitet. Erste Pilotprojekte und agile Inseln entstanden, Unternehmensstrukturen wie Hierarchien und festgelegte Prozesse sowie Führungsstile wurden allerdings nicht angepasst. Es ist vor allem wichtig, dass die Mitarbeiter aktiv an dieser Transition beteiligt werden, denn bei ihnen beginnt die agile Arbeitsweise. Hierfür ist es wichtig, dass Führungskräfte die Grundlagen von agile Leadership verinnerlichen und anwenden.
Im Zuge der derzeitigen Corona-Krise wird sehr deutlich wie iteratives Vorgehen funktioniert. Aufgrund der sich täglich ändernden Vorgaben des Gesundheitsamtes sowie der rasant ansteigenden Infektionszahlen, ist nicht absehbar, wie lange Produktionen stillstehen werden und wie lange Arbeitnehmer von zu Hause aus arbeiten müssen. Auf täglicher Basis müssen die Situation neu bewertet und die nächsten Schritte geplant werden. Ebenso wird in diesen Zeiten Selbstorganisation extrem wichtig. Führungskräfte müssen sich in der aktuellen Situation darauf verlassen, dass ihre Mitarbeiter auch von zu Hause aus gute Arbeit leisten und sich anpassen. Die Corona-Krise stellt für alle eine Herausforderung dar. In Bezug auf agile Zusammenarbeit bietet sie eine Möglichkeit, die agilen Werte und Prinzipien zu verinnerlichen. Selbstorganisiertes Arbeiten, Verantwortungsübernahme sowie agile Leadership gewinnen in der aktuellen Situation an Bedeutung. Es bietet sich die Chance, die Vorteile von Agilität in der Anwendung zu erfahren.