

Study Guide

Leadership & Coaching

Timon Michel

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

eXIST
Existenzgründungen
aus der Wissenschaft

.startuptied

Inhalt

Allgemeines.....	1
Einführung	3
Agile Leadership (Agile Führung).....	4
Agiles Team.....	9
Agile Organisation	10
Methoden	12
Kritik	17
Agile Führung selbst ausprobieren	17
Literatur.....	18

Allgemeines

Kurzübersicht

eCourse	Leadership & Coaching
Umfang	Gesamt: ca. 30 Std.
Beginn/Dauer	Einstieg jederzeit möglich. Die Bearbeitungszeit ist auf etwa zwei Wochen angelegt, kann aber je nach individuellen Ressourcen auch kürzer gestaltet werden.
Abschluss	<p>Teilnahmezertifikat nach erfolgreichem Abschluss des zugehörigen Quiz: https://umfragen.uni-oldenburg.de/index.php?r=survey/index&sid=258557&lang=de</p> <p>Eine Vertiefung des Themas mit praktischen Übungssequenzen ist über ein aufbauendes Kompetenztraining am C3L – Center für Lebenslanges Lernen möglich. Nähere Informationen dazu finden Sie hier: https://uol.de/c3l/weiterbildung/future-skills</p>

Kontakt Expert*in

Expert*in	<p>Timon Michel</p> <p>Giovanni Sciorba Consult Gesellschaft für Beratung und Training mbH</p> <p>T 0441 - 219 805 90</p> <p>E info@gsconsult.de</p> <p>Als Berater im Personalbereich arbeitet Timon Michel seit mehr als 10 Jahren mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Ursprünglich mit der Spezialisierung auf die Personalauswahl hat er das Tätigkeitsfeld über Training und Coaching von Mitarbeitenden und Führungskräften erweitert. Als Mediator ist er auf spezifische Themen der Kommunikation spezialisiert. Seit 2023 hat er die Rolle der Geschäftsführung der Oldenburger Unternehmensberatung GS Consult GmbH übernommen.</p>
------------------	---

Inhalte

Diese Lernsequenz bietet eine Einführung in agile Führungskonzepte mit dem Ziel, den Teilnehmenden die Fähigkeiten zu vermitteln, Teams in einem sich dynamisch verändernden Geschäftsumfeld zu motivieren, zu coachen und zu befähigen. Im Fokus steht dabei die Vertiefung der agilen Prinzipien und Werte sowie ihre Anwendung in der Führungspraxis.

Das Thema Agile Leadership gewinnt aufgrund der zunehmenden Dynamik und Komplexität in modernen Arbeitsumgebungen erheblich an Bedeutung. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und dabei ihre Teams effektiv zu führen. Agile Führungskonzepte bieten hierfür innovative Ansätze und Strategien.

In der Lernsequenz wird ein Schwerpunkt auf praxiserprobte Methoden zur Ermächtigung von Teams gelegt, um jenen mehr Verantwortung zu übertragen und damit die Selbstorganisation und Eigenverantwortung der Teammitglieder zu fördern. Zudem erfolgt eine eingehende Auseinandersetzung mit den Grundlagen Agiler Führung im Vergleich zu traditionellen Ansätzen, wodurch die Teilnehmenden befähigt werden, ihre Führungspraxis reflektiert zu gestalten. Ein weiterer zentraler Aspekt der Lernsequenz ist die Betonung der Bedeutung von Selbstreflexion für Führungskräfte und die Vermittlung von Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung. Diese Elemente sind als integraler Bestandteil agiler Führung entscheidend für die fortlaufende Entwicklung sowohl der Führungskraft als auch des Teams.

Lernergebnisse

Nach erfolgreichem Abschluss der Lernsequenz „Leadership & Coaching“ sind die Sie in der Lage:

- die Unterschiede zwischen agiler Führung und traditionellen Führungsansätzen zu schildern und zu identifizieren
- Die Anwendung agiler Prinzipien in der Führung zu beschreiben und zu erläutern.
- Die Bedeutung von Selbstreflexion für Führungskräfte zu diskutieren und zu erklären
- Methoden zur Ermächtigung von Teams in der Praxis anzuwenden, um Selbstorganisation und Eigenverantwortung zu fördern
- die Auswirkungen agiler Führung auf die kontinuierliche Verbesserung von Teams zu untersuchen und einzuordnen
- Lösungsstrategien für komplexe Führungssituationen zu planen und zu entwerfen
- Die eigene Führungspraxis kritisch zu beurteilen und Verbesserungsmöglichkeiten eigenständig zu ermitteln

Einführung

Sie möchten mehr über Agile Leadership erfahren? Egal ob Sie planen, diese Methode einzuführen oder sich einfach nur darüber informieren möchten, viele Führungspersonen weltweit setzen bereits auf diese Herangehensweise. Aber was genau bezweckt diese innovative Führungs- und Managementmethode? Welche Vorteile bietet sie? Welche bestehenden Alternativen scheinen weniger effektiv? Und schließlich, was versteht man genau unter Agile Leadership und wie können Sie sich zum agilen Leader entwickeln? Diese Fragen werden im Folgenden beantwortet.

VUCA und BANI als Auslöser

Seit jeher macht es Sinn, im ersten Schritt den Zustand der Welt oder des Systems zu beschreiben in welchen man sich bewegt, um geeignete strategische Maßnahmen ableiten zu können, damit eine Anpassung an die Gegebenheiten dieser Welt, und somit ein Leben in dieser, stattfinden kann. Bereits seit den 1990er Jahren versuchen Professor*innen und Manager*innen den Zustand der sich schnell und dynamisch verändernden Welt zu beschreiben. Der kritische Ansatz, eine Strategie, Ziele und Lösung zu finden, bedarf erst mal der Analyse des Ausgangszustands. Allgemein betrachtet soll sich der Ausgangszustand bezogen auf die Welt in der wir leben nach Bennis & Nanus (1985) seit den 1960er-Jahren verändert haben. Der neue Zustand wird abgekürzt als VUCA (Barber, 1992). Es steht im Englischen für volatility (Volatilität), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit). VUCA soll die Herausforderungen der modernen (Wirtschafts-)Welt zusammenfassen.

In den 2020er Jahren, ausgelöst durch die Corona-Pandemie, wird in der Literatur ebenfalls der neue Begriff BANI stark diskutiert. BANI ist ein Akronym für brittle (brüchig), anxious (ängstlich), Nonlinear (nicht linear) und incomprehensible (missverständlich). Im Allgemeinen beschreiben BANI und VUCA das Gleiche: Veränderungen. Beide Modelle beschreiben Adjektive, die unseren Umgang mit der Weltlage versuchen zu beschreiben (Cascio, 2020).

Beide Modelle sprechen von ständigem Änderungsbedarf. Um diesem Bedarf an Change-Prozessen zu begegnen und erfolgreich und schnell zu meistern, wird Agilität als gutes Werkzeug bewertet (Troise et al., 2022). VUCA bedeutet Veränderung. Veränderung bringt Widerstand mit sich und ist somit nicht immer einfach zu bewältigen. Wenn VUCA richtig begegnet wird, bietet dieser Zustand auch viele Chancen (Bennett & Lemoine, 2014).

Definition: Agilität

Der Begriff Agilität beschreibt hier - abgeleitet aus der lateinischen Herkunft von agilis = flink, beweglich - generell die Fähigkeit, flexibel und anpassungsfähig auf Veränderungen im Umfeld zu reagieren. Dies erfordert Strukturen, Prozesse und Systeme, die offen für Veränderungen sind und diese aktiv integrieren können. Eine agile Kultur ist durch Offenheit, Anpassungsfähigkeit sowie die allgemeine Befähigung der Mitarbeiter charakterisiert (Girvan & Paul, 2017).

Geschichte

Der Ursprung der Agilität in der Unternehmenswelt lässt sich im Agile Software Development (ASD) ausmachen. Im Jahr 2001 wurde das „Manifest für Agile Softwareentwicklung“ (The Agile Alliance, 2001) veröffentlicht, welches bis heute eine Vielzahl an Unterstützern verzeichnet. Das Manifest hält vier Prioritäten der agilen Softwareentwicklung als Leitprinzipien fest:

- “Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans”

(The Agile Alliance, 2001)

In der Softwareentwicklung soll Agilität nutzerorientierter, problemsicherer und schneller sein als eine herkömmliche entwurfs- und planungsorientierte Herangehensweise des Wasserfall- oder auch des V-Modells von Boehm (1979). Wenige Hierarchieebenen, auch noch als flache Hierarchie im Unternehmen bezeichnet, und effiziente Kommunikation sind hier von Vorteil, wenn nicht sogar Voraussetzung. Es sind viele Gemeinsamkeiten mit dem gleichzeitig entwickelten Design Thinking (Simon, 1969; Meinel, Leifer, & Plattner, 2011) zu finden (Johansson - Sköldberg, Woodilla, & Çetinkaya, 2013). Die Werte und deren Vorteile von ASD in der Softwareentwicklung sollten auch auf allgemeine Unternehmensabläufe übertragen werden. Um Agilität in der Arbeitsweise der Unternehmen zu ermöglichen, ist zusätzlich zum agilen Projektmanagement (wie bei ASD) vor allem die Organisationsstruktur und Führung gefragt (Holbeche, 2023). In der Folge etablieren sich drei Konzepte oder Stufen agiler Unternehmen: Agile Leadership, Agiles Team und Agile Organisation.

Agile Leadership (Agile Führung)

Agile Führung ist ein Ansatz des Managements beziehungsweise der Führung, der sich an den Prinzipien und Praktiken des interaktiven agilen Projektmanagements orientiert. Agile Führungskräfte fördern eine flexible, adaptive und kollaborative Arbeitsumgebung, die auf kontinuierliche Verbesserung und schnelle Reaktion auf Veränderungen abzielt. Dabei legen sie besonderen Wert auf Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Teams. Ein zentraler Bestandteil der agilen Führung ist das Self-Leadership, das die Fähigkeit zur Selbstführung und -motivation umfasst. Es wird ein hoher Wert auf die Eigenverantwortlichkeit und -organisation der einzelnen Person oder des entsprechenden Teams gelegt (Sieroux et al., 2020).

Eine Führungskraft, die agil führen möchte, hat die Aufgabe, zu bestem Teamwork zu führen. Dafür fordert sie gegenseitige Unterstützung, Hilfestellung und Absprache. Strikte Aufteilungen oder Abläufe führen zu langen Umsetzungszeiten von Aufgaben (Bennis & Nanus, 1985). Daher steht die Führungskraft vor Herausforderungen:

Delegierte Aufgaben tragen eine klare Zuordnung der Verantwortung mit sich. Die Person erfragt womöglich Auskunft oder Hilfe bei spezifischen Personen, doch die Bearbeitung liegt klar in einer Hand. So wird die Aufgabe sequentiell von jeweiligen Zuständigen bearbeitet, abgegeben,

weitergereicht und es kommt zu langen konsekutiven aufwendigen Prozessen (Sieroux et al., 2020). Eine Dokumentation der Kommunikation und der Arbeitsschritte ist hier wichtiger, um den Überblick zu bewahren.

Wenn die Führungskraft Zusammenarbeit von vornherein initiieren möchte, muss die Verantwortung also geteilt werden. Nachteil hier: Es besteht ein sogenanntes Trittbrettfahrerproblem (Ostrom, 1990) und niemand fühlt sich konkret für das Voranschreiten der Bearbeitung verantwortlich. Die Führungskraft muss selbst in die Teamarbeit blicken und einen Bearbeitungsdruck schaffen (Sieroux et al., 2020).

Führung zur Agilität durch Motivation, Begeisterung und Mediation ist die Lösung. Die Mitarbeitenden sollen selbst das Interesse am Voranschreiten des Projekts entwickeln (Sieroux et al., 2020). Das hört sich leicht an, verändert jedoch die Aufgaben der Führungskraft selbst. Dafür ist sich der Unterschied zwischen den Begriffen Management und Führung bewusst zu machen.

Motivieren - Management vs. Führung

Management ist wörtlich im Deutschen etwa Steuerung. Hier lässt sich der Unterschied schon ablesen. Ein*e Führer*in leitet durch Motivation und Begeisterung und dient als Vorbildfunktion. Ein*e Manager*in wiederum steuert die Abläufe, gibt Anweisungen und trifft Entscheidungen. Diese Begriffe beschreiben in dieser Überlegung zwei einander ganz fremde Rollen (Oestereich & Schröder, 2017).

Bennis und Nanus (1985) machten einen ähnlichen Unterschied fest: "Durch die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf eine Vision arbeitet die Führungskraft an den operativen und spirituellen Ressourcen der Organisation, an ihren Werten, ihrem Engagement und ihren Zielen. Der Manager hingegen arbeitet mit den physischen Ressourcen der Organisation, mit ihrem Kapital, ihren menschlichen Fähigkeiten, ihren Rohstoffen und ihrer Technologie" (Bennis & Nanus, 1985, p.92).

Wichtig ist hier, festzustellen, dass beide Rollen eine Daseinsberechtigung haben. Management sollte stattfinden, um die Produktivität zu sichern, Führung sollte stattfinden, um zur Arbeit zu inspirieren und dieser einen persönlichen Wert zu geben (Bennis & Nanus, 1985). Management nutzt extrinsische Motivation, Führung intrinsische Motivation; beides ist gefragt.

In der Reflexion darüber, welches Verhalten Sie in Ihrer Führungsarbeit zeigen oder zeigen wollen, sollten Sie führen oder eine Führungsrolle anstreben, können Sie definieren ob Sie eher führen oder managen.

Exkurs: Führungsstile

Die häufig gelehrteten Führungsstile sind:

Führungsstile nach Lewin: Der autokratische, Führungsstil zeichnet sich durch die volle Entscheidungsmacht durch die Führungskraft aus. Ähnliche Formen bilden noch der autoritäre oder patriarchische Führungsstil. Entscheidungen zu Arbeitseinteilung, Arbeitsdurchführung und Zusammenarbeit werden mitgeteilt. Feedback gibt es nach Wahrnehmung und muss nicht

begründet werden. Die Führungskraft selbst übernimmt oder beteiligt sich nicht an der Arbeit (Lewin, Lippitt & White, 1938).

Im Gegensatz dazu hat Lewin (1938) den demokratischen Führungsstil analysiert. Auch noch bekannt unter dem Begriff der kooperativen Führung. Hier übernimmt die Führungskraft eine zurückhaltendere Rolle. Richtlinien, Arbeitseinteilung, Zusammenarbeit und Arbeitsvorgehen wird vom Team diskutiert und entschieden. Die Führungskraft ist sachlich und unterstützt bei der Entscheidungsfindung durch Vorschläge und Mediation, sowie teils bei der Arbeit.

Zuletzt gibt es noch den Laissez-faire-Führungsstil. Abgeleitet aus dem Französischen, frei übersetzt, "machen lassen". Die Führungskraft beteiligt sich nicht, weder bei Entscheidungen noch der Arbeit. Sie gibt Informationen oder Feedback nur auf Nachfrage (Lewin, Lippitt & White, 1938).

Führungskontinuum: Das Führungskontinuum von Tannenbaum und Schmidt (1958) baut auf dem autokratischen und demokratischen Führungsstil von Lewin auf. Der Unterschied hier: Je nach Situation wählt die Führungskraft, wie stark sie Entscheidungen vorgibt oder das Team mit einbezieht. Wenn die Mitarbeitenden Unabhängigkeit und Verantwortung wünschen und das benötigte Können dazu haben, als auch Interesse an dem Thema zeigen, kann die Führungskraft die Freiheit überlassen (Tannenbaum & Schmidt, 1958). Eine Grafik beschreibt dieses Kontinuum zwischen Freiheit der Führungskraft und Freiheit der Mitarbeitenden sehr gut:

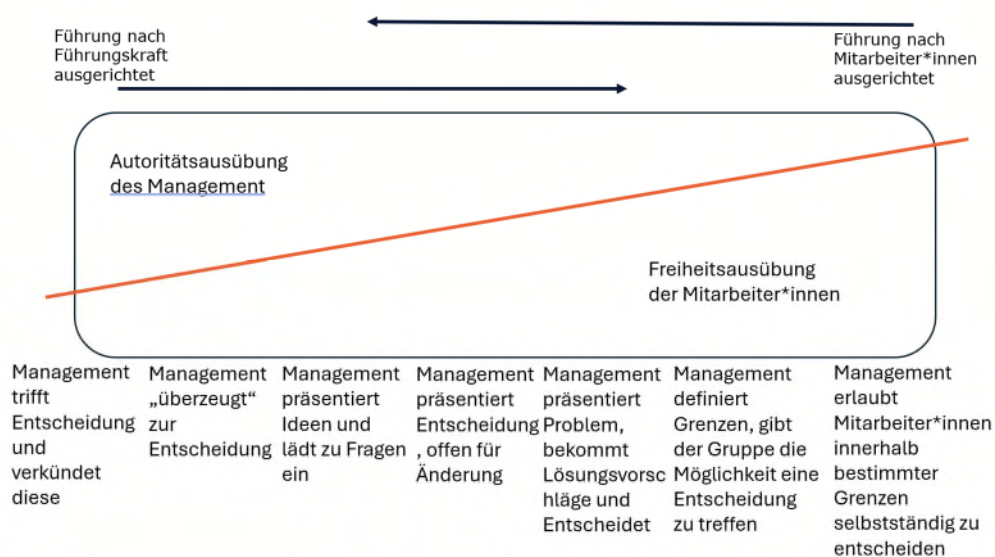


Abbildung 1: Führungskontinuum von Tannenbaum und Schmidt (1958)

Situatives Führen: Diese Führungsstil-Theorie besagt, dass der richtige Führungsstil von der Bereitschaft der Geführten abhängt. Denn der Erfolg des Führungsstils wird in der Leistung der Geführten gemessen. Es gibt demnach vier Stufen der Bereitschaft der Geführten, auch noch Reifegrad genannt:

1. Stufe: nicht fähig aber bereit, Verantwortung zu übernehmen.
2. Stufe: wenig fähig und nicht bereit, Verantwortung zu übernehmen.
3. Stufe: recht fähig aber nicht bereit, Verantwortung zu übernehmen.
4. Stufe: fähig und bereit, Verantwortung zu übernehmen.

Hersey und Blanchard (1993) nennen die Werkzeuge der Führungskraft telling (dirigieren), selling (überzeugen), participating (partizipieren) und delegating (delegieren). Welches Werkzeug gewählt wird, entscheiden die Faktoren „Anweisendes Verhalten“ und „Unterstützendes Verhalten“:

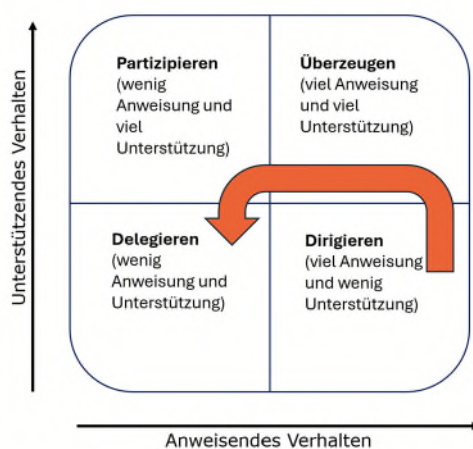


Abbildung 2: Führungsstile nach Hersey und Blanchard (1993)

Die agile Führung ist ein sehr anpassender möglichst aber sehr freier Führungsstil, der auch diese Führungsstile einbezieht und die Mitarbeitenden motivieren und bestärken soll.

Selbst-Leadership

Wer sich dafür entscheidet, agil zu führen, anstatt zu managen, übernimmt eine Vorreiterrolle und leitet Mitarbeitende durch Begeisterung und Motivation zur Selbstorganisation. Dies erfordert Authentizität. Es empfiehlt sich, dass die Führungskraft zunächst ihre eigene intrinsische Motivation findet oder erkennt. Starkes Selbst-Leadership benötigt Selbstbewusstsein, Selbstdisziplin, Selbstmotivation und persönliche Verantwortungsübernahme. Agile Führungskräfte setzen sich klare Ziele, planen ihre Entwicklung und bleiben auch in herausfordernden Zeiten motiviert. In der agilen Führung, die oft in dynamischen Umgebungen stattfindet, ermöglicht starkes Selbst-Leadership das Vorleben agiler Prinzipien und ist der erste Schritt für die effektive Umsetzung derselben im Team (Sieroux et al., 2020).

“Alle wollen die Welt verändern, aber keiner sich selbst.” - Lew Nikolajewitsch Tolstoi

Selbstreflektion

Die agile Führungskraft geht also als erstes mit einem positiven Verantwortungsgefühl für ihre Arbeit voran. Dies kann nur dann positiv bewertet werden, wenn sich von der Angst vor dem Scheitern gelöst wird.

Zum Thema Selbstreflektion lässt sich das Responsibility-Process-Modell von Avery (2004) betrachten: Verantwortung für Fehler zu tragen ist nicht angenehm und instinktiv wird gedanklich entweder geleugnet, beschuldigt, gerechtfertigt, aufgegeben oder sich geschämt. Dies ist eine natürliche Abwehrhaltung, resultierend aus einer Sozialisierung, über die Menschen geprägt werden, zunächst nach Schuldigen zu suchen, bevor über eine Lösung nachgedacht wird. Diese Abwehrhaltung erschwert die Problemlösung und lässt eine kollektive Verantwortung scheitern. Von diesem Denken ist auf dem Weg zur agilen Arbeitsweise abzuweichen: Fehler oder Probleme sind alltäglich und treten unabsichtlich auf. Selbstreflektion ist notwendig, um auch in unangenehmen Situationen Verantwortung zu behalten und sich derer zu stellen. Ein aufgetretenes Problem ist so leichter zu identifizieren, zu definieren und schneller lösbar. Achtung: Jede*r ist selbst für die Entscheidung, sich selbst reflektieren zu wollen, verantwortlich. Anderen ihr Verhalten damit zu erklären ist eine Form der Beschuldigung, die nach dem Modell vermieden werden soll.

Bei Problemen trägt, auch wenn durch einzelne verursacht, die Verantwortung die Gemeinschaft.

Als Führungskraft ist Feedback von seinen/ihren Mitarbeiter*innen zu erhalten ein sehr gutes Werkzeug, die Wahrnehmung der Leistung oder des Verhaltens der Führungskraft zu erfahren. Hier geht es nicht um eine Verteidigung, oder reine Zustimmung des Feedbacks. Die Wahrnehmung ist zu akzeptieren und für sich zu überdenken und zu prüfen. So kann jede Führungskraft zum einen als gutes Beispiel voran gehen und offen für Feedback sein, als auch eigene Schwächen und Stärken leicht identifizieren (Sieroux et al., 2020).

➔ Mehr zu Feedback ist unter [Kommunikationsprozesse](#) zu finden.

Als agile Führungskraft sollten Sie Transparenz und Authentizität wertschätzen und ihrem Team die Möglichkeit bieten, diese auszuleben. Ansonsten wird ein Team sich nicht auf Mitgestaltung und intrinsische Motivation einlassen wollen (Sieroux et al., 2020). Dies kann schwierig sein, wenn die übergeordnete Ebene der Führungskraft den Raum nicht schafft, damit solche Werte gelebt werden können.

Nun bietet die Führungskraft allerdings erst einmal agile Führungskompetenzen an und möchte so ihr Team zu agiler Arbeitsweise ermächtigen.

Agiles Team

Das agile Team ist durch Kooperation, Verantwortung und Flexibilität sowohl ein harmonisch abgestimmtes menschen- und ergebnisorientiertes Team, als auch anpassungsfähig auf neue Gegebenheiten. Es bietet Selbstbestimmung und Unterstützung und nutzt die vorhandenen Ressourcen effizient zur Erledigung der Aufgaben.

Wichtig ist, in der sehr menschenorientierten Fokussierung der Führungskraft nicht das Kernziel der Agilität, die Effizienz und Flexibilität der Arbeitsleistung zu vernachlässigen. Sieroux, Rock und Wolf (2020) benutzen den Begriff der wirkungsvollen Agilität.

- Durch das in agilen Teams fehlende Management der Führungskraft, ist das Nutzen von balanciertem Gruppendruck ein gutes Werkzeug, das Voranschreiten der Projekte zu gewährleisten.
- Erwartungen an die Ergebnisse sind transparent zu machen und der Fortschritt zu diesen Erwartungen ist ebenfalls zu messen.
- Die Möglichkeit zur Bewältigung persönlicher Herausforderungen zu geben führt zu Prozessgewinn, die Mitarbeitenden sind motiviert und lösungsorientiert. Auskommen mit gewohnten Routinen zur Arbeitserledigung schwächt wiederum die Leistung und Motivation und führt zu Prozessverlust.
- Eine Haltung des gegenseitigen Lernens schafft Transparenz, Neugier, Verantwortungsbewusstsein und Mitgefühl und fördert dadurch fundierte Entscheidungen. Schwarz (2013a) definiert hierfür ein mutual learning mindset:

Mutual Learning Mindset: Die individuellen Perspektiven und Erfahrungen, über die jede*r von uns verfügt, können einen Beitrag zur Lösung eines Problems leisten. Auch wenn andere eine abweichende Meinung vertreten, können ihre Ansichten und Motive dennoch rein und lehrreich sein. Es gibt 8 Verhaltensschritte, um voneinander zu lernen:

1. "Äußern Sie Ihre Meinung und stellen Sie ehrliche Fragen
2. Teilen Sie alle relevanten Informationen
3. Verwenden Sie konkrete Beispiele und vereinbaren Sie, die Bedeutung wichtiger Wörter
4. Erklären Sie Argumente und Absichten
5. Konzentrieren Sie sich auf Interessen, nicht auf Positionen
6. Testen Sie Annahmen und Schlussfolgerungen
7. Gemeinsame Planung der nächsten Schritte
8. Diskutieren Sie undiskutierbare Themen" (Schwarz, 2013b, p.2).

Bei ähnlichen oder gleichen Ansichten und Meinungen gelingt das leichter als bei kontroverseren Themen. Daher ist es bei jenen besonders wichtig, diese Denkweise zu wahren (Schwarz, 2013a).

- Einen Arbeitsprozess des "Flow" fördern steigert die Leichtigkeit, mit der Aufgaben bearbeitet werden können. Csíkszentmihályi (2008) zeigt auf, dass wir spielerische Aufgaben mit leichter

Herausforderung unbeschwerter lösen. Für diese Aufgaben sind wir fokussierter, motivierter und kreativer. Dies nennt er den Flow-Zustand. Er wird erreicht, wenn die Herausforderung relativ zum eigenen Können richtig ist. Ist die Aufgabe zu schwierig, tritt ein Angstzustand ein, ist die Aufgabe zu leicht, verspüren wir Langeweile. Im agilen Team ist also das Empfinden von Angst vor schwierigen Aufgaben zu reduzieren eine Möglichkeit, diesen Flow für sich zu nutzen.

Der größte Unterstützer von Agilität in Teams ist die Organisation, in welche diese Teams strukturell eingebettet sind. Diese ermöglicht es Teams im Ganzen durch ihre Struktur agil arbeiten zu können. Wie sieht diese agile Organisation aus?

Agile Organisation

“[Organisatorische] Agilität ist die Fähigkeit, zeitnahe, effektive und nachhaltige Veränderungen in der Organisation vorzunehmen. Wie jede Fähigkeit ist auch die Agilität eine wiederholbare organisatorische Ressource” (Worley, Williams & Lawler, 2014, Kapitel 2).

Eine agile Organisation hat als oberstes Ziel die Maximierung der Agilität jedes einzelnen Prozesses. Dafür werden einzelne Bereiche zu möglichst agiler Arbeit befähigt, oder sogar ganz andere Bereichseinteilungen vorgenommen.

In einer agilen Organisation versucht ein agiles Team, kundenbezogene Problemstellungen vollumfänglich zu lösen, also sowohl eine direkte Kommunikation mit den Kunden zu haben, deren Probleme zu lösen, als auch die Lösung selbst zu präsentieren. Dies kann in jedem Schritt, wie der Entwicklung, Weiterentwicklung oder laufenden Betreuung oder Beratung, für jedes Produkt oder Dienstleistung gelten.

Dies zielt darauf ab, Kommunikations-, Feedback- und Entscheidungsschleifen möglichst klein und schnell zu halten.

Feedback

Internes Feedback ist in einer agilen Organisation nicht mehr nur von der eigenen Führungskraft nützlich, sondern wie wir schon festgestellt haben auch andersherum (Sieroux et al., 2020). Außerdem ist die Zusammenarbeit im Team von den Teammitgliedern selbst viel besser zu bewerten als von der Führungskraft. Horizontales Feedback in der agilen Organisation ist somit von großem Mehrwert.

Das Feedback der Kund*innen stellt ebenfalls ein sehr großes Merkmal zur Bewertung der geleisteten Arbeit dar. Dieses sollte schnellstmöglich zu den verantwortlichen Teams getragen werden, um im agilen Prozess schnell reagieren zu können. Dafür sind sogenannte Feedbackschleifen wichtig. Wer für die Qualität verantwortlich ist, muss die Qualität der Arbeit selbst erfahren (Weinberg, 1985). Sie sollten als (möglichst sogar automatisierte) Prozesse etabliert werden. Die Kundenbetreuung sollte außerdem schnell Ersthilfe bei Problemen leisten können, sowie leicht mit den Entwickler*innen in Kontakt treten können, um die spezifischen Probleme zu schildern (Sieroux et al., 2020).

Organisationsstruktur

Für eine gesamt agilere Organisationsstruktur ist es praktisch, sich die Metapher eines Unternehmens als Maschine oder Motor vorzustellen. Die Aufgaben einer Maschine sind repetitiv, eingespielt und laufen bei einer gut geölkten Maschine flüssig. Doch unser agiles Unternehmen muss sich auf ändernde Aufgaben einstellen und adaptiv funktionieren. Daher passt für eine agile Organisation die Metapher eines lebenden Organismus, sei es eine Pflanze, bei dem jeder Bestandteil kooperiert und sich gemeinsam neu ausrichten kann. Dieser Organismus ist in ständiger Veränderung, was ihn lebendig hält (Laloux, 2014; Holbeche, 2015). So ist verständlicher, worauf Konzepte anderer Strukturierung von Unternehmen abzielen.

Status Quo der Organisationsstrukturen: Die herkömmliche hierarchische Organisationsstruktur hat einige Nachteile für agile Teams. Diese strukturellen Unterschiede zu agilen Organisationen können im Veränderungsprozess auf dem Weg von einer herkömmlichen hierarchischen in eine agile Organisation eine große Herausforderung darstellen. Einer Veränderung bedarf es somit nicht ausschließlich auf strukturell organisationaler Ebene sondern auch im Denken eines jeden Individuums der Organisation.

- Die Unternehmensziele werden für jede Hierarchieebene aufgeteilt, sodass die Teams letztendlich ihren Beitrag zu den Unternehmenszielen schwierig identifizieren können. Die Ziele, die einem Team durch diese Anpassung gegeben werden, gelten als zu erfüllendes und nicht als zu erstrebendes Ziel.
- Das Feedback der Kund*innen wird allgemein (manchmal nur in einer Zufriedenheitsquote) gesammelt und nicht spezifisch an die Fachleute weitergereicht.
- Die monodisziplinären Bereiche optimieren sich getrennt voneinander und interdisziplinäre Zusammenarbeit wird so erschwert. Jene Bereiche agieren womöglich sogar gegeneinander um ihre eigenen Bereichsziele zum Nachteil des anderen Bereichs zu erfüllen. Es findet ein interner Kampf um Ressourcen statt.

Es gibt mehrere Versuche, diesen Nachteilen entgegenzuwirken, etwa das Management by Objectives von Drucker (1954), Objectives and Key Results von Grove (1983) oder das japanische "Hostien Kari", bekannt als Management by Policy (siehe Jochum, 2002). Diese können bei richtiger Integration eine agile Arbeitsweise in der Organisation ermöglichen.

Führungsteams: Drucker (1954) hat ebenfalls den Gedanken eines Führungsteams aufgeführt. Die Führungskräfte selbst müssen als Team kooperieren und bilden so eine Schnittstelle zwischen ihrem eigenen Team und dem übergreifenden Team der Führungskräfte. Auch dies ist ein guter Schritt zur Verstärkung der Agilität einer Organisation (Sieroux et al., 2020).

Trennung von disziplinarischer und inhaltlicher Führung: In traditionellen Organisationsstrukturen ist eine Führungskraft häufig sowohl für die fachliche als auch für die disziplinarische Leitung eines Teams verantwortlich. Eine agile Organisation kann diese beiden Aspekte bewusst trennen. Disziplinarische Führung bezieht sich auf Leistungsbewertungen, Gehalt, Beförderungen und disziplinarische Maßnahmen. Inhaltliche Führung hingegen bezieht sich auf die fachliche Leitung und Expertise innerhalb eines Projekts oder Teams. Diese Trennung ermöglicht es, dass Fachspezialisten ihre Expertise einbringen und die inhaltliche Führung übernehmen können, ohne für disziplinarische Entscheidungen verantwortlich sein zu müssen. Der Austausch mit der inhaltlichen Führungskraft ist frei von Leistungsdruck oder impliziter Deutung. Dadurch wird die Effizienz und Effektivität sowohl auf fachlicher als auch auf organisatorischer Ebene gesteigert (Oestereich & Schröder, 2017).

DevOps-Prinzipien auf die gesamte Organisation übertragen: Interdisziplinär zusammengesetzte Teams sind eine der erfolgversprechendsten Organisationsmodelle für agile Teams. Sie erleichtern

nach dem Vorbild des DevOps (siehe Methoden unten) die Interaktion zwischen den Fachleuten, die in der agilen Arbeitsweise mehr Kontaktpunkte erhalten sollen, Feedbackschleifen und Entwicklungszyklen werden verkürzt.

Kollegial geführte Unternehmen: Eine Hochform der Leitmotive ist die Idee eines kollegial geführten Unternehmens. Die Mitarbeitenden bestimmen in Vertreter*innenwahlen und Entscheidungskreisen über das Unternehmen. Dieses Konzept soll durch die volle Entscheidungsmacht der Mitarbeitenden die höchste intrinsische Motivation zur Arbeit bieten und als agile Organisation fungieren (Oestereich & Schröder, 2017).

Unternehmenskultur

Workplace-Setup: Die sogenannte Open-Door-Policy ist ein häufig genutzter Ansatz, wie Führungskräfte versuchen, die Interaktion mit ihrem Team zu stärken. Der Gedanke ist einfach: Alle Führungskräfte sind in ihrem Büro ansprechbar. Die hierarchische Differenzierung wird dadurch allerdings nur in ihrer Wahrnehmung verstärkt (Appelo, 2011). Eine bessere Alternative wäre die Gestaltung vollständig offener Büros, die Austausch und Teamwork, sowie Arbeiten auf Augenhöhe fördern sollen. Die Führungskräfte sitzen so im selben Arbeitsraum, wie die Mitarbeitenden.

Mutual Learning Mindset: Diese Denkweise auf Unternehmensebene zu etablieren ist praktisch. Sie erlaubt Offenheit für Veränderungsimpulse in der "Kultur, oft definiert als die angenommenen Überzeugungen und Normen, die das Verhalten bestimmen, oder 'die Art und Weise, wie wir die Dinge hier tun'" (Holbeche, 2015, p.40).

Methoden

Kanban

Kanban ist eine Methode des Projektmanagements und der Prozesssteuerung, die ursprünglich in der Produktionssteuerung von Toyota (Ohno, 1988) entwickelt wurde und dann auf Softwareentwicklung übertragen wurde (Anderson, 2010). Das Wort "Kanban" kommt aus dem Japanischen und bedeutet in etwa "Signal-Karte". Die Methode zielt darauf ab, den Arbeitsfluss zu visualisieren, Engpässe zu identifizieren und kontinuierliche Verbesserungen zu ermöglichen.

Ein einfaches Kanban-Board erstellt sich folgendermaßen: Eine Tabelle mit vier Spalten wird erstellt. Die Spalten haben von links nach rechts Namen wie Backlog (Rückstand, Themen Speicher), Doing (In Arbeit), Review (Überprüfung) und Done (Erledigt). Im **Backlog** werden umsetzbare Ideen und Optionen gesammelt. Dieses dient als Pool an Ideen. In der Spalte **Doing** oder **in Progress** befinden sich aktuell in Be- oder Ausarbeitung befindende Aufgaben oder Themen. In **Review** werden abgeschlossene Aufgaben abgelegt und erhalten eine Kontrollansicht beziehungsweise Feedback. Zuletzt werden abgeschlossene und abgenommene Aufgaben oder Themen in der letzten Spalte **Done** abgelegt. Einmal erstellt, gilt es, die Tickets (Ideen, Aufgaben, Themen, ...) mit ihrem Prozessstand zu verschieben. So entsteht ein Arbeitsfluss von links nach rechts, wobei es nicht ausgeschlossen ist, dass ein Ticket auch mal wieder zurückgeschoben werden kann. Zum Beispiel kann ein Ticket aus dem Review in die Doing-Spalte zurückgeschoben werden, sollte das Thema nicht ausreichend bearbeitet worden sein. Hierbei ist ein sogenanntes Work-in-Progress Limit (WIP-Limit) für die Tickets in der Doing Spalte zu setzen, damit dort kein Engpass die Prozesse verzögert. Hierbei wird ein

Zeitpunkt des Abschlusses der Aufgabe festgelegt, um ein effizientes Bearbeiten der Tickets zu gewährleisten. Ein Ticket kann erst dort hinbewegt werden, wenn Platz besteht. Ein niedriges Limit fördert Kooperation (Sieroux et al., 2020).

Je nach Anforderungen kann dieses Board um Spalten erweitert werden, wie eine Unterteilung der vier genannten Spalten oder eine weitere ToDo Spalte zwischen Backlog und Doing. Auch gibt es die Variante einer Fast-Track Zeile für dringliche mit Priorität zu erledigende Aufgaben, sowie viele weitere Bausteine, die ein Kanban-Board auf die eigenen Bedürfnisse anpasst (Sieroux et al., 2020).

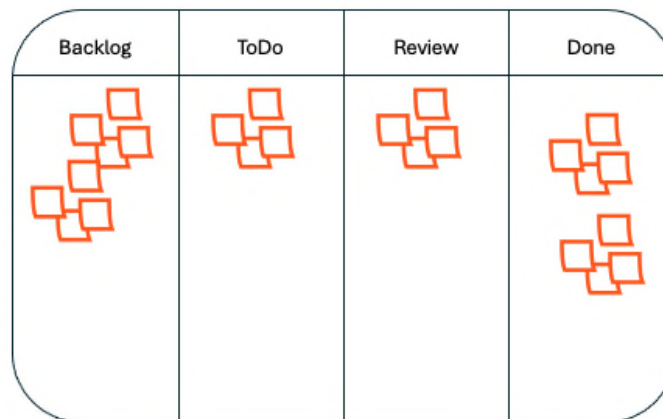


Abbildung 3: Kanban Board (Sieroux et al., 2020)

Scrum

Scrum ist ein agiles Framework für das Projekt- und Produktmanagement, das hauptsächlich in der Softwareentwicklung, aber auch in anderen Bereichen eingesetzt wird. Es wurde von Takeuchi & Nonaka (1986; 1995) entwickelt, um Teams zu helfen, in komplexen Projekten effizient und flexibel zu arbeiten. Die wesentlichen Elemente von Scrum sind: Rollen, Artefakte und Ereignisse.

1. Rollen:

- a. **Product Owner:** Diese*r ist verantwortlich für die Maximierung des Werts des Produkts, das das Entwicklungsteam erstellt. Der Product Owner verwaltet das sogenannte Product Backlog.
- b. **Scrum Master:** Diese*r ist zuständig dafür, dass das Scrum-Team die Scrum-Praktiken versteht und anwendet. Er hilft, Hindernisse zu beseitigen und den Prozess zu verbessern.
- c. **Entwicklungsteam:** Dieses besteht aus einer Gruppe von Fachleuten, die an dem Produkt arbeiten. Das Team ist selbstorganisiert und funktionsübergreifend, also verfügt es über alle Fähigkeiten und den nötigen Verantwortungsrahmen, die notwendig sind, um das Produkt zu liefern.
- d. **Stakeholder:** Stakeholder können Kunden sein. Als Stakeholder werden die Auftraggeber für ein Produkt bezeichnet. Sie nehmen das Produkt ab und geben dem Entwicklungsteam entsprechendes Feedback

2. Artefakte:

- a. **Product Backlog:** Eine priorisierte Liste von Aufgaben und Anforderungen, die für die Entwicklung des Produkts notwendig sind. Der Product Owner verwaltet das Backlog.

- b. **Sprint Backlog:** Eine Liste der Aufgaben, die das Team in einem Sprint (ein festgelegter Zeitraum, normalerweise 2-4 Wochen) bearbeiten will. Das Entwicklungsteam erstellt und verwaltet dieses Backlog.
 - c. **Increment:** Das potenziell auslieferbare Produkt, das am Ende eines jeden Sprints erstellt wird. Es muss den Definitionen von „fertig“ entsprechen und einen Mehrwert für den Gesamtauftrag liefern.
3. Ereignisse:
- a. **Sprint:** Ein festgelegter Zeitraum, normalerweise 2-4 Wochen, in dem ein Inkrement des Produkts erstellt wird.
 - b. **Sprint Planning:** Ein Meeting zu Beginn jedes Sprints, bei dem das Team entscheidet, welche Aufgaben aus dem Product Backlog in den Sprint Backlog aufgenommen werden.
 - c. **Daily Scrum:** Ein tägliches 15-minütiges Meeting, bei dem das Team den Fortschritt bespricht und den Plan für die nächsten 24 Stunden erstellt.
 - d. **Sprint Review:** Ein Meeting am Ende des Sprints, bei dem das Team das fertige Inkrement präsentiert und Feedback der Stakeholder erhält.
 - e. **Sprint Retrospective:** Ein Meeting am Ende des Sprints, bei dem das Team seine Arbeitsweise überprüft und Verbesserungen für den nächsten Sprint plant.

Scrum fördert Transparenz, Inspektion und Anpassung, um sicherzustellen, dass Teams kontinuierlich besser werden und einen hohen Wert für ihre Kunden liefern können. Iterativ entwickelt das Team durch die Sprints verbesserte Produktversionen, die nach jedem Sprint funktionsfähig und bereit für Tests und Feedback sind (Sutherland & Schwaber, 2020).

Kommunikationsprozesse

Als relevante Kommunikationsprozesse in der agilen Führung sind vor allem Moderation, Feedback und Konfliktlösung zu nennen. In agilen Teams, durch die heterogenere Zusammensetzung und die entstehende Eigeninitiative und Selbstständigkeit der Individuen, entstehen Herausforderungen, die Kommunikationskompetenzen essentiell machen.

Moderation:

“Moderation ist die bewusste und ergebnisoffene Strukturierung von Arbeitstreffen und anderen Gesprächssituationen, um diese effizient und effektiv zu gestalten” (Oestereich & Schröder, 2017, p. 248).

Bei Gruppenmeetings empfiehlt sich eine Aufgabenteilung in Moderator*in und die Teilnehmer*innen. Die Rolle der Moderation trägt Verantwortung für den Prozess und die Struktur. Die Teilnehmenden sind durch Beiträge verantwortlich für die entstehenden Inhalte. Wie sehr und wann die einzelnen Teilnehmenden sich einbringen ist dabei eigenverantwortlich zu entscheiden (Oestereich & Schröder, 2017).

Die Moderation sollte klare Sprache wahren und aktiv zuhören. Sie kann zur Förderung der Struktur zusammenfassen, visualisieren und den Leitfaden vorgeben (Oestereich & Schröder, 2017).

Aktives Zuhören: Das Hauptmerkmal hier ist, mit voller Konzentration zuzuhören und zum Schluss die Kernbotschaft des Erzählten wiederzugeben und bestätigen zu lassen (Rogers & Farson, 1957). Zuhören ist in vier Schritte unterteilbar: Beobachtung, Interpretation, Bewertung und Antwort. So werden Misskommunikation und persönliche Interpretationsunterschiede minimiert. Auch die Trennung von Sachebene und Beziehungsebene gehören zum aktiven Zuhören (Rogers & Farson, 1957). Wir unterscheiden zwischen Beobachtung und Wertung, um die Kommunikation zu vereinfachen.

Feedback:

“Feedback [hat den] Zweck, jemandem Rückmeldungen zu seinem Verhalten zu geben. [...] Feedback erfolgt zeitnah und bezieht sich genau auf ein Ereignis, eine Situation und eine Beobachtung” (Oestereich & Schröder, 2017, p. 250).

Damit Feedback richtig ankommt, sollte auch hier aktives Zuhören mitsamt Trennung von Selbstverarbeitungs- und Beziehungsebene genutzt werden. Zur Unterscheidung der unterschiedlichen Ebenen der Kommunikation empfiehlt es sich Schulz von Thuns (2014) “Vier-Seiten-einer-Nachricht”, ein Klassiker der Kommunikationsstruktur, zu beachten. So wird bei negativem Feedback der Auslöser, sowie das Problem deutlich. Auf gegenseitige Wertschätzung und auch positives Feedback ist zu achten. Als erste starke Regel für Wertschätzung gilt, zu erfragen, ob die andere Person mein Feedback in diesem Zeitpunkt hören möchte (Oestereich & Schröder, 2017).

Als Empfänger*in von Feedback ist solches aufzunehmen und wert zu schätzen. Achtung vor einer eigenen Abwehrhaltung und Zeit zum Reflektieren ist geboten (Sieroux et al., 2020).

In agilen Teams ist es wichtiger als in konventionellen Teams, sich als Teammitgliedern Feedback zu geben. Durch hohe Selbstständigkeit und Kooperation entsteht ein höherer Bedarf an horizontalem Feedback.

Konfliktlösung:

Dies ist vorwiegend zwischen den Konfliktparteien zu erledigen und nicht unbedingt Aufgabe der agilen Führungskraft. Doch alle Teammitglieder müssen wissen, wie zu handeln ist.

Konflikte:

“Unvereinbar erlebte Spannungsfelder, die hohe oder auch wiederkehrende belastende emotionale Reaktionen bei den Beteiligten auslösen und deren Aufmerksamkeit binden” (Oestereich & Schröder, 2017, p. 259).

Wenn ein Konflikt festgestellt wird, sollten sich die Konfliktparteien zusammensetzen und gemeinsam zunächst die Sach- und Beziehungsebenen schildern. Wahrnehmung und Respekt sind vorausgesetzt. Hieraus kann ein Wunsch zum Vorgehen zur Behebung des Konflikts geäußert werden, der anzunehmen oder abzulehnen ist. Falls dies scheitert, sollte eine neutrale Mediation stattfinden (Oestereich & Schröder, 2017). Eine Mediation ist ein strukturierter Prozess, der durch eine*n Mediator*in begleitet wird. Diese Person ist unabhängig, nicht am Konflikt beteiligt, unparteiisch und allen Parteien wohlwollend.

DevOps-Prinzip

Das DevOps-Prinzip basiert auf der agilen Softwareentwicklung und hat den Zweck, den Zyklus der Systementwicklung zu beschleunigen und zu optimieren (Courtemanche, Mell & Gills, 2024). Dieses Ziel soll durch verschiedene Methoden erreicht werden. Herkömmlich ist Entwicklung und Betrieb in Softwareunternehmen getrennt angesiedelt. Der Betrieb, also die Administration der Systeme und Kundenbetreuung, und die Entwicklung, also die Weiter- oder Neugestaltung der bestehenden Systeme, leiden unter schlechter Kommunikation und unterschiedlichen Interessen. Daher ist das Hauptmerkmal des DevOps (wie der Name verrät) die Zusammenlegung von Entwicklungs- (Development) und Betriebsabteilungen (Operations). Die Rollen der Mitarbeitenden sollen sich dabei nicht vermischen, doch für jedes System sollen die Zuständigen von höherem Austausch und leichterem Absprache kunden- und nutzenorientierte Ergebnisse liefern können. Die jeweiligen Interessen werden besser wahrgenommen, integriert und getestet. So arbeiten alle zuständigen Personen parallel und kollaborativ. Durch ständige Integration werden die kleinen Versionen schnell getestet und eingearbeitet. Dabei wird eine Automatisierung namens CI/CD-Pipelines genutzt. Diese stehen für Continuous Integration und Delivery. Diese IT-Tools unterstützen automatisiert bei dem Bauen und Testen der neuen Softwarebausteine, als auch beim Testen der Integration und der Nutzerakzeptanz (Courtemanche, Mell & Gills, 2024).

Schwächen, die dabei jedoch aufkommen sind entgegenzuwirken: Der Wissensaustausch zwischen den jeweiligen Fachleuten nimmt ab. Außerdem drohen die Produkte von einer gemeinsamen technischen Bauweise auseinander zu gehen (Oestereich & Schröder, 2017).

Empfehlung zu weiterführender Literatur ist hier das Buch "Phoenix Project" von Kim, Behr und Spaford (2013).

Wie ist das auch auf die agile Organisation anwendbar? In Teilen ist es eindeutig: Die Zusammensetzung der Teams ist, wie oben schon genannt, nicht nach Fachwissen, sondern nach Projekt oder Produkt zu bestimmen. Bei Vertrieb, Entwicklung, Produktion und Kundendienst ergibt dies sicherlich Sinn, bei der Buchhaltung, Rechtsabteilung und Personal ist die Aufspaltung auf Projekte oder Produkte allerdings zu überdenken. Eine interdisziplinäre anstatt monodisziplinärer Struktur von DevOps zu übernehmen ist allgemein ein guter Weg zu mehr Agilität.

Kritik

Zu erwähnen ist natürlich, dass die Etablierung von Agilität mit Kosten für das Unternehmen einhergeht. Wenn das Konzept also nicht vollständig verfolgt wird, bleibt der erhoffte Mehrwert möglicherweise aus. Genauso lassen sich allerdings auch keine allgemeinen Schritte aufstellen, die durchzuführen sind. Agilität ist ein Erstreben, welches nicht eindeutig durch spezifische Methoden zu erreichen ist. Jedes Problem hat mehr als eine Lösung und Agilität ist ebenfalls durch mehrere Wege erreichbar (Appelo, 2011). Die oben genannten Vorschläge sind die mitunter am weitesten verbreiteten Praktiken und dienen als Vorschlag und Inspiration.

Agile Führung selbst ausprobieren

Agile Führung fördert eine flexible und adaptive Arbeitsumgebung, die durch selbstorganisierte Teams und verkürzte Kommunikationswege unterstützt wird. Durch kontinuierliches Feedback und interdisziplinäre Zusammenarbeit können Organisationen schneller auf Veränderungen reagieren und Entwicklungszyklen verkürzen. Unternehmen, die agile Prinzipien integrieren, schaffen eine Plattform für Fachexpert*innen, ihre Fähigkeiten effizient einzusetzen und kontinuierliche Verbesserungen voranzutreiben.

Wenn Sie möglicherweise auch nur Teile dieser Prinzipien und Methoden austesten möchten, trauen Sie sich! Viele Kerngedanken können auch von Teammitgliedern eingebracht oder vorbildlich selbst genutzt werden und auch in nicht-agilen Organisationen einen wahren Mehrwert bieten.

Literaturverzeichnis

- Anderson, D. J. (2010). *Kanban: successful evolutionary change for your technology business*. Blue Hole Press.
- Appelo, J. (2011). *Management 3.0: leading Agile developers, developing Agile leaders*. Pearson Education.
- Avery, C. M. (2004). The mindset of an agile leader. *CUTTER IT JOURNAL*, 17(6), 22-27.
- Barber, Herbert F. "Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience." *Journal of Management Development* 11, no. 6 (1992): 4-12.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985) *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Boehm, B. W. (1979). Guidelines for verifying and validating software requirements and design specifications. In P. A. Samet (Ed.), *Euro IFIP 79* (pp. 711-719). North Holland.
- Cascio, J. (2020, April 29). Facing the Age of Chaos. *Medium*. Abgerufen am 29.05.2024, von <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Courtemanche, M., Mell, E., & Gills, A. S. (2024, Februar). What is DevOps? The ultimate guide. *TechTarget*. Abgerufen am 07. Juni 2024, von <https://www.techtarget.com/searchitoperations/definition/DevOps>
- Csíkszentmihályi, M. (2008). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper Collins.
- Drucker, P. F. (2006). *The practice of management*. Harper Business.
- Girvan, L., & Paul, D. (2017). *Agile and Business Analysis: Practical guidance for IT professionals*. Swindon: BCS Publishing.
- Grove, A. (1983). *High output management*. Random House.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Prentice-Hall, Inc.
- Holbeche, L. (2015). *The Agile Organization: How to Build an Innovative, Sustainable and Resilient Business*. Kogan Page.
- Holbeche, L. (2023). *The agile organization: How to build an engaged, innovative and resilient business*. Kogan Page Publishers.
- Jochum, E. (2002). Hoshin Kanri/Management by Policy (MbP) – Grundlagen eines effizienten Ziele-Management-Systems. In W. Bungard & O. Kohnke (Hrsg.), *Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen* (2. Auflage, S. 67–90). Gabler.
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design thinking: Past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121-146.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1938). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–301.
- Meinel, C., Leifer, L., & Plattner, H. (2011). *Design thinking: Understand-improve-apply* (pp. 100-106). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Oestereich, B., & Schröder, C. (2017). *Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen*. Vahlen.
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Productivity Press.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons. The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Rogers, C. R., & Farson, R. E. (1957). *Active listening*. Industrial Relations Center, the University of Chicago.
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J., & Stratmann, R. (2014). *Miteinander reden*. Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schwarz, R. M. (2013a). *Smart leaders, smarter teams: How you and your team get unstuck to get results*. John Wiley & Sons.
- Schwarz, R. M. (2013b). *Eight behaviors for smarter teams*. Roger Schwarz & Associates. Abgerufen am 07.06.2024, von <https://schwarzassociates.com/wp-content/uploads/2023/09/Eight-Behaviors-for-Smarter-Teams.pdf>
- Sieroux, S., Roock, S., & Wolf, H. (2020). *Agile Leadership*. dpunkt.
- Simon, H. (1969). *The Sciences of the Artificial*, 1st edn. Cambridge: MIT Press.
- Sutherland, J., & Schwaber, K. (2020). *The 2020 Scrum Guide*. Scrum Guides. Abgerufen am 06.05.2024, von <https://scrumguides.org>
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard business review*, 64(1), 137-146.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95-102. President and Fellows of Harvard College, 1973.
- The Agile Alliance. (2001). *Manifest für agile Softwareentwicklung*. Abgerufen am 22.05.2024, von <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>
- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121227.
- Weinberg, G. M. (1985). *The secrets of consulting: A guide to giving & getting advice successfully*. Dorset House Publishing.
- Worley, C. G., Williams, T. D., & Lawler, E. E., III. (2014). *The Agility Factor: Building Adaptable Organizations for Superior Performance*. John Wiley & Sons.

Weiterführende Literatur

- Coleman, J., & Vacanti, D. (2020, December). Kanban Guide. Kanban Guides. Retrieved June 5, 2024, from <https://kanbanguides.org/english/>
- Drucker, P. F. (2006). The practice of management. Harper Business.
- Grove, A. (1983). High output management. Random House.
- Holbeche, L. (2015). The Agile Organization: How to Build an Innovative, Sustainable and Resilient Business. Kogan Page.
- Jochum, E. (2002). Hoshin Kanri/Management by Policy (MbP) – Grundlagen eines effizienten Ziele-Management-Systems. In W. Bungard & O. Kohnke (Hrsg.), Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen (2. Auflage, S. 67–90). Gabler.
- Kim, G., Behr, K., & Spafford, G. (2013) Phoenix Project: A Novel About It, Devops, And Helping Your Business. Portland: IT Revolution Press
- Laloux, F. (2014). Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Nelson Parker.
- Radigan, D. (o. D.). Kanban: How the kanban methodology applies to software development. Atlassian. Abgerufen am 14. Juni 2024, von <https://www.atlassian.com/agile/kanban>
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J., & Stratmann, R. (2014). Miteinander reden. Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- TED. (2008, 20. Oktober). Mihaly Csikszentmihalyi über "Flow" [Video]. YouTube. Abgerufen am 06.06.2024, von https://youtu.be/fXleFJCqsPs?si=2_KatUCrejFbztTF

Impressum

Autor*in:	Timon Michel
Herausgeber*in:	Carl von Ossietzky Universität Oldenburg C3L – Center für lebenslanges Lernen Gründungs- und Innovationszentrum (GIZ)
Auflage:	1. Auflage
Redaktion:	Sabine Joos, Silke Welter
Mehr erfahren:	Startuptied.uol.de