

Eine Analyse der Wahrnehmung von agiler Mitarbeiterentwicklung der Generation Y in österreichischen Unternehmen

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Maria Lienbacher, BSc

11772455

Begutachter: Prof. (FH) Mag. Dr. Herbert Schwarzenberger

Seeboden am Millstätter See, Mai 2023

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

26.05.2023

A handwritten signature in blue ink that reads "Lienbacher Maria". The signature is written in a cursive style with a long, sweeping underline.

Lienbacher Maria

Zusammenfassung

Globalisierung, Digitalisierung, schnellere und disruptive Entwicklungen prägen die heutige Business-Landschaft. Um darin ein stabiles Unternehmen zu sein und mit den Anforderungen der neuen Arbeitsumgebungen umgehen zu können, bedarf es unter anderem Mitarbeiter:innen, welche gefördert, gefordert und entwickelt werden. Angesichts dessen beschäftigt sich diese Arbeit mit der Wahrnehmung von agiler Mitarbeiterentwicklung der Generation Y ohne Führungserfahrung. Nachdem zehn Mitarbeiter:innen aus unterschiedlichen Branchen mittels eines teilstandardisierten Fragebogens befragt wurden, war zu erkennen, dass agile Führung bereits bei vielen Unternehmen angekommen ist, jedoch Teilbereiche wie kontinuierliches Feedback und Innovationen noch eine untergeordnete Rolle spielen. Die Ergebnisse zeigen verstärkt, dass agiles Lernen noch kein fester Unternehmensbestandteil ist und die Lernkultur enormen Aufholbedarf hat. Wie sich aus der gegenständlichen Forschung ergab, kann agiles Lernen in Zeiten von Mitarbeiter:innen-Mangel ein Entscheidungs- bzw. Ausschlusskriterium für Neueinstellungen in einem Unternehmen sein. Zudem zeigt diese Arbeit, dass agile Führung notwendig ist, um den Anforderungen der Generation Y gerecht zu werden.

Schlüsselbegriffe: Generation Y, Agilität, agile Mitarbeiterentwicklung, agile Führung, Führung, Leadership, Empowerment, Vertrauen, Flexibilität, Zukunftsorientierung, Veränderungsfähigkeit, agile Methoden, agiles Lernen, kompetenzorientiertes Lernen, kollaboratives Lernen, agile Lernformate

Abstract

Globalization, digitalization, faster and more disruptive developments shape today's business landscape. To be a stable company and to be able to cope with the demands of the new working environment, employees need to be supported, challenged, and developed. For this reason, this thesis deals with the perception of agile employee development of Generation Y without leadership experience. After ten employees from different industries were interviewed using a partially standardized questionnaire, it became apparent that agile leadership has already arrived at many companies, but sub-areas such as continuous feedback and innovation still play a subordinate role. The results show that agile learning has not yet become an integral part of the company and that the learning culture still needs to be developed strongly. As the present research showed, agile learning can be a decision criterion or exclusion criterion for new hires in a company in times of employee shortage. In addition, this work shows that agile leadership is necessary to meet the requirements of Generation Y.

Keywords: Generation Y, agility, agile employee development, agile leadership, leadership, empowerment, trust, flexibility, future orientation, ability to change, agile methods, agile learning, competency-based learning, collaborative learning, agile learning formats

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage	2
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	5
2	Theoretischer Hintergrund	5
2.1	Generation Y	6
2.1.1	Generationen	6
2.1.2	Eigenschaften und Werte der Generation Y	8
2.2	Agilität	9
2.3	Mitarbeiterentwicklung.....	11
2.3.1	Definition Mitarbeiterentwicklung.....	12
2.3.2	Agile Mitarbeiterentwicklung.....	14
2.4	Führung.....	17
2.4.1	Führungstheorien – historische Zusammenfassung	19
2.4.2	Agile Führung	30
2.4.3	Zusammenfassung und Ableitung zur empirischen Forschung	37
2.5	Lernangebote	41
2.5.1	Klassische Lernangebote im betrieblichen Kontext	42
2.5.2	Agile Lernangebote im betrieblichen Kontext	43
2.5.3	Zusammenfassung und Ableitung zur empirischen Forschung	50
3	Empirische Forschung	53
3.1	Methoden der Forschung	53
3.2	Interviewleitfaden und Datenbeschreibung	54
3.3	Datenerhebung und Auswahl der Interviewpartner:innen	56
3.4	Durchführung der Untersuchung	58
3.5	Auswertung	60
3.6	Gütekriterien für die qualitative Forschung	62
4	Ergebnisse	64

4.1	(agile) Führung.....	64
4.1.1	Beziehungs- und werteorientierte Führung.....	65
4.1.2	Empowerment.....	69
4.1.3	Entwicklung und Ziele	75
4.1.4	Selbstorganisierte Teams	79
4.1.5	Zukunftsorientierung und Veränderungsfähigkeit	83
4.1.6	Agile Methoden.....	87
4.2	(agile) Lernangebote	88
4.2.1	Lernkultur.....	89
4.2.2	Eigenverantwortung und Selbstbestimmung	91
4.2.3	Kompetenzorientierung.....	93
4.2.4	Kollaboratives Lernen	94
4.2.5	Aktualität.....	94
4.2.6	Digitalisierung	95
4.2.7	Agile Lernformate.....	96
4.3	Agilität	97
5	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse	99
5.1	Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfrage.....	107
5.2	Stärken und Limitationen der Untersuchung.....	108
5.3	Implikationen für die Praxis	109
5.4	Implikationen und Ausblick für die Forschung.....	110
	Literaturverzeichnis	112
	Abbildungsverzeichnis	118
	Tabellenverzeichnis	119
	Anhang.....	120

1 Einleitung

Veränderung, Flexibilität, Wandel – dies sind nur drei Schlagwörter, welche die aktuelle Zeit beschreiben. Die Wirtschaft und Gesellschaft befinden sich nun bereits seit einigen Jahren in einem Wandel, der in diesem Ausmaß schon lange nicht mehr stattgefunden hat. (Longmuß, Korge, Bauer & Hoehne, 2021, S. 3) Neben der Vielzahl an Änderungen in der heutigen Zeit ist zudem auch die Schnelligkeit nicht mit vergangenen Veränderungen zu vergleichen (Unkrig, 2020, S. 4). Projekte oder Produkte können schon in der Planungsphase veraltet sein, wenn neue Ereignisse am Markt eintreten. Die Balance zwischen einer offenen, flexiblen Planung und dem Vermeiden von chaotischen Zuständen ist dabei oftmals schwierig im Arbeitsalltag umzusetzen. (Freyth, 2019, S. 166) Geografische Erweiterungen durch geöffnete Grenzen und zusätzlichen Abkommen, welche die Weltwirtschaft fördern, sind nur eine Erklärung für die globalen Veränderungen. Zudem begünstigen technologische Änderungen, vorwiegend im Informations- und Kommunikationsbereich, und stärkere sowie schnellere Innovationen, den globalen Wandel. (Thom & Wenger, 2010, S. 67f.)

Die Herausforderungen im Geschäftsumfeld nehmen seit vielen Jahren zu. Dabei beeinflusst gerade dieses Umfeld, die Risiken sowie auch Chancen, welche ein Unternehmen hat. In unterschiedlicher Ausgestaltung nehmen die einzelnen Themengebiete Einfluss auf den Erfolg der Unternehmen. Neue Geschäftsmodelle, global handelnder Wettbewerb sowie ein Wandel der Märkte sind Themen des Geschäftsumfeldes. Zudem sind demografische Veränderungen, Nachhaltigkeit und Dezentralisierung sowie Digitalisierung. Schlussendlich komplettieren die Reaktivität, Flexibilität und Innovation, der Informationsgehalt und das Selbstbewusstsein der Kund:innen nur eine Auswahl an Themen für die oben genannte Beeinflussung. (Unkrig, 2020, S. 17f.)

Eine sich ändernde Umwelt bedeutet auch veränderte Anforderungen an die Mitarbeiter:innen und infolgedessen auch andere Kompetenzen dieser. In diesem Zusammenhang ist es wesentlich, dass sich die Entwicklung der Mitarbeiter:innen mit verändert, um so gut wie möglich, bei neuen Bedingungen unterstützen zu können. Die Ressource „Mitarbeiter:in“ wird dabei ein immer wichtigerer Faktor. Unter dem Ansatz von Agilität wird einerseits die Organisation unterstützt erfolgreich zu sein und andererseits auch die Mitarbeiter:innen gefördert, in der schnelllebigen Welt auch schnell und agil agieren zu können. (Unkrig, 2020, S. 83)

Goldman beschreibt 1996 Agilität wie folgt:

„Agilität bedeutet letztendlich, in einem und durch ein turbulentes, intensiv wettbewerbsbestimmtes Geschäftsumfeld Gewinn zu erzielen.“ (Goldman, 1996, S. 4)

Agilität ist dabei ein Schlüssel, auf die komplexen und sich ständig verändernden Umweltbedingungen reagieren zu können. Vertiefende Informationen zum Thema Agilität sind Teil des Kapitels 2.2.

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Die Balance zwischen flexiblen, aber auch effizienten Arbeiten wird ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil sein. Die Rahmenbedingungen für innovative Organisationen und Mitarbeiter:innen zu schaffen ist notwendig, um zukünftig erfolgreich agieren zu können. Zeitgleich darf dabei aber nicht die grundlegende Stabilität im Unternehmen vernachlässigt werden. Organisationen, Prozesse, Strukturen, Mitarbeiter:innen; der Wandel umfasst nahezu alle Bereiche. Durch diese Änderungen im globalen, schnelllebigen Umfeld verändern sich auch die Anforderungen an die Mitarbeiter:innen. Gemeinsames Arbeiten mit unterschiedlichen Personen, Abteilungen, vielleicht sogar Unternehmen, ist ein zentraler Punkt, um die neuen Anforderungen zu meistern. Vielfalt sowie auch Komplexität prägen die Zeit. (Longmuß et al., 2021, S. 4)

Dies definiert auch der Begriff der VUCA-Welt. VUCA beschreibt dabei vier Eigenschaften: Volatilität (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity), Ambiguität (Ambiguity) (Nandram & Bindlish, 2017, S. 3). Volatilität umfasst die schnellen Veränderungen und den Zustand der Unbeständigkeit. Eine Tatsache, welche gestern aktuell war, kann morgen bereits nicht mehr relevant sein. Unsicherheit beschreibt die Fähigkeit, auf die schnellen Marktbedingungen reagieren zu können, wodurch langfristige Planung kaum bis gar nicht mehr möglich ist. Komplexität bezieht sich auf unterschiedliche Ebenen. Beispiele dafür sind umfangreichere Kundenanforderungen, globale Märkte mit mehr Wettbewerbern, neue Technologien, aber auch größere Innovationen. Ambiguität spiegelt unterschiedliche Sichtweisen wider. Informationen können unterschiedlich interpretiert werden und zu unterschiedlichen Entscheidungen führen. (Kraaijenbrink, 2021; Nandram & Bindlish, 2017, S. 3)

Ein weiteres Merkmal, welches wesentlich für die Wettbewerbsfähigkeit sowie Produktivität ist, ist der demografische Wandel (Bruch, Kunze & Böhm, 2010, S. 16). Dabei umfasst der Wandel einerseits die Integration von unterschiedlichen Generationen sowie die Altersstruktur der Belegschaft. Die Herausforderung ist, Wissen und Erfahrung im Unternehmen nicht zu verlieren und zeitgleich Innovationen voranzutreiben. Unter anderem durch Innovationen im Personalmanagement und in der Mitarbeiterführung kann der Wandel auch von den Unternehmen selbst beeinflusst werden. Stärken und Potenziale zu nutzen, steht dabei im Fokus. (Bruch et al., 2010, S. 46ff.) Obwohl bereits die ersten Mitarbeiter:innen der nächsten Generation (Generation Z) in den Arbeitsmarkt eingetreten sind, beschreibt die Generation Y eine Generation, welche die aktuellen Herausforderungen mitgestaltet. Die Generation Y hat auf dem Arbeitsmarkt eine Trendwende eingeleitet. Aufgrund der Neuerungen im Vergleich zur Vorgeneration (Generation X) sowie auch den kürzlichen Eintritt in den Arbeitsmarkt der nächsten Generation (Generation Z) bezieht sich diese Forschung auf die Generation Y. Der laufende Zugang zu Informationstechnologien und Kommunikationsmöglichkeiten und infolgedessen die Vergleichbarkeit von Produkten oder Angeboten, prägen die Generation. Die Generation Y wurde bereits in den Kinderschuhen unterstützt, Selbstrealisierung zu leben. Die Wahlmöglichkeiten, beruflich wie privat, sind nicht zu vergleichen mit vorherigen Generationen. Dies sind nur einige Prägungen der Generation Y, welche Einfluss auf die Anforderungen an den Arbeitsmarkt haben. (Parment, 2013, S. 7f.) Die genaue Definition der Generation Y sowie deren Eigenschaften werden in Kapitel 2.1 näher erläutert.

Neben organisationalen Rahmenbedingungen spielt dabei auch die Mitarbeiterentwicklung eine zentrale Rolle. Mitarbeiterentwicklung, oder auch Personalentwicklung, kann auf unterschiedliche Ebenen definiert werden. Der Bereich von agiler Mitarbeiterentwicklung ist generell noch sehr wenig erforscht. Armanious & Padgett (2021) haben aktuell das Thema der Lernstrategien erforscht. Diese helfen Mitarbeiter:innen, die notwendigen Kompetenzen zu erlangen, welche in der veränderten Welt benötigt werden. Ein Ergebnis dabei war unter anderem, dass agile Lernstrategien, verknüpft mit individuellen Lernmöglichkeiten, zentrale Punkte für den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens darstellen können. Die Forschung hat jedoch die Sicht der Mitarbeiter:innen und deren Wahrnehmung nicht einbezogen. Eine weitere Studie befasst sich damit, wie die Leistung, insbesondere der Generation Y, durch einen agilen Führungsstil verändert werden kann. Die Ergebnisse der Studie weisen eine positive Beeinflussung von agiler Führung und der Arbeitsleistung auf. (Matana University, Jl. CBD Barat Kav.1, Gading Serpong, Tangerang, Banten, Indonesia & Setiawati, 2021) Alle genannten Studien wurden im Jahr

2021 durchgeführt, was zudem die Aktualität des Themas unterstreicht. In Kombination mit einer bestimmten Generation sind aktuell kaum Studien vorhanden.

Revutska & Maršíková (2021) haben eine Studie erstellt, in welcher der agile Ansatz mit der Generation Y in Verbindung gebracht wird. Ziel der Studie war es, einen Zusammenhang zwischen agilen Unternehmen bzw. Personalentwicklungsthemen und der Generation Y herzustellen. Das Ergebnis der Studie hat bestätigt, dass agile Prinzipien wie Informationen, Flexibilität und kontinuierliches Lernen für die Generation Y wichtig sind, jedoch konnte hier noch nicht gesondert erforscht werden, wie die Wahrnehmung der Generation Y ist, wenn sie diese agilen Prinzipien auch erleben.

Die Artikel sowie Studien beschreiben die Vorteile der Organisation, gerichtet auf unterschiedliche Indikatoren, beispielsweise Leistungssteigerung bzw. Wettbewerbsvorteile, unter der Annahme, dass Mitarbeiter:innen besser in einer VUCA-Welt agieren können. Die Studien beschreiben aber kaum die Wahrnehmung und Empfindungen der Mitarbeiter:innen. Aufgrund der bisherigen Forschungen sowie auch der Aktualität des Themas wurde in dieser Ausarbeitung folgende Forschungsfrage ermittelt:

Wie agil ist die Mitarbeiterentwicklung in österreichischen Unternehmen und wie wird diese von den Mitarbeiter:innen der Generation Y ohne Führungsverantwortung aktuell wahrgenommen?

Auf Basis der oben genannten Forschungsfrage wird dabei (agile) Mitarbeiterentwicklung mit den zentralen Punkten (agile) Führung sowie (agile) Lernformate eingegrenzt. Eine Herleitung dieser Unterteilung wird in Kapitel 2.3 näher erläutert. Im Unterschied zu den oben beschriebenen Forschungen werden die Fragen grundlegend auf die Wahrnehmung von agiler Mitarbeiterentwicklung der Generation Y bezogen. Die Eingrenzung auf österreichische Unternehmen wurde, aufgrund der Einflussnahme von anderen Ländern und Kulturen vorgenommen. Damit soll vermieden werden, dass die Forschungsergebnisse ein verzerrtes Bild darstellen. Der Bezug zu österreichischen Unternehmen wurde dahin gehend hergestellt, indem ausschließlich Interviewpartner:innen befragt wurden, welche aktuell in einem Unternehmen mit Hauptsitz in Österreich beschäftigt sind.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Agilität ist in vielen Bereichen von Unternehmen, unter anderem auch in der Personalentwicklung, derzeit ein wichtiger Aspekt. Die Ergebnisse sollen zeigen, wie die Wahrnehmung von Mitarbeiter:innen der Generation Y zum Thema agile Mitarbeiterentwicklung, aufgeteilt in agile Führung und agiles Lernen, ist. Auf Basis der Fragestellungen kann darüber hinaus auch abgeleitet werden, welche Themen den Interviewpersonen wichtig sind und welche auch nicht im Fokus der Befragten stehen.

Die Masterarbeit strukturiert sich in fünf Kapiteln. Zu Beginn die Einleitung und Struktur der Arbeit im Allgemeinen, gefolgt von der theoretischen Herleitung der Forschungsfrage. Kapitel 2 umfasst die Grundlage für die Forschungsfrage und die Ableitung in die empirische Forschung. Im Abschnitt 3 wird die empirische Forschung, inklusive der Auswahl der Teilnehmer:innen, näher erläutert. Im Anschluss werden im darauffolgenden Kapitel die Ergebnisse dieser Forschung dargestellt. Abschließend wird die Diskussion sowie auch der Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten und die Limitation der Forschung beschrieben.

2 Theoretischer Hintergrund

Da sich diese Masterarbeit mit der Erforschung der Wahrnehmung der Generation Y beschäftigt, beginnt dieses Kapitel des theoretischen Hintergrundes mit der Definition der Werte der Generation Y. Im Folgenden wird das Thema Agilität sowie (agile) Mitarbeiterentwicklung näher beschrieben. Dabei werden unterschiedliche Definitionen sowie auch einzelne Modelle erläutert. Anschließend werden die Themen (agile) Führung sowie (agile) Lernformate als Differenzierung von (agiler) Mitarbeiterentwicklung bearbeitet. In den Unterkapiteln (agile) Führung werden einerseits klassische Führungsstile und deren Eigenschaften betrachtet und andererseits die Unterschiede zur agilen Führung beschrieben. Im Kapitel (agile) Lernangebote werden klassische und agile Lernformate dargestellt. Der Abschluss umfasst eine Zusammenfassung einzelner Kapitel sowie eine Verbindung zueinander und stellt den Übergang in die empirische Forschung dar.

2.1 Generation Y

Als Generationen im Allgemeinen werden Gruppierungen beschrieben, welche das gleiche Geburtsjahr miteinander teilen. Durch unterschiedliche Erfahrungen im Leben unterscheiden sich die einzelnen Generationen auch in Bezug auf Wünsche, Anforderungen an das Leben und die Arbeitswelt sowie auch einzelne Werte. (Wey Smola & Sutton, 2002, S. 364)

2.1.1 Generationen

So unterscheidet Crampton & Hodge (2011, S. 1) die Generation Veteranen (1925–1945), Babyboomer (1946–1964), Generation X (1965–1979) und Generation Y (1980–1999). Die Veteranen wurden von schwierigen Zeiten geprägt, was sich wiederum in ihrer Disziplin und im respektvollen Umgang mit Regel widerspiegelt. Die Generation der Babyboomer, ist im Gegenteil zu den Veteranen, in einer ruhigen, sicheren Welt, fern von Terrorismus und Kriegen aufgewachsen. Eine ausgeprägte Verbindung zum Beruf und Loyalität beschreiben diese Generation. Die Generation X durchlebt bereits den ersten Wandel, welcher auch maßgeblich für die nachfolgenden Generationen ist. Sie haben bei den Babyboomern das Leben für die Arbeit miterlebt und streben nun nach einer Veränderung diesbezüglich. (Crampton & Hodge, 2011, S. 1ff.)

Der Wandel einer Gesellschaft, welche durch die Industrialisierung geprägt wurde und sich hin zur Informationsgesellschaft veränderte, mündet in der Generation Y. Die Generation Y beschreibt somit jene Generation, welche als Erste mit der Informationstechnologie aufgewachsen ist. (Appel, 2013, S. 4) Zudem prägt die Generation eine gute Ausbildung, viele Reisen und enorme technologische Änderungen. Der Fokus liegt nicht mehr auf Arbeiten und die Vermehrung von Geld, sondern wird vielmehr durch den Genuss des Lebens ergänzt oder auch ersetzt. In unterschiedlichen Lehrbüchern und Artikeln sind unterschiedliche Beschreibungen der einzelnen Generationen zu finden. Während, wie oben kurz beschrieben, Crampton & Hodge (2011, S. 1) die Generation Y zwischen 1980 und 1999 definieren, kategorisiert **Appel (2013, S. 4) in die Generation Y Personen ein, welche zwischen 1986 und 2000** geboren sind. Laut den Ausführungen von Wey Smola & Sutton (2002) siedelt sich die Generation Y zwischen dem Jahrgang 1979 und 1994 an.

Die nachfolgende Generation, auch Generation Z genannt, wurde geprägt vom digitalen Wandel. Als erste Generation, welche vollständig in der digitalen Zeit aufgewachsen ist, sind umfangreiche Kommunikationsmöglichkeiten Normalität. (Klaffke, 2014, S. 14) Die Generation wird als realistisch, mit pragmatischen Zügen beschrieben. Dabei steht

Individualität im Vordergrund. Eine Balance zwischen Leistung und Genuss beschreibt zudem die Generation. (Klaus & Schneider, 2016, S. 60)

Die letzte Generation, welche bereits geboren wurden, ist die Generation Alpha. Diese bezieht alle Personen ein, welche bis 2024 geboren wurden/werden. Erste Ergebnisse beschreiben die Generation mit einem starken Fokus auf persönlichem Wachstum, wodurch konstruktives Feedback noch mehr gefordert, aber auch offener angenommen wird als in den vorherigen Generationen. Herausforderungen werden genommen und aufgeben ist keine Option. (McCrindle, Fell & Buckerfield, 2021, S. 10ff.)

Die Kategorisierung in Generationen unterstützt eine Sichtweise auf die Entwicklung in der Gesellschaft. Dabei werden komplexe Gegebenheiten vereinfacht, um daraus Themen abzuleiten (Klaffke, 2014, S. 10). Jedoch muss in diesem Zusammenhang auch eine kritische Sichtweise einbezogen werden. Es ist schwer bis nahezu unmöglich, alle Personen gleich zu betrachten, wodurch auch immer die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Personen einbezogen werden müssen. Das automatische clustern von Stereotypen sollte vermieden werden. (Bruch et al., 2010, S. 91) Das Generationenmodell umfasst eine Clusterung von Personengruppen mit unterschiedlichem Lebensalter (Basis für eine Generation ist das Geburtsjahr). Eine andere Blickrichtung stellt die Betrachtung und Gruppierung von Personen in Lebensphasen dar. Hier werden nicht Personen unter dem Kriterium Geburtsjahr zusammengefasst, sondern in welcher Lebensphase sich die Personen gerade befinden. Beispiele hierfür sind ungebundene Personengruppe, welche flexibler und mobiler agieren können oder, im Gegensatz dazu, Personen mit kleineren Kindern oder mit zu pflegenden Angehörigen, welche andere Anforderungen haben. In diesem Blickwinkel wird davon ausgegangen, dass sich Werte und Einstellungen je nach Lebensphase verändern. Diese Veränderung wird unabhängig der Generation wahrgenommen. (Bruch et al., 2010, S. 93)

Da das Generationenmodell auch in vielen Forschungen und theoretischen Modellen als gute Basis für eine Tendenz der Entwicklung herangezogen werden kann, bezieht sich diese Ausarbeitung auf eine Generation. Der Fokus liegt dabei, wie Eingangs bereits beschrieben, auf der Generation Y. Da die Definition der Generation Y nach Appel (2013) die jüngste der angeführten Quellen darstellt, wird diese als Grundlage für die folgende empirische Forschung herangezogen. Folglich werden die Eigenschaften und Werte der Generation Y näher erläutert.

2.1.2 Eigenschaften und Werte der Generation Y

Huber & Rauch (2013) beschreiben in einer Studie des Zukunftsinstitutes, einerseits das Porträt der Generation Y und andererseits auch die Werte und Einstellungen. Dabei wird die Einstellung zentral mit drei Begriffen unterstrichen: **Eigenständigkeit**, **Selbstverwirklichung** und **Autonomie**. Zudem wurden **Selbstbestimmung** und **Spaß** sowie **Genuß am Leben** als zentrale Eigenschaften der Generation angeführt. Des Weiteren ist für die Generation Y **Flexibilität** und **Veränderung** wichtig, womit einhergeht, dass der Faktor Sicherheit keinen hohen Stellenwert einnimmt. Zudem ist die **persönliche Weiterentwicklung**, unabhängig von der Karriereleiter, ein wichtiges Ziel. (Moskaliuk, 2016, S. 7) Diese Einstellungen haben auch Auswirkungen auf die Personalentwicklung, weshalb auch hier Änderungen im Angebot sowie in der Ansprache der Mitarbeiter:innen vorgenommen werden müssen. Zusätzlich wirkt sich vordergründig die Themen der Autonomie und Selbstbestimmung auf das Führen von Personen der Generation Y aus. Erfolge im beruflichen Kontext sind nicht die Hauptfaktoren, welche für die Personen der Generation Y attraktiv und motivierend sind. Wesentlich ist viel mehr die Mitgestaltung und Kreativität sowie eine sinnerfüllende Tätigkeit. (Huber & Rauch, 2013, S. 18) Zusätzlich hat die Studie des Zukunftsinstitutes ergeben, wie wichtig soziale Netzwerke und Kontakte für die Generation Y sind (Huber & Rauch, 2013, S. 15).

Studien zeigen, dass Mitarbeiter:innen der Generation Y Anforderungen an Führungskräfte und die Entwicklung im Unternehmen haben (Wissmann et al., 2021, S. 11ff.):

- Vertrauen in die Autorität von Führungskräften
- Vorgabe von klaren, motivierenden Zielen
- Authentizität und Glaubwürdigkeit der Führungskräfte (Führungskräfte stehen hinter ihren Entscheidungen, welche sie gut begründen können)
- Transparente Kommunikation (bspw. Hintergrund von Entscheidungen)
- Autonomie und Partizipation (selbstständiges Arbeiten; gemeinsame Entscheidungen; Meinung kundtun)
- Autonomie und Flexibilität der eigenen Arbeit
- Wertschätzung von Individualität (individuelle Werte berücksichtigen und infolgedessen individuelle Führung und persönlicher Austausch)
- Unterstützung und Förderung durch die Führungskraft (Rolle Mentor:in, Coach)
- Kontinuierliches Feedback (gute Feedbackkultur)
- Wertschätzender und anerkennender Umgang

- Schaffung einer guten Arbeitsatmosphäre im Team – Arbeitsklima mit Fokus auf gegenseitige Unterstützung

Zudem hat die Generation Y auch Anforderungen, welche die allgemeinen Rahmenbedingungen betreffen: flexible Arbeitszeiten; Work-Life-Balance; Gratifikationen; langfristige berufliche Perspektive (Wissmann et al., 2021, S. 11ff.).

2.2 Agilität

Historisch betrachtet gibt es Agilität bereits seit den 70er-Jahren. In dieser Zeit wurde Agilität erstmals damit beschrieben, dass hervorragende Unternehmen, (Hofert, 2021, S. 6f.) “[...] flexibel, aktiv und anpassungsfähig auf Marktveränderungen[...]”(Hofert, 2021, S. 7) reagieren können (Hofert, 2021, S. 7). Frederic Laloux beschrieb in seinem literarischen Werk, dass agile Unternehmen, mit alternativen Organisations-Formen, selbstorganisierten Teams sowie neuen Kommunikations- und Entscheidungswegen erfolgreich in schwierigen Branchen agieren. Dabei beschreibt er den Vorteil von selbstorganisierten Teams und die Fokussierung auf aktuelle Probleme anstelle von langfristig, festgelegten Zielen. (Laloux & Wilber, 2014, zitiert in Hofert, 2021, S. 7)

Agil beschreibt somit ein Maß an Flexibilität, um auf Veränderungen schnell reagieren zu können. Aufgrund dessen, dass laufend Änderungen entstehen können, wird zu Beginn der Planungsprozess kurzgehalten. Dadurch ist es wesentlich, dass während der Entwicklung eines neuen Produktes oder Prozesses, der ständige Austausch mit Kund:innen im Fokus steht. (Böhm, 2019, S. 29f.) Dabei stellt Agilität keine Grenzen auf und umfasst einen hohen Grad an Dynamik. Als agiles Unternehmen wird aus dem Risiko durch den Wettbewerb, eine Chance im Markt. Der Wandel ist eine Möglichkeit, sich von den Wettbewerbern abzuheben und so erfolgreich als Unternehmen zu sein. (Goldman, 1996, S. 34f.) Die Vorteile der Agilität sind weitläufig. Ein großer Pluspunkt einer agilen Organisation ist die verbesserte finanzielle Lage durch eine schnellere Reaktionsfähigkeit und höherer Effektivität. Ein weiterer, ist der offene Blick, um auch zukünftige Themen, frühzeitig erkennen zu können. Daraus abgeleitet, ist auch der nächste Punkt wesentlich: Krisensicherheit. Das beschreibt keinesfalls ein komplett krisensicheres Unternehmen, aber eine schnellere Anpassungsfähigkeit durch schnellere Reaktionen und die Fähigkeit, eine hohe Komplexität zu reduzieren. (Kahra, 2022, S. 2f.) Wie bereits in der Einleitung mit der VUCA-Welt beschrieben sind Veränderungen längst Alltag.

Bei einem Treffen von Softwareentwickler:innen im Jahr 2001 sowie nachfolgender Veröffentlichung im Internet, beschrieben Kent Beck und einige weitere Entwickler:innen, das ‚agile Manifest‘, welches noch heute als Basis für agiles Projektmanagement herangezogen wird (Beck, 2023):

- „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“

Das agile Manifest wurde von Personen aus der Softwareentwicklung erstellt. Dies impliziert eine kritische Betrachtung, da eine Verallgemeinerung auf Unternehmen, außerhalb des Softwarebereiches, nicht möglich ist. Modern Agile hat das Konstrukt aufgegriffen und daraus eine allgemeine Struktur abgeleitet. Dabei beschreibt es vier Prinzipien: (1) Menschen großartig machen beschreibt die Fokussierung auf die eigenen Mitarbeiter:innen und die Schaffung von Rahmenbedingungen, dass sich diese gut entfalten können. Intrinsische Motivation soll dabei die Individuen antreiben. (2) Laufende interne und externe Auslieferung von wertvollen Produkten oder Dienstleistungen. Dabei steht Vertrauen und Zusammenarbeit im Vordergrund, welches den partnerschaftlichen Dialog fördert. (3) Sicherheit als Grundvoraussetzung beschreibt das dritte Prinzip. Dabei geht es um Sicherheit in der Arbeitsumgebung, Stärken einzusetzen und sich auch Themen und Aufgaben zuzutrauen. Durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Kolleg:innen sowie innerhalb der Organisation werden Mitarbeiter:innen ermutigt auch bei Herausforderungen stark aufzutreten. (4) Das letzte Prinzip beschreibt das Experimentieren und aus Erfahrungen zu lernen. Kontinuierliches Lernen und ständige Weiterentwicklung unterstützen, auf neue Herausforderungen Antworten zu finden. (Sauter, Sauter & Wolfig, 2018, S. 20f.)

Agilität hat auch kritisch Ansichtspunkte. Agilität, wie oben bereits beschrieben, impliziert Flexibilität auf Veränderungen reagieren zu können. Dabei gibt es in der aktuellen Zeit ständig Veränderungen. Obwohl agile Organisationen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber klassischen Organisationen haben, gibt es auch Herausforderungen und Kritikpunkte an dem agilen Ansatz. Agilität beschreibt einen Zustand, der von Menschen getragen wird. Ein wesentlicher Kritikpunkt ist dabei, dass nicht jeder Mensch auch bereit für Agilität ist. Entscheidungen treffen, Selbstorganisation und Eigenverantwortung müssen nicht zu jeder:jedem Mitarbeiter:in passen. Im gleichen Kontext ist die Rolle der Führungskraft herausfordernd. Einerseits ist es wesentlich einen guten Rahmen für

selbstorganisierte Teams und autonomes Arbeiten zu schaffen, andererseits liegt die Verantwortung oftmals noch bei den Führungskräften. Agile Organisationen leiten auch starke Emotionen von Mitarbeiter:innen, welche einerseits geprägt von Konflikten und Widerständen sind und andererseits von Druck und Überforderung begleitet werden. (Würzburger, 2019)

Die Transformation von Unternehmen in Richtung Agilität ist ein komplexes Vorgehen. Es sind nicht nur Werkzeuge, welche in einem Unternehmen angewendet werden, sondern umfasst neue Denkmuster, Führungsstile, Unternehmenskultur, Strategien, Visionen und Werte sowie geänderte Strukturen und Prozesse. Dies alles begleitet den Veränderungsprozess zu einem agilen Unternehmen. Eine weitere Herausforderung dabei ist, die dauerhafte Transformation. Es ist nicht abgeschlossen, wenn die oben definierten Bereiche agiler gestaltet wurden. Agilität ist ein ständiger Prozess, welcher nicht mit neuen Strategien, Strukturen etc. endet. (Olbert & Prodoehl, 2019, S. 12f.)

Agilität hat mehrere Seiten, welche nicht nur für finanzielle Sicherheit, schnellere Reaktionszeiten, hervorragende Produkte oder Ähnliches stehen, sondern auch soziale Aspekte umfassen. Wie bereits 2001 durch das agile Manifest in einem Punkt beschrieben, stehen auch Individuen und Interaktionen im Vordergrund. Mehr denn je, im Gegensatz zu Prozessen und Werkzeugen. Durch den regelmäßigen Austausch, welcher in agiler Umgebung notwendig ist, die selbstorganisierte Teamarbeit und den eigenen Entscheidungsspielraum, sind Mitarbeiter:innen in agilen Projekten zufriedener als in klassisch organisierten Projekten. Zudem gibt es auch Forschungen, welche belegen, dass agiles Arbeiten sich positives auf die Leistung sowie Ziele auswirkt. (Hofert, 2021, S. 7ff.)

Die nachfolgenden Kapitel beschreiben einerseits agile Mitarbeiterentwicklung (2.3.2) sowie konkret agile Führung (2.4.2) und agile Lernangebote (2.5.2). In diesen Kapiteln wird nochmals dargestellt, wie Führung unterstützen kann, Mitarbeiter:innen in der agilen Organisation zu unterstützen und wie Lernen gestaltet wird, um die notwendigen Kompetenzen zu trainieren, welche in einem agilen Unternehmen benötigt werden.

2.3 Mitarbeiterentwicklung

Harbison & Myers (1964, S. 2) beschreiben Human Resource Development als einen Prozess, das Wissen, die Fähigkeiten und die Kapazitäten von allen Menschen in der Gesellschaft zu erweitern. Der Ansatz der beiden Autoren ist sehr allgemein gehalten und umfasst die gesamte Gesellschaft. Dies harmonierte mit der damaligen

Wirtschaftslage. Die Nachkriegszeit ab 1945 war durchwegs von Wirtschaftswachstum geprägt und wurde nur durch wenige schlechte Jahre getrübt. Dadurch waren Unternehmen aber durchwegs auf Wachstum und Maximierung aus und dafür benötigten diese wiederum gutes Personal. Zudem bekamen in dieser Zeit einige Menschen, welche zuvor keine Berechtigung hatten, neuen Zugang zum Arbeitsmarkt – Migranten, Frauen, Minderheiten – der Arbeitsmarkt wuchs und infolgedessen der Fokus auf die rasche Qualifizierung des Personals (<https://www.nytimes.com/2020/08/06/sunday-review/middle-class-prosperity.html>, 16.07.2022). Swanson & Holton III (2009, S. 8) beschreiben Human Resource Development als Entwicklung und Freisetzung von Wissen, mit dem Ziel, die Organisation, die Arbeitsabläufe, das Team sowie auch die eigene Leistung zu verbessern. In einer Studie beschreiben Hamlin & Stewart (2011), Human Resource Development als eine Disziplin, welche sich mit individuellem sowie auch gruppenspezifischem Lernen im Arbeitsumfeld befasst. Dabei geht es um organisatorisches Lernen und Entwicklung unter dem Arbeitskontext, ohne Bezug zu gesellschaftsrelevanten Fragen. Die beiden Autoren erläutern zudem die herausfordernde Abgrenzung zur Organisationsentwicklung, welche – gemäß ihrer Studie – kaum möglich ist.

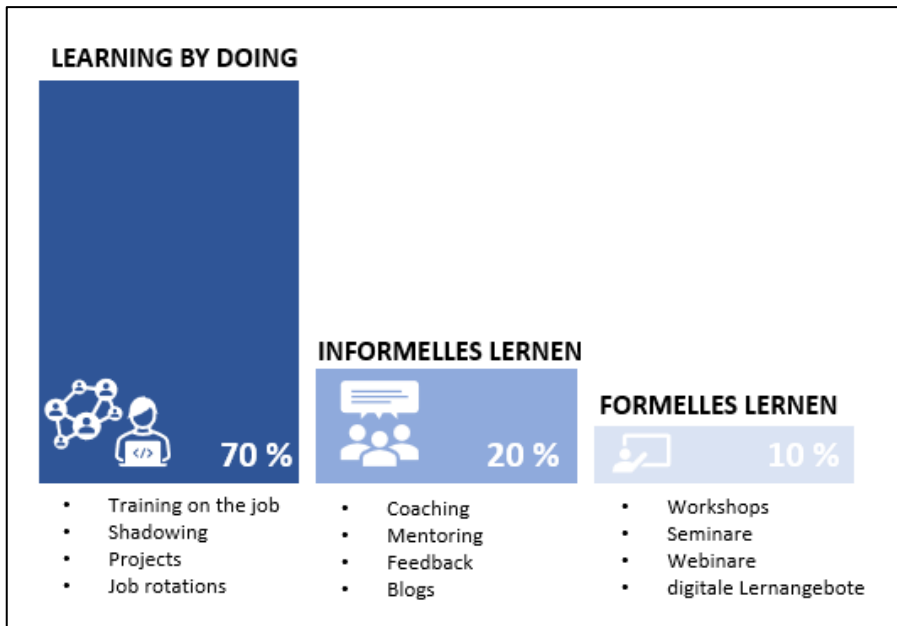
2.3.1 Definition Mitarbeiterentwicklung

Die zunehmende Digitalisierung und die grundlegenden Veränderungen, in nahezu allen Umwelteinflüssen, führt auch in der heutigen Zeit den Fokus der Personalentwicklung. Die Entwicklung von Wissen, Fähigkeiten, Kompetenzen und Können von Mitarbeiter:innen, um dies im Sinne der Organisationen einzusetzen, sind wesentlich. Dabei ist das Ziel, auch **Personalentwicklung wertschöpfungsorientiert** zu gestalten, um die Unternehmung bestmöglich zu unterstützen. (Schüll, 2020, S. 1f.)

Der Begriff Mitarbeiterentwicklung, auch Personalentwicklung oder Human Resource Development genannt, umfasste dabei über viele Jahrzehnte eine ähnliche Kernaussage – die Entwicklung von Wissen und Fähigkeiten im Sinne der Organisation, des Teams und der individuellen Person – auch wenn über die Jahrzehnte die vordergründigen Ziele nicht immer identisch waren. Über die Zeit hinweg wurde die wirtschaftliche Zielsetzung auch um Motivation und Zufriedenheit von Mitarbeiter:innen ergänzt. Aber auch hier ist die Kernaussage identisch – zufriedene und motivierte Mitarbeiter:innen führen zu einem erfolgreicherem Unternehmen. Dennoch haben sich die Inhalte und Maßnahmen der Personalentwicklung verändert. Einerseits, weil es mehr Forschung und Wissen in diesem Bereich gibt und andererseits aufgrund der veränderten Gegebenheiten. 1996 veröffentlichte B. Eichinger und M. M. Lombardo das 70:20:10 Modell,

welches die Verteilung von formellem und informellem Lernen darstellt (Sammet & Wolf, 2022, S. 8). Die folgende Abbildung 1 zeigt eine Übersicht über das 70:20:10 Modell:

Abbildung 1: 70:20:10 Modell



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lombardo & Eichinger, 2006.

Im 70:20:10 Modell wird zwischen informellem und formellem Lernen unterschieden. Die genauen Definitionen und die Unterschiede dieser beiden Ausprägungen werden in Kapitel 2.5 näher beschrieben. Obwohl die Veröffentlichung bereits vor der Jahrtausendwende war, beziehen sich viele Unternehmen bei ihrer betrieblichen Lernstrategie auch heute noch auf dieses Modell. Trotz der Popularität des Modells im betrieblichen Kontext gibt es auch einige kritische Stimmen. So wurde die Studie 1966 nur anhand der Einschätzung von 191 Führungskräften aufgebaut. Einer der wesentlichsten Kritikpunkte dabei ist, dass die Einschätzung der Prozente nicht genau definiert wurde. Bedeutet es 70 % der Zeit, welche für Lernen aufgewendet wird, sollte "Learning by Doing" sein, oder beschreibt die Prozentzahl den jeweiligen Effekt. Dies geht nicht eindeutig hervor. (Sammet & Wolf, 2022, S. 8)

Dr. Axel Koch (2015) hat das Modell von 70:20:10 bereits vor einigen Jahren kritisch begutachtet und festgestellt, dass der Ansatz des Modells nicht grundlegend falsch ist, dieser jedoch nur einen geringen Teil der Personen umfasst. In seiner Publikation beschreibt er einen 20:30:30:20 Ansatz, wobei sein Modell nicht die Einteilung in unterschiedlichen Lernformaten widerspiegelt, sondern die Lern- und Veränderungsstärke der Personen beschreibt (Dr. Koch, 2015).

Im 20:30:30:20 Modell werden nur 20 % der Personen als „agile Lerner:innen“ beschrieben, welche die Fähigkeit haben, selbstorganisiertes Lernen anzuwenden und den

Transfer in die Praxis herzustellen. Die nächsten 30 % sind auf einem guten Weg in das selbstorganisierte Lernen, benötigen aber jedenfalls noch Unterstützung. Die folgenden 30 % benötigen noch mehr Wissen und Techniken für das Lernen, um auch zielgerichtetes, selbst gesteuertes und transferorientiertes Lernen anwenden zu können. Für diese 30 % ist die Unterstützung der Führungskraft und der Organisation enorm wichtig, um sich weiterzuentwickeln. Abschließend beschreibt Dr. Koch die letzten 20 % als jene Personen, welche von dem gewünschten selbst gesteuerten Lernen sehr weit entfernt sind und viel Betreuung benötigen. (Dr. Koch, 2015)

Die Entwicklung von Mitarbeiter:innen kann auf unterschiedlichen Ebenen definiert werden. Eine der wichtigsten Hebel bei Entwicklung ist die Lernkultur im Unternehmen, wobei auch, die Führungskraft maßgeblich ist. Peterke (2021, S. 112) beschreibt die Funktion von Manager:innen in seinem Buch wie folgt: „Als Führungskraft sind Sie für die Personalentwicklung Ihres Bereichs verantwortlich.“ Dabei geht es nicht nur darum, die Seminare und Trainings für Mitarbeiter:innen zu genehmigen und dem positiv gegenüberzustehen, sondern auch selbst als Personalentwickler:in zu agieren. Die Gestaltung einer Lernkultur, die Förderung der Mitarbeiter:innen am Arbeitsplatz, die Kompetenzeinschätzung sowie auch gezielte Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter:innen sind nur einige Beispiele für den Einflussfaktor von Führungskräften. (Peterke, 2021, S. 113)

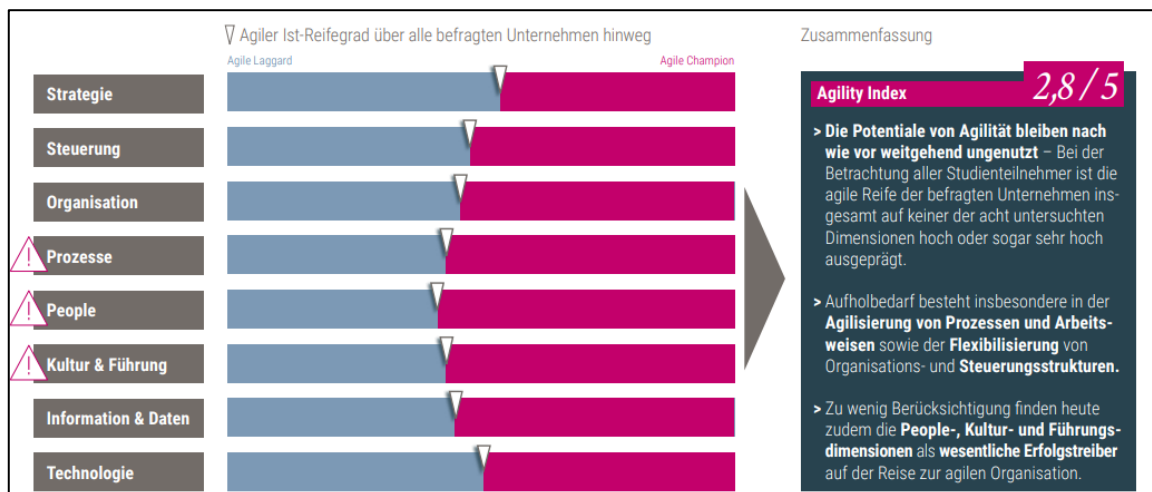
2.3.2 Agile Mitarbeiterentwicklung

Wie bereits in Kapitel 1 sowie auch Kapitel 2.2 beschrieben, befinden wir uns in einer Zeit, in welcher Veränderung kontinuierlicher Dauerzustand ist. Die sogenannte VUCA-Welt – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – beschreibt diese Ungewissheit gut. Durch diese Tatsachen ist es wesentlich, den Planungszyklus zu verkürzen und Flexibilität zu leben. Dies beinhaltet auch die Offenheit gegenüber neuen Themen, Methoden und Denkweisen. Neue Denkmuster werden durchwegs durch heterogene, selbst gesteuerte Teams gefördert, wodurch die Vielfältigkeit, aber auch der Teamgedanke immer mehr an Bedeutung gewinnt. Zudem muss durch die vorherrschende Unsicherheit schneller auf neue Gegebenheiten reagiert werden, was oftmals schnellere Entscheidungen erfordert. Dies führt unmittelbar dazu, dass Teammitglieder die Fähigkeit haben sollten, diese Situationen bewältigen zu können. Die Entwicklung von einer Wissensgesellschaft hin zu Personen, welche das Wissen auch anwenden können, ist wesentlich. Expert:innen entwickeln sich zu Könnern:innen. Trotz vieler Expert:innen, Denker:innen, Entscheidungsträger:innen benötigt die agile Welt auch Führung. Führung, welche nicht bedeutet, autoritär Entscheidungen zu treffen und Ziele für das Team

im Alleingang festzulegen, sondern mit dem Fokus im Beratungsaspekt, als Richtungsanker oder um Strukturen festzulegen. (Hofert, 2021, S. 27ff.)

Eine Studie von Kienbaum (2019) zeigt den Agilitätsgrad in Unternehmen an. Bei der Auswertung der Studie wurden, wie unten in der Abbildung 2 ersichtlich, acht Kategorien erfragt. Dabei wurden drei Kategorien „Prozesse“, „People“ sowie „Kultur und Führung“ als die kritischen Bereiche identifiziert, welche aber wesentlich zum Erfolg von agilen Organisationen beitragen (Kienbaum Consultants International GmbH, 2019).

Abbildung 2: Agiler Reifegrad



Quelle: Kienbaum Consultants International GmbH, 2019, S. 10.

Während das Themengebiet „Prozesse“, die Gestaltung, Standardisierung und Automatisierung von Prozessen in Unternehmen beschreibt, umfasst das Themengebiet „People“ die Denkweise und das agile Mindset von Mitarbeiter:innen. Veränderung beginnt bei jedem individuell, wodurch die Denkweise von Mitarbeiter:innen maßgeblich für den Erfolg ist. Das dritte kritische Themengebiet umfasst „Kultur und Führung“. Ziel ist es, Führungskräfte zu entwickeln, die als Coach und Mentor:innen agieren sowie auch den innerbetrieblichen Austausch fördern. Zudem ist eine gelebte Fehlerkultur wesentlich, um als Organisation agiler zu werden. (Kienbaum Consultants International GmbH, 2019, S. 10ff.)

Durch die Werte der agilen Arbeitswelt entstehen auch einzelne Entwicklungskonzepte und -ziele. Folglich ein Auszug aus der Ableitung von agilen Werten zu agilem Lernen (Sauter et al., 2018, S. 71ff.):

- Bereitschaft zu Veränderung – ein kontinuierlicher Austausch von Projektzielen und Zwischenständen, um gegebenenfalls reagieren zu können, aber auch die

eigenen Kompetenzziele und Werte anzupassen, fördert das Lernen sowie auch die Projekterfolge. Durch laufende Reflexion und Feedback können auch die Entwicklungsschritte angepasst werden.

- Commitment / Selbstverpflichtung / Eigenverantwortung / Selbstmanagement – die Mitarbeiter:innen sind selbst für die Kompetenzziele verantwortlich und definieren ihre Ziele und Werte selbst bzw. im Team. Die Planung und Gestaltung der eigenen Entwicklungen liegen in der Verantwortung der Mitarbeiter:innen.
- Individualisierung – durch die Selbstverantwortung der Mitarbeiter:innen für die eigene Entwicklung ist auch die Individualität wesentlich für agile Weiterentwicklung. Unterschiedliche Kompetenzen benötigen unterschiedliche Entwicklung. Die Festlegung der Entwicklungsziele wird oft mit den individuellen Performancezielen verknüpft.
- Offene Fehlerkultur – die agile Entwicklungskultur sieht hier auch Offenheit gegenüber Neuem vor sowie auch die Möglichkeit, Themen auszuprobieren. Vor allem beim Transfer in die Praxis ist dies wesentlich, um keine Hemmung vor Fehlern zu haben.
- Agil arbeiten im Team – gegenseitiges Feedback geben und nehmen als wertvollen Faktor von Entwicklung. Zudem ist auch der Austausch untereinander und das Lernen durch Erfahrung von anderen wesentlich für die Weiterentwicklung. In diesem Zusammenhang ist auch gegenseitiges Vertrauen wichtig und die Bereitschaft sich im Team auszutauschen, Erfahrungen und Wissen zu teilen sowie auf Augenhöhe zu kommunizieren. Dabei ist auch eine iterative Lösungsfindung hilfreich, um die Entwicklungen der Mitarbeiter:innen einerseits durch das Umsetzen von Wissen in die Praxis zu fördern und andererseits das Lernen durch die Erfahrung anderer zu begünstigen. Zudem unterstützen Retrospektiven im Team das gemeinsame Lernen an vergangenen Projekten.

Wie bereits in den obigen Ausführungen mehrfach beschrieben, kann Entwicklung durch zwei unterschiedliche Einflussfaktoren geprägt werden. Zum einen sind es (Lern-)Formate, welche angeboten werden und zum anderen ist es die Begleitung und die Unterstützung der Führungskräfte im Entwicklungsprozess der Mitarbeiter:innen. Agile Mitarbeiterentwicklung beschreibt eine Entwicklung der Mitarbeiter:innen einerseits von Expert:innen zu Könnern:innen, sowie andererseits hin zu selbst gesteuerten Teams und Entscheidungsträger:innen. Um dies zu unterstützen, bedarf es zweierlei Ebenen. Führungskräfte, welche durch ihre Tätigkeit Empowerment und Selbststeuerung fördern und Mitarbeiter:innen, welche mehr Anwendungskompetenzen entwickeln, um

Entscheidungen, unter Anbetracht der unsicheren Umwelteinflüsse, treffen zu können. Die Studie von Kienbaum zum agilen Reifegrad in Unternehmen umfasst das Thema Kultur und Führung als wesentlichen Erfolgsfaktor am Weg zu Agilität. Auf Basis dieser Erläuterungen wird in dieser Arbeit **(agile) Mitarbeiterentwicklung nochmals in die Bereiche (agile) Führung und (agiles) Lernen** unterteilt. In den folgenden Unterkapiteln werden diese beiden Themen näher erläutert.

2.4 Führung

In der Literatur gibt es viele verschiedene Definitionen für Führung. Cooley (1902) beschreibt bereits Anfang des 20. Jahrhunderts, dass eine Führungskraft immer der Kern von sozialen Bewegungen ist (Cooley, 1902, S. 324f.).

"[...] the leader is always the nucleus of a tendency, and, on the other hand, all social movements, closely examined, will be found to consist of tendencies having such nuclei." (Cooley, 1902, S. 324f.)

Hemphill & Coons (1957, S. 7) erklären Führung wie folgt:

"[...]the behavior of an individual, [...] directing the activities of a group toward a shared goal[...]"

1979 beschreibt Burns Führung bereits mit mehr Aspekten. Dabei bezieht seine Definition Motive und Ziele von Mitarbeiter:innen mit ein, um jene zu erreichen, welche die Gesellschaft, die Organisation bzw. die Unternehmung festgelegt hat.

"Leadership over human beings is exercised when persons with certain motives and purposes mobilize, in competition or conflict with others, institutional, political, psychological and other resources so as to arouse, engage and satisfy the motive of follower." (Burns, 1979, S. 11)

Kotter grenzt 1990 zusätzlich die beiden Termini Management und Leadership klar voneinander ab. Während Management laut Kotter den Umgang sowie die Bewältigung von Komplexität beschreibt, erläutert er Leadership als Umgang sowie die Bewältigung des Wandels. Beide Themen sind wichtig, für erfolgreiche Unternehmen. Management wird benötigt, um Organisationen zu strukturieren, Komplexität zu vereinfachen sowie gute Prozesse, eine hohe Qualität sowie auch Rentabilität zu implementieren bzw. zu erreichen. Leadership beschreibt den Umgang mit dem Wandel. Schnellerer, technologieintensiverer Fortschritt, erhöhte Wettbewerbsintensität sowie kürzere Reaktionszeiten sind

nur einige Beispiele, warum der Umgang mit dem Wandel in den vergangenen Jahren bzw. Jahrzehnten immer wichtiger geworden ist. (Kotter, 1998, S. 38ff.)

Zusammengefasst beschreibt Kotter die beiden Begriffe folglich:

*“[...] **management** ensures plan accomplishment by controlling and problem solving—monitoring results versus the plan in some detail [...]“* (Kotter, 1998, S. 41)

*“[...] **leadership**, achieving a vision requires motivating and inspiring—keeping people moving in the right direction, despite major obstacles to change, by appealing to basic but often untapped human needs, values, and emotions.”* (Kotter, 1998, S. 41)

Rosenstiel, Regnet & Domsch (2020) unterteilen Führung in zwei Ebenen: Führung durch Strukturen und Führung durch Personen. Dabei beschreiben die Autoren einerseits, dass Strukturen die Aktivitäten steuern, aber auch zu deren Koordination beitragen. Dazu zählen unter anderem Organigramme, Anreizsysteme, Beschreibungen von Stellen und viele weitere strukturelle Themen. Andererseits sind Personen maßgeblich für die Ausgestaltung der Strukturen, welche lediglich Regeln bzw. Rahmenbedingungen vorgeben. Personen leben diese und sind dafür verantwortlich, diese in die Praxis umzusetzen. Führung durch Personen beinhaltet somit einerseits Motivation, Kommunikation, Zielfestlegungen in der Praxis und viele weitere Themen. (Rosenstiel et al., 2020, S. 21f.) Neben Kotter (1998) beschreibt auch Held (2022) den Unterschied zwischen Management und Führung. Dabei unterscheidet er zwischen managen, welches sachliche Rahmenbedingungen umfasst, und führen, welches den Fokus auf die Person, die Mitarbeiter:innen, legt (Held, 2022, S. 2; Kotter, 1998, S. 41). Dabei beschreibt der Autor erst kürzlich „Führung“ wie folgt:

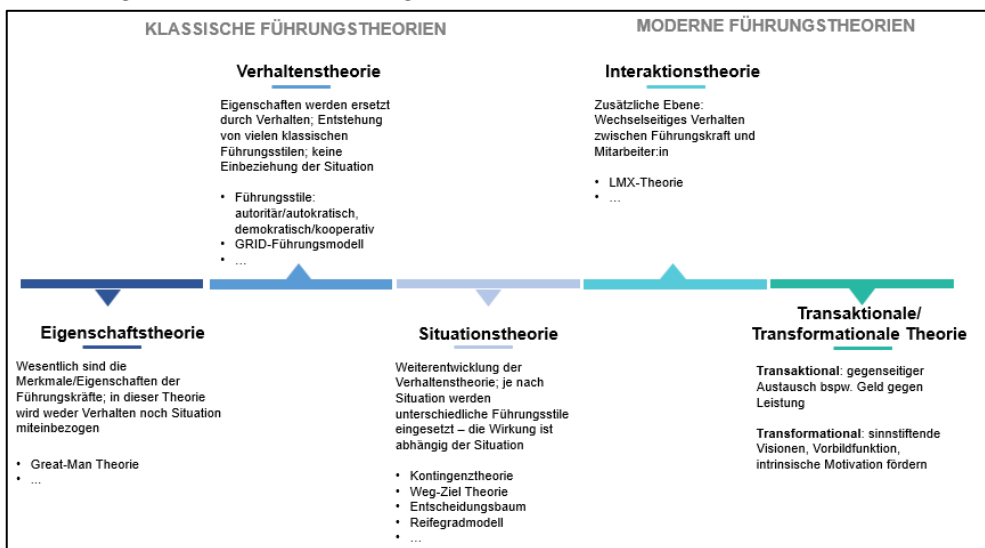
„[...] , anderen Menschen überzeugend und motivierend zu vermitteln, wann wie und warum was zu tun ist. Dabei sind diese Mitarbeiter zu begleiten, zu unterstützen und etwaige Transformationsprozesse zu ermöglichen.“ (Held, 2022, S. 2).

In dem folgenden Unterkapitel werden unterschiedliche Führungstheorien beschrieben.

2.4.1 Führungstheorien – historische Zusammenfassung

Führung im klassischen Sinne war an Positionen und Macht geknüpft. Eine Führungsposition wurde bzw. wird dabei immer von einer Person bekleidet (Hofert, 2021, S. 58ff.). Im Laufe der Zeit wurden unterschiedliche Führungstheorien entwickelt. Nachstehende Abbildung 3 zeigt einen Überblick über die einzelnen Theorien mit einer kurzen Beschreibung sowie die dazugehörigen Modelle, welche in weiterer Folge noch näher erläutert werden.

Abbildung 3: Übersicht Führungstheorien



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lippold, 2019, S. 3ff. und Demirtas & Karaca, 2020, S. 3.

2.4.1.1 Eigenschaftstheorie

Bereits im 19. Jahrhundert entstand zum Thema Führung eine bis dato weltbekannte Theorie – die **Great-Man-Theorie**. Hierbei wird beschrieben, dass Führungskräfte bereits bei der Geburt feststehen. Die Eigenschaften, die eine Führungskraft benötigt, wie Charisma, soziale Fähigkeiten, Selbstvertrauen und viele weitere, werden dabei den einzelnen Personen in die Wiege gelegt. Zudem ist eine der wesentlichsten Aussagen dieser Theorie, dass ein Konzept auf alle Personen angewendet werden kann. Unabhängig von der Person, der Situation oder sonstigen Umwelteinflüssen. (Unkrig, 2020, S. 222)

Robert L. Katz hat 1955 in einem Artikel des Harvard Business Reviews einen ersten Ansatz zur Eigenschaftstheorie publiziert. Dabei beschreibt Katz, Eigenschaften, welche Führungskräfte haben sollen, unabhängig davon, ob diese in die Wiege gelegt werden.

Die Theorie widerlegt die Great-Man-Theorie. Katz ist davon überzeugt, dass die Eigenschaften auch lernbar sind. Es werden zwischen drei unterschiedliche Fähigkeiten differenziert (Katz, 1955):

- Technische Fähigkeiten, wie Fachwissen, Methodenwissen, Prozesse, Techniken etc. Dabei definiert dieser Bereich eine der bekanntesten Fähigkeiten, welche Führungskräften zugeschrieben werden. Zudem sind die meisten Ausbildungen unternehmensintern, aber auch unternehmensextern auf diesen Bereich ausgelegt.
- Die zweite Kategorie umfasst soziale Fähigkeiten. Hierzu wird soziales Geschick, Empathie, Kommunikationsfähigkeit und viele weitere Eigenschaften gezählt (Katz, 1955). Laut der Great-Man-Theory werden diese Eigenschaft angeboren. Aber auch hier ist die Eigenschaftstheorie offen in der Herkunft der Fähigkeiten.
- Der dritte Bereich umfasst konzeptionelle Fähigkeiten, welche unter anderem analytisches Denken, Kreativität, Intuition und viele weitere Themen beinhaltet.

Die Eigenschaftstheorie beschreibt dabei, dass die Eigenschaften nicht verändert werden können und in jeder Situation benötigt werden. Der Erfolg der Führung liegt ausschließlich darin, dass die Führungskraft die oben definierten Eigenschaften hat. Zudem können die Eigenschaften beobachtet und gemessen werden. (Blessin & Wick, 2017, S. 50f.; Unkrig, 2020, S. 223)

2.4.1.2 Verhaltenstheorie

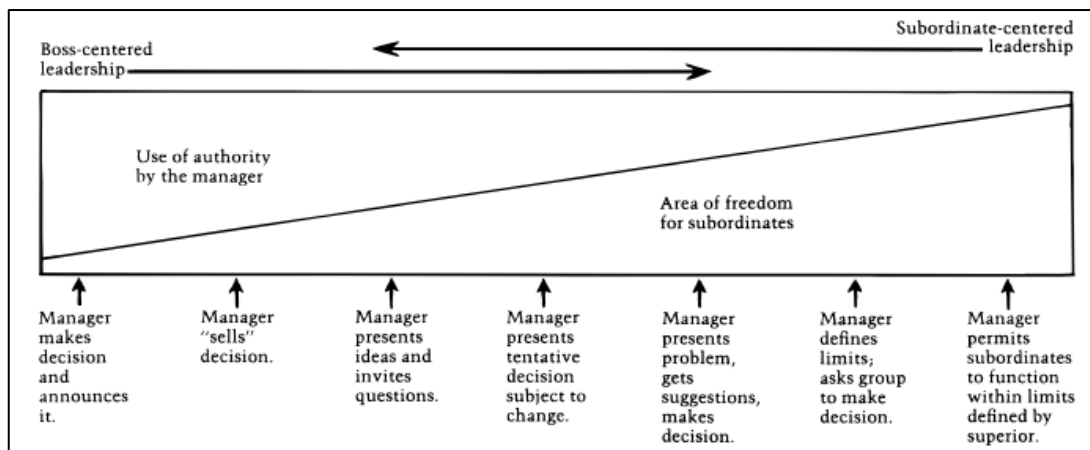
Durch weitere Forschungen wurde beobachtet, dass nicht „nur“ in der Eigenschaftstheorie hervorgehobene Persönlichkeitsmerkmale für eine gute Führung notwendig sind. Somit verlagerte sich der Fokus zum Verhalten der Führungskräfte (Daft, 2016, S. 522; Au, 2016, S. 9). In diesem Zusammenhang wurden unter anderem Führungsstile definiert, bei deren Anwendung die Effektivität der Führung steigt (Au, 2016, S. 9). Rosenstiel et al. (2020, S. 29) beschreiben den Führungsstil als ein konsistentes Verhalten von Führungskräften. Mitarbeiter:innen erleben dabei ein durchgängiges Verhalten von der Führungskraft (Rosenstiel et al., 2020, S. 29).

Den Startschuss für die Erforschung des Verhaltens der Führungskräfte und der Führungsstilforschung gab **Lewin, Lippert und White 1939** mit der **Iowa-Studie** (Billig, 2015, S. 441ff.). Dabei wurden drei Führungsstile entwickelt (Au, 2016):

- **Autoritäre/Autokratische Führung:** Dieser Führungsstil wirkt sich nachteilig auf die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter:innen aus.
- **Demokratische/Kooperative Führung:** Hier wird die Arbeitszufriedenheit sowie auch die positive Einstellung der Mitarbeiter:innen gesteigert, da der Anteil an Partizipation der Mitarbeiter:innen erhöht wird. Die Führungskraft trifft die Entscheidungen nicht allein, sondern bezieht die Mitarbeiter:innen mit ein.
- **Laissez-faire Führung:** Dieser Führungsstil ist geprägt von Loslassen. Die Führungskraft spielt keine übergeordnete Rolle, sondern lässt den Mitarbeiter:innen in ihrer Arbeitsgestaltung freien Lauf.

Weiterführende Forschungen, in den eindimensionalen Verhaltenskonzepten, stellte Tannenbaum und Schmidt 1958 an. Das eindimensionale Verhaltenskonzept „Führungskontinuum“ beschreibt eine siebenstufige Ausprägung unterschiedlicher Führungsstile. Hauptbestandteil ist die abweichende Entscheidungsfreiheit. Die nachfolgende Abbildung 4 veranschaulicht die Stufen (Tannenbaum & Schmidt, 1973, S. 4f.):

Abbildung 4: Continuum of Leadership Behavior



Quelle: Tannenbaum & Schmidt, 1973, S. 4.

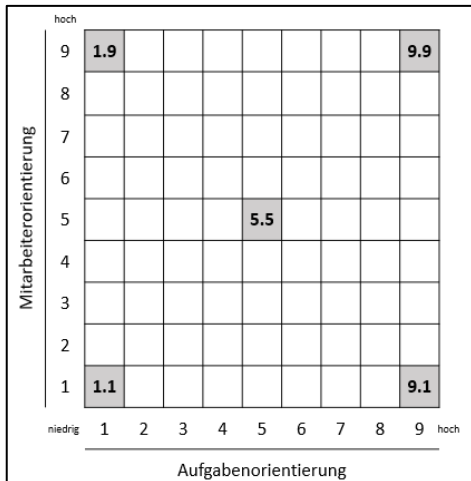
Der:Die Entscheidungsträger:in variiert von links nach rechts von autoritär (Führungskraft trifft die Entscheidung) bis zu Mitarbeiter:innen geführten Entscheidungsfindung im abgesteckten Rahmen. (Tannenbaum & Schmidt, 1973, S. 4f.)

Die eindimensionalen Ansätze, mit der einfachen Gegenüberstellung von autoritär und demokratischen/kooperativen Führungsstilen, wies in den empirischen Forschungen viele Lücken auf. Angesichts dessen wurden viele mehrdimensionale Betrachtungen erforscht, wobei viele auf den eindimensionalen Forschungen aufbauen. (Blessin & Wick, 2017, S. 111f.) Zusätzlich zur ersten Dimension, welche zu Beginn beschrieben wurde, wurde eine zweite Dimension eingeführt. Ausgangspunkt für die zweidimensionale Betrachtung war die Ohio-Studie 1945, in welcher das Verhalten von Führungskräften erforscht wurde. Dadurch konnten zwei Typen eines Verhaltens herausgearbeitet werden. „Initiating Structure Behavior“, beschreibt das Verhalten von Führungskräften bei der Schaffung von Rahmenbedingungen und Strukturen und „Consideration Behavior“, stellt das Verhalten von Führungskräften gegenüber den Mitarbeiter:innen dar. Das Ergebnis der Studie war, dass eine erfolgreiche Führungskraft beiden Bereiche (Dimensionen) entsprechend ausfüllen soll. (Blessin & Wick, 2017, S. 108f.; Au, 2016, S. 9)

In den deutschsprachigen Literaturen wird die Aufteilung zwischen Orientierung nach den Aufgaben und die Orientierung nach den Mitarbeiter:innen vorgenommen (Daft, 2016, S. 522). Viele Studien haben ergeben, dass diese beiden Dimensionen maßgeblich für den Führungserfolg sind (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014, S. 89). Bei der **Aufgabenorientierung** steht das Erreichen der Ziele des Unternehmens bzw. der Organisation im Vordergrund. Die **Mitarbeiter:innenorientierung** fokussiert die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen. (Nerdinger et al., 2014, S. 85)

Zudem gibt es Studien darüber, dass es zu den beiden oben genannten Dimensionen noch eine weitere, die Orientierung nach Partizipation, gibt. Partizipationsorientierung beschreibt den Einbezug der Mitarbeiter:innen in Entscheidungen. Dabei umfassen die Entscheidungen jene am Arbeitsplatz, bei Aufgaben sowie Rahmenbedingungen. Das Maß der (Mit-)Entscheidung beachtet und fördert die Qualifikation der Mitarbeiter:innen. (Rosenstiel et al., 2020, S. 33f.) Auf Basis des zweidimensionalen Verhaltenskonzeptes entwickelte Blake und Mouton 1964 das „Managerial Grid“. In diesem Konzept wurden die beiden Dimensionen „Aufgabenorientierung“ (x-Achse) sowie „Mitarbeiterorientierung“ (y-Achse) abgebildet, woraus sich im Koordinatensystem fünf Führungsstile ergaben (Au, 2016, S. 10). Die folgende Abbildung 5 zeigt eine Übersicht über die Einteilung der Führungsstile:

Abbildung 5: Managerial Grid (Blake & Mouton 1964)



Quelle: Eigene Darstellung nach Au, 2016, S. 10.

Die Einteilung der Führungsstile erfolgt nach den zwei Dimensionen, Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung (Au, 2016, S. 10):

- **Führungsstil 1.1** – in diesem Führungsstil ist die Aufgaben- sowie Mitarbeiterorientierung niedrig, was dazu führt, dass die Führungskraft wenig Auswirkung auf die Leistung der Mitarbeiter:innen hat.
- **Führungsstil 1.9** – in diesem Führungsstil erhöht sich die Mitarbeiterorientierung stark, wodurch ein gemütlicher, freundlicher Rahmen geschaffen wird. Durch die zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Mitarbeiter:innen und Führungskraft ist auch das Arbeitstempo entsprechend gemütlich.
- **Führungsstil 5.5** – in diesem Führungsstil wird die Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung im guten Mittelfeld gehalten.
- **Führungsstil 9.1** – als Gegensatz zu dem Stil 1.9 umfasst dieser Führungsstil eine hohe Aufgabenorientierung und eine geringe Mitarbeiterorientierung. Hier steht eine hohe Arbeitsleistung im Vordergrund, wobei die zwischenmenschlichen Beziehungen vernachlässigt werden.
- **Führungsstil 9.9** – in diesem Führungsstil sind beide Orientierungen auf der höchsten Ausprägung, wodurch eine gute Arbeitsleistung durch motivierte Mitarbeiter:innen entsteht. Gemeinsame Ziele führen zu guten Arbeitsleistungen.

Die Verhaltenskonzepte wurden noch um eine Dimension erweitert. Das Modell des situativen Führens von Hersey und Blanchard (1977) beschreibt zusätzlich Führungsstile im Zusammenhang mit der Situation. Nähere Informationen dazu gibt es im folgenden Kapitel der Situationstheorie.

2.4.1.3 Situationstheorie

Durch viele Forschungen in Bezug auf den Führungsstil und das Verhalten wurde festgestellt, dass es nicht den optimalen Führungsstil oder das optimale Verhalten gibt, sondern, dass dies unterschiedlich, je nach Situation, betrachtet werden muss. Je nach Situation ist möglicherweise ein anderer Stil oder ein anderes Verhalten notwendig. (Nerdinger et al., 2014, S. 85; Rosenstiel et al., 2020, S. 34) Jener Ansatz, welcher Person mit Situation in Verbindung bringt, wird auch Kontingenzansatz genannt (Rosenstiel et al., 2020, S. 34).

Als erste Veröffentlichung in diesem Bereich beschrieb Fiedler (1964, S. 153ff.) die Kontingenztheorie. Dabei beschreibt Fiedler eine motivgesteuerte Orientierung der Führungskraft, welche auf zwei Dimensionen stattfindet: mitarbeiterorientiert und aufgabenorientiert. Die Dimensionen sind identisch wie in der Verhaltenstheorie von der Ohio-Studie (siehe Kapitel 2.4.1.2). Ein wesentlicher Unterschied ist jedoch, dass die beiden Dimensionen abhängig von der jeweils anderen Dimension sind. In dem Konzept wird jene:r Mitarbeiter:in, welche am wenigsten von der Führungskraft geschätzt wird („LPC = least preferred co-worker), eingestuft. Wird diese:r Mitarbeiter:in positiv eingeschätzt, ist die Führungskraft mitarbeiterorientiert. Die Einschätzung kann auch in die entgegengesetzte Richtung erfolgen. Die Situationsdimension beschreibt Fiedler mit drei, voneinander unabhängigen, Variablen. Zum einen die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in, des Weiteren wird die Aufgabenstruktur berücksichtigt und abschließend die Machtposition der Führungskraft. Fiedler hat festgestellt, dass einige Führungssituationen eine aufgabenorientierte Führungskraft benötigen und wiederum andere eine mitarbeiterorientierte Führungskraft. Es war eine der ersten Forschungen, welche einen Zusammenhang von Führungsstil und Situation beschrieb. (Fiedler, 1964, S. 153ff.) Der Ansatz von Fiedler ist in der schlussendlichen Aussage überraschend. Während die weiteren Modelle davon sprechen, dass die Führungskraft den Stil der Situation anpassen soll, beschreibt Fiedler, die Führungskraft nach der Situation auszuwählen. Nicht jede Führungskraft kann jede Situation gleich gut meistern, genauer gesagt können Führungskräfte ihren Führungsstil nur schwer verändern, weshalb je nach Situation die Führungskraft ausgewählt werden soll. (Daft, 2016, S. 526; Rosenstiel et al., 2020, S. 36; Au, 2016, S. 12)

Vroom & Yetton (1973) schreiben, dass es den optimalen Führungsstil, welcher in allen Situationen erfolgreich ist, nicht gibt. Der Erfolg des Führungsstiles ist jedenfalls abhängig von den Bedingungen bzw. der Situation, welche in dem Moment vorhanden ist.

Zudem beschreiben Vroom & Yetton, dass Entscheidungssituationen maßgeblich für erfolgreiche Führung sind und haben daraus, konkreter Entscheidungsstile, für Führungskräfte abgeleitet (Blessin & Wick, 2017, S. 140): Folgende Tabelle 1, fasst die Entscheidungsstile nach Vroom & Yetton zusammen.

Tabelle 1: Entscheidungsstile nach Vroom & Yetton

Bezogen auf eine Person	Bezogen auf ein Kollektiv
<p>A1 - Autoritär</p> <p>Führungskraft trifft die Entscheidung mit den aktuell vorhandenen Informationen allein.</p>	<p>A2 - Autoritär</p> <p>Führungskraft bezieht aus der Gruppe Informationen und entscheidet allein. Die Aufgabe der Mitarbeiter:innen in diesen Entscheidungen umfasst ausschließlich die Informationsbeschaffung.</p>
<p>B1 - Beratend</p> <p>Probleme werden mit einzelnen Mitarbeiter:innen besprochen (nicht in der Gruppe). Dabei werden Vorschläge und Ideen abgefragt. Die Entscheidung trifft auch hier die Führungskraft.</p>	<p>B2 - Beratend</p> <p>Das Problem wird in der Gruppe diskutiert und Lösungen und Vorschläge werden eingeholt. Die Entscheidung trifft auch hier die Führungskraft.</p>
	<p>G2 - Gruppenorientiert</p> <p>Das Problem wird auch in diesem Entscheidungsstil in der Gruppe diskutiert. Anschließend werden Lösungen erarbeitet und eine gemeinsame Entscheidung getroffen. Die Führungskraft hat mehr eine koordinierende Rolle.</p>

Quelle: Eigene Darstellung nach Blessin & Wick, 2017, S. 140.

Die beschriebenen Führungsstile bzw. Entscheidungsstile sollen situationsabhängig eingesetzt werden. Dafür wurden sieben Problemmerkmale identifiziert, welche eingeschätzt werden können. Anhand der Einschätzung der Situation und des Problems soll sich die Führungskraft für einen Entscheidungsstil entscheiden. (Blessin & Wick, 2017, S. 146f.)

Eine Weiterentwicklung im Bereich der Situationstheorie waren die situationsbezogenen Führungsstile von Hersey und Blanchard (1977). Für die einzelnen Situationen (Unterschieden je nach Ausprägung der Qualifikationen, Kompetenzen, Motivation und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter:innen) gibt es unterschiedliche Führungsstile. Im Führungsstil S1 steht im Fokus die Unterweisung („telling“.) Durch die geringe Ausprägung des Reifegrades des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin in Bezug auf Qualifikation aber auch Motivation, bedarf es genaue, strukturierte Anweisungen und einen autoritär angesiedelten Führungsstil. Im Führungsstil S2 steigt die Motivation sowie auch die Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter:innen, dennoch sind die Qualifikationen, Kenntnisse und Erfahrungen noch kaum ausgeprägt. Durch überzeugende Erläuterungen („selling“) werden Mitarbeiter:innen direkt motivierend angesprochen. Mit zunehmendem Reifegrad der Mitarbeiter:innen wandelt sich der Führungsstil S3 zu einem stark mitarbeiterorientierten Stil. Bei hohen Qualifikationen, Kenntnissen und Erfahrungen und einer gering ausgeprägten Motivation bzw. Bereitschaft für Verantwortung steht Partizipation („participating“) im Vordergrund. Im letzten Führungsstil werden Aufgaben an die Mitarbeiter:innen delegiert („delegating“). Aufgrund der hohen Ausprägung an Qualifikationen und Motivation, können die Mitarbeiter:innen die Aufgaben selbstständig ausführen und die Führungskraft wechselt in eine beratende Rolle (Franken, 2010, S. 270f.).

Der Ansatz des situativen Führens hat auch einige Kritikpunkte. So wird einerseits nur die Ebene der Mitarbeiter:innen betrachtet und nicht die Kompetenzausprägungen der Führungskräfte einbezogen (Franken, 2010, S. 272). Zudem ist das Modell sehr allgemein gehalten und bietet wenig konkrete Anweisungen. Dies kann auch mit einem Effekt aus der Psychologie erklärt werden. Der Barnum Effekt, oder auch Forer-Effekt, beschreibt, dass Personen allgemeingültige Aussagen auf sich beziehen (Glaser, 2019, S. 86). Für die Situationstheorie gibt es neben einigen positiven Resonanzen aber auch kritische Punkte. In allen Theorien, aber vor allem im Ansatz des situativen Führens von Hersey & Blanchard, werden Situationen stark generalisiert, was bedeutet, dass die Situationen so vage beschrieben werden, dass diese viel Interpretation zulassen (Blessin & Wick, 2017, S. 158).

2.4.1.4 Transaktionale / Transformationale Führungstheorie

Der Ansatz der **transaktionalen** Führung ist auf der Annahme begründet, dass Mitarbeiter:innen nur Tätigkeiten erledigen, wodurch sie für sich selbst einen Vorteil generieren. Dadurch ist der Führungsstil der transaktionalen Führung durch Belohnungen und

Bestrafungen geprägt. Zielvereinbarungen, Prämien und andere Anreize stehen im Fokus der Führung. Die Verbindung zwischen Wenn-Dann ist grundlegend für den transaktionalen Stil. Während der Führungsstil gegenüber Verkäufern oder ähnlichen Berufszweigen, wo Leistung klar messbar ist, teilweise erfolgreich sein kann, wird in anderen Bereichen, wie kreativen, innovativen Bereichen, die Ausübung schwer machbar sein. (Bass, 1990; Blessin & Wick, 2017, S. 118f.; Lüneburg, 2019, S. 94f.; Unkrig, 2020, S. 235ff.) Bei der transaktionalen Führung können zwei unterschiedliche Dimensionen unterschieden werden (Rosenstiel et al., 2020, S. 45):

- Zum einen die **bedingte Belohnung**, welche vorab kommuniziert wird, um die Anforderungen zu erfüllen. Von Beginn der Tätigkeit ist dem gegenüber klar, was als Gegenleistung kommen wird. (Rosenstiel et al., 2020, S. 45)
- Zum anderen „**Management by Exception**“, was bedeutet, dass erst eingegriffen wird, wenn Ziele bzw. Anforderungen nicht wie vereinbart ausgeführt werden. Es wird nicht aktiv eine Gegenleistung zu Beginn angeboten, sondern erst bei Verfehlung. (Rosenstiel et al., 2020, S. 45)

In vielen Veröffentlichungen wird hier ein weiterer Ansatz erläutert: „**Management by Objective**“ – auch Zielvereinbarungsansatz genannt. Auch hier wird eine Form der transaktionalen Führung beschrieben. Dabei werden Ziele festgelegt und darauffolgend laufend kontrolliert. Dieser Ansatz verfolgt aber oftmals auch Teile der transformationalen Führung, da Ziele und deren Weg individualisiert festgelegt werden. (Held, 2022, S. 28)

In diesem Zusammenhang können auch zwei **psychologische Konzepte** betrachtet werden. Zum einen die **Norm der Reziprozität von Gouldner** (1960) und zum anderen die **Austauschtheorie von Thibaut und Kelley** (1959). Die Norm der Reziprozität nach Gouldner beschreibt eine Austauschverpflichtung zwischen Personen/Gruppen. Durch einen Austausch von materiellen oder auch immateriellen Leistungen wird automatisch eine Verpflichtung, bei dem:der Austauschpartner:in herbeigeführt. Reziprozität beschreibt dabei eine Norm, welche unabhängig von Kultur oder ähnlichen Einflussfaktoren besteht. (Gouldner, 1960, S. 161ff.) Zusammenfassend kann reziprokes Verhalten damit beschrieben werden, dass auf ein kooperatives Verhalten auch wieder ein kooperatives Verhalten folgt. Es ist somit ein gegenseitiger Austausch. (Nerdinger et al., 2014, S. 124)

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch das psychologische Konzept der Austauschtheorie von Thibaut und Kelley (1959). In dieser Theorie erläutern die Autoren die Beziehung zwischen zwei Individuen, wobei jedes der Individuen ein riesiges Repertoire an möglichen Verhaltensweisen hat, die es in einer Interaktion zeigen kann.

Zwischenmenschliche Beziehungen unterscheiden sich voneinander und resultieren in unterschiedlichen Interaktionen. Dabei können zwei Arten von Wirkungen unterschieden werden. Zum einen Belohnungen (bspw. Freuden, monetäre Belohnung) und zum anderen die Kosten (bspw. Konsequenzen), die die Leistung einer Verhaltenssequenz hemmen oder beeinträchtigen können. (Thibaut & Kelley, 1960, S. 10ff.)

Die Norm der Reziprozität, mit der gegenseitigen Austauschverpflichtung sowie die Austauschtheorie, mit den beiden Unterschieden der Wirkung, untermalen mit psychologischen Konzepten die transaktionale Führung. Studien haben ergeben, dass die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen sich im Laufe der Zeit verändert haben, genauer gesagt sich nach wie vor verändern. Ein Austausch von Belohnung oder Konsequenz, wie es die transaktionale Führung beschreibt, deckt nicht mehr die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen. Eine Studie im Harvard Business Review (2018) hat ergeben, dass 9 von 10 Mitarbeiter:innen einverstanden wären, für weniger Geld zu arbeiten, wenn dafür die Arbeit bedeutungsvoller und sinnstiftender ist. (Anchor, Reece, Kellerman & Robichaux, 2018)

Während auch der Ansatz der transaktionalen Führung noch monetäre Anreize oder die Angst auf Jobverlust maßgeblich für eine gute Arbeitsleistung war (gute Arbeitsleistung gegen gute Bezahlung/sicherer Job) wurde im Laufe der Zeit daraus eine Forderung nach Mitsprache, Partizipation, Sinn und viele weitere Aspekte (gute Arbeitsleistung gegen sinnhafte Arbeit/Visionen etc.). Somit sind die beiden psychologischen Konzepte nach wie vor gültig, der Anspruch an die Gegenleistung / den (materiellen oder immateriellen) Gegenstand des Austausches hat sich verändert.

Aufbauend darauf wurde die **transformationale** Führung entwickelt, in welcher die Führungskraft für sich selbst eine Vision erstellt, welche sinnstiftend ist und vor allem einen Raum für Vertrauen mit sich bringt (Bass, 1990; Blessin & Wick, 2017, S. 118f.; Lüneburg, 2019, S. 94f.; Unkrig, 2020, S. 235ff.). Bass (1990) beschreibt den transformalen Führungsstil wie folgt:

“[...] transformational leadership — occurs when leaders broaden and elevate the interests of their employees, when they generate awareness and acceptance of the purposes and mission of the group, and when they stir their employees to look beyond their own self-interest for the good of the group.” (Bass, 1990, S. 21)

In einem weiteren Artikel beschreibt Bass (1997) die Rolle der Führungskraft in der transformationalen Führung mit folgendem Zusatz: „[...]enlarging and elevating followers' motivation, understanding, maturity, and sense of self-worth.“(Bass, 1997, S. 130).

In dem Kontext der transformationalen Führung können, ähnlich wie in der transaktionalen Führung, auch mehrere Dimensionen unterschieden werden (Bass, 1990, S. 22; Held, 2022, S. 31ff.; Rosenstiel et al., 2020, S. 45):

- **Idealisierter Einfluss (Charisma):** Vorbildfunktion der Führungskraft
- **Inspirierende Motivierung:** Steigerung der intrinsischen Motivation mittels Zielen und Visionen
- **Intellektuelle Stimulierung:** Mitarbeiter:innen motivieren, neue Ideen und Betrachtungsweisen zu bringen oder zu sehen und dadurch Innovation und Kreativität zu steigern.
- **Individualisierte Behandlung:** Betrachtung der Bedürfnisse von einzelnen Mitarbeiter:innen sowie Entwicklung von ihren Skills.

Interessant ist hier auch zu erwähnen, dass Lippold (2019) in seiner Veröffentlichung die transformational und transaktionale Führung auch der Eigenschaftstheorie zuordnet (Lippold, 2019, S. 3ff.). Da die Zuordnung in den meisten Werken aber separat erfolgt, wird dies hier auch als eigenständige Theorie übernommen.

2.4.1.5 Interaktionstheorie

Die Interaktionstheorie stellt den Fokus auf den Austausch zwischen Mitarbeiter:innen und Führungskraft. Dabei werden soziale Interaktionen betrachtet, welche den Austausch zwischen zwei oder mehreren Individuen beschreibt – auf Aktion folgt Reaktion und dies wechselseitig. Die Interaktionstheorie startet neutral in eine Beziehung zwischen Personen, welche konträr zur Situationstheorie stattfindet. (Macharzina & Wolf, 2008, S. 577) Die bekannteste Theorie dieser Führungstheorie ist die LMX-Theorie von Fred Dansereau, George Graen, and William Haga. Die LMX-Theorie (Leader member exchange) beschreibt den Zusammenhang zwischen der Arbeitsbeziehung und Arbeitsleistung. Je effektiver die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen ist, desto besser die Arbeitsleistung der Mitarbeiter:innen. (Gandolfi & Stone, 2017, S. 24)

Im Laufe der Zeit gab es, wie in diesem Kapitel erläutert, unterschiedliche Führungstheorien und Führungsstile. Durch den schnellen Wandel, muss jedoch sichergestellt werden, dass auch Mitarbeiter:innen und Führungskräfte in dieser Umgebung erfolgreich agieren können. Dadurch sind Unternehmen gezwungen zunehmend agil zu werden, genauer gesagt langfristig zu bleiben. Dies umfasst auch das Thema Führung, wodurch

auch Führungstheorien und -stile dahin gehenden weiterentwickelt wurden. Folgendes Kapitel beschreibt einerseits agile Führung und die dazugehörigen Führungsstile und andererseits agile Methoden, welche als Führungswerkzeuge Führungskräfte unterstützen.

2.4.2 Agile Führung

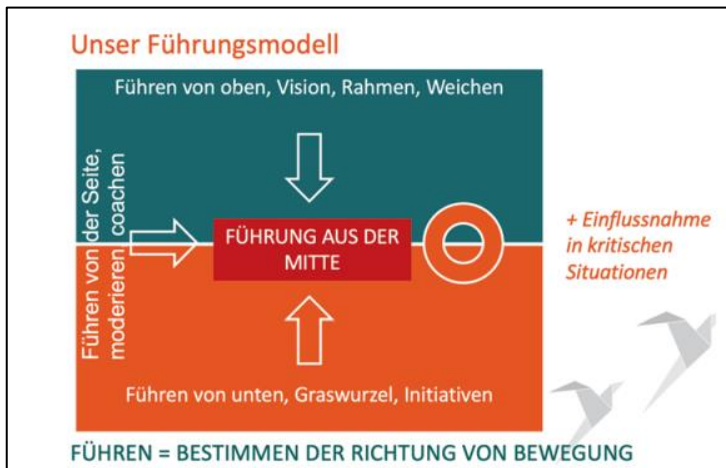
Agilität unterscheidet drei unterschiedliche Ebenen: Werte, Prinzipien und Praktiken/Tools. Dabei stellen die Werte die Basis dar. Hier werden die eigenen Werte definiert, welche für die Organisation relevant sind. Prinzipien unterstützen bei der Umsetzung und übersetzen die einzelnen Werte für die dritte Ebene der Praktiken. Die einzelnen Werte werden in dieser Ebene nochmals konkretisiert und detailliert in unterschiedliche Handlungspunkte erfasst. Dabei können beispielsweise auf einen Wert vier Prinzipien fallen. Durch die genaue Erklärung der Prinzipien können einzelne Praktiken einfacher abgeleitet werden. Die letzte Ebene der Praktiken und Tools bezieht sich auf die Ausführung und orientiert sich stark an der Handlung. Die benötigten Praktiken werden dabei vom Team gewählt und sind von ständiger Änderung geprägt (Böhm, 2019, 16ff.). Aus dieser Definition der drei Ebenen kann auch das Thema Führung abgeleitet werden. Dabei sollen nicht Richtlinien im Vordergrund stehen, sondern die Werte. **Werteorientierte Führung als zentraler Punkt für eine agile Organisation** (Böhm, 2019, S. 17). Werte sind eine Grundlage für Motivation, wobei sich Werte, beispielsweise durch gesellschaftliche Themen oder aber auch persönliche Prägungen, ständig verändern können. In dem Kontext der erfolgreichen Mitarbeiterentwicklung in Unternehmen ist es somit wesentlich, dass die Werte des Unternehmens auch den Werten des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin entsprechen. Somit wird bereits bei der Einstellung von neuen Mitarbeiter:innen darauf geachtet, dass die:der Mitarbeiter:in auch zum Unternehmen passt. Unabhängig der Sichtweisen der Unternehmen sind Werte auch oftmals Entscheidungsgrundlage für Bewerber:innen. Wie bereits erwähnt, sind Werte nicht dauerhaft festgeschrieben, sondern verändern sich. Dadurch ist es auch wichtig, bestehende Mitarbeiter:innen in die Werte einzubeziehen. Führungskräfte in agilen Unternehmen kommunizieren die Werte transparent und sprechen möglichen Widerspruch offen an. (Hofert, 2021, S. 91f.)

Die Definition von Führung unterscheidet sich aber zur klassischen Führung. Dabei wird eine Führungskraft als Coach, Moderator:in, Entwickler:in, Unterstützer:in gesehen. Die übergeordneten, strategischen Ziele sowie die Rahmenbedingungen und Strukturen, in

welchen die Teams selbst gesteuert arbeiten können, müssen von der Führungskraft vorgegeben werden (WAS). Den Weg (WIE) die Ziele zu erreichen, legen die Teammitglieder fest. (Hofert, 2021, S. 33f.)

Ein weiterer Ansatz ist, dass Führung auf unterschiedlichen Ebenen neu gedacht werden kann. Abbildung 6 zeigt ein Bild der unterschiedlichen Ebenen:

Abbildung 6: Richtungen der Führung



Quelle: Hofert, 2021, S. 34.

(1) Führung für die Gestaltung und Entwicklung des Teams, welche auf Augenhöhe und partnerschaftlich Impulse gibt. (2) Führung, welche die Rahmenbedingungen festlegt und unterstützend tätig ist, den Durchblick in der Komplexität zu behalten. (3) Führung mit Fokus auf die Vision (von oben), welche die strategische Richtung vorgibt, den Rahmen für diese setzt und die Vision, auch den Mitarbeiter:innen erzählerisch oder in anderen Formen weitervermitteln kann. (4) Führung als Selbstführung, um die Anforderungen der Treffung von Entscheidungen und die Übernahme von Verantwortung bewältigen zu können. (5) Führung von unten, beschreiben Mitarbeiter:innen, welche abseits von Regeln Themen ansprechen oder entwickeln, um dadurch eine Richtungsänderung zu unterstützen, wenn notwendig. (Hofert, 2021, S. 33f.)

Trost (2018, S. 94f.) hat in seinem Buch zwölf Dimensionen zusammengefasst, in welchen sich die klassische, hierarchische Welt von der agilen Welt unterscheidet. Folgende Tabelle 2 zeigt eine Zusammenfassung der Unterschiede:

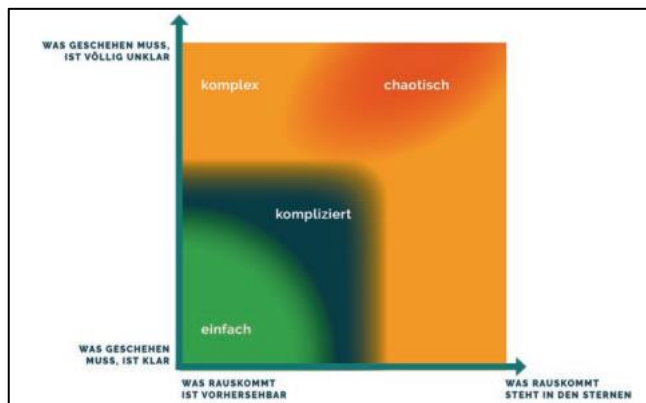
Tabelle 2: Unterschiede klassische, hierarchische Welt vs. agile Welt

Thema	Klassische, hierarchische Welt	Agile Welt
Anforderungen	Statische Anforderungen	Individualisierung
Wertschätzung	Höhere Hierarchieebenen = höhere Wertschätzung	Alle Mitarbeiter:innen sind wesentlich für den Erfolg
Kultur	Fokus: Kontrolle und Misstrauen	Fokus: Offenheit und Vertrauen
Abhängigkeit	Mitarbeiter:innen sind vom Unternehmen abhängig	Unternehmen ist von Mitarbeiter:innen abhängig
Verbesserungen	Versuch der kontinuierlichen Verbesserung im Tätigkeitsfeld	Zerstörung von bestehendem durch disruptive Entwicklung
Aufgabenstruktur	Kleine Aufgabenpakete; der Weg zum Ziel (Wie) ist bekannt	Aufgaben und Wege werden Schritt für Schritt entwickelt
Planung/ Durchführung	Erst fertig denken und planen, dann handeln	Kurzfristiger Planungshorizont und anhaltende Nachjustierung
Experten	Führungskraft = Experte	Mitarbeiter:in = Experte
Führung	Führungskraft = Boss	Führungskraft = Coach
Freiraum/ Entscheidung	Mitarbeiter:innen führen Standards und Anweisungen aus	Eigenverantwortliche Entscheidungen
Aufgaben	Eine Aufgabe nach der andere, unabhängig voneinander	Hohe Abhängigkeit zwischen Aufgaben und Personen
Verpflichtung/ Stakeholder	Mitarbeiter:innen: Verpflichtung gegenüber Führungskraft	Teams: Verpflichtung gegenüber Kund:innen und Kolleg:innen

Quelle: Trost, 2018, S. 94f.

Wie bereits vorangegangen erwähnt, ist Agilität wichtig, um komplizierte und vor allem komplexe Situationen im schnelllebigen Wandel bewältigen zu können. Auf Basis der Stacey Matrix und mithilfe des Cynewin-Modells wurden für unterschiedliche Situationsausprägungen (einfach, kompliziert, komplex, chaotisch) Empfehlungen über Führung und Rahmenbedingungen erläutert. Agilität ist notwendig, um vor allem die komplexen, aber auch die komplizierten Situationen erfolgreich bewältigen zu können. (Hofert, 2021, S. 59) Abbildung 7 zeigt eine Darstellung der unterschiedlichen Ausprägungen anhand der Stacey-Matrix.

Abbildung 7: Stacey-Matrix



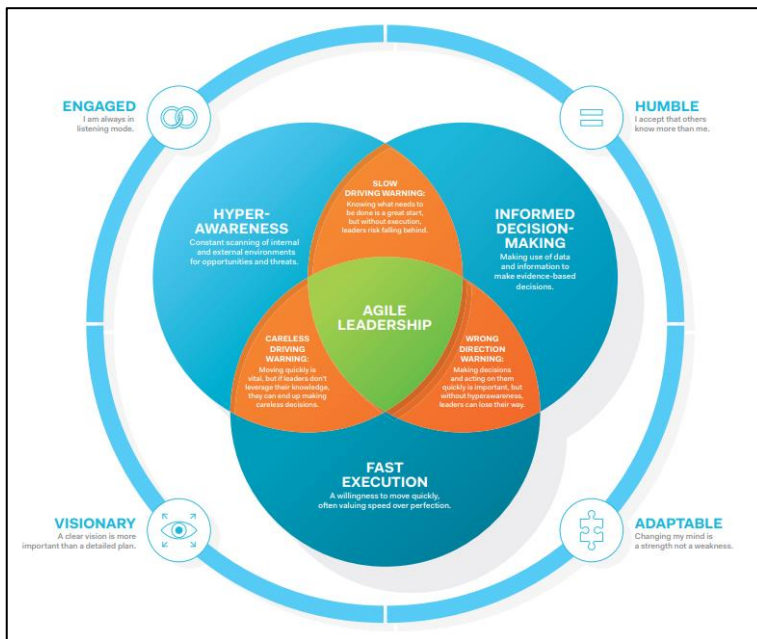
Quelle: Hofert, 2021, S. 59.

- **Einfaches System:** Ursache und Wirkung stehen in einem eindeutigen Zusammenhang. Der Fokus der Führungskraft liegt auf der Aufgabenverteilung, da es zu diesen Situationen bzw. Aufgaben bereits Best Practice Beispiele gibt.
- **Kompliziertes System:** Das Verstehen von Ursachen und Wirkung ist wesentlich schwieriger und wird ausschließlich von Expert:innen erkannt. Es gibt keine eindeutigen Best Practice Beispiele, an welche sich die Führungskraft und Mitarbeiter:innen orientieren können. Dennoch gibt es Praktiken, welche verwendet werden können. Der Hauptfokus der Führungskraft liegt dabei, die Zusammenarbeit zu fördern. Agile Methoden, wie Kanban, Lean oder hybrides Projektmanagement, helfen diese Situationen gut zu bewältigen.
- **Komplexes System:** In diesem System, in welchem das Ergebnis oder der Weg unbekannt ist, ist kein Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung erkennbar. Es müssen laufend iterative Anpassungen vorgenommen werden. Der Fokus der Führungskraft liegt darin, die Entwicklungen und Anpassungen, welche notwendig sind, zuzulassen, genauer gesagt diese aktiv zu fördern. Scrum oder auch agiles Projektmanagement unterstützen komplexe Systeme. Wesentlich ist hier auch, die vergangenen Themen zu analysieren und daraus resultierend neues Wissen für kommende Themen, Projekte bzw. Situationen mitzunehmen.

- **Chaotisches System:** Ähnlich wie im komplexen System ist nicht erkennbar, dass Ursache und Wirkung in Verbindung stehen. Es bedarf schnelle Entscheidungen und schnelles Handeln.

Einen weiteren Ansatz von agiler Führung stellte Neubauer, Tarling & Wade (2017) dar. Die Autoren berichten über vier Merkmale sowie drei Verhaltensweisen, die agile Führungskräfte benötigen. Abbildung 8 zeigt eine Übersicht (Neubauer et al., 2017):

Abbildung 8: Actions of an Agile Leader



Quelle: Neubauer et al., 2017.

Merkmale von agilen Führungskräften laut Neubauer et al. (2017):

- Humble – agile Führungskräfte müssen Feedback akzeptieren. Zudem müssen sie anerkennen, dass eine Führungskraft nicht alles weiß (Selbstreflexion)
- Adaptable – agile Führungskräfte wissen, verstehen und akzeptieren, dass es ständig Veränderung gibt. Ein schnelles Erfassen von Informationen und die Änderung des eigenen Mindsets, auf neue Voraussetzungen, sind wesentlich.
- Visionary – agile Führungskräfte fokussieren nicht auf kurzfristigen Unsicherheiten, sondern sehen die langfristigen Ziele.
- Engaged – agile Führungskräfte hören zu, kommunizieren viel mit unterschiedlichen Personen und bringen die Informationen zusammen.

Zusätzlich der vier Merkmale beschreiben Neubauer et al. (2017), dass agile Führungskräfte erfolgreich sind, wenn sie ihre Umgebung ständig auf Chancen und Risiken

scannen, ihre Entscheidungen auf Basis von Informationen und Daten treffen sowie schnell handeln, auch wenn dadurch nicht immer Perfektion erreicht werden kann.

Hofert (2021, S. 95) beschreibt, dass agile Führungskräfte eine offene, flexible Haltung zum Thema Veränderungen haben und diese auch umsetzen können. Die Führungskräfte sind in der Lage, diese Flexibilität auf die Arbeitsumgebungen und die Teams zu transformieren und können Rollen und Strukturen zielgerichtet anwenden, um selbst gesteuerte Gruppen zu fördern. (Hofert, 2021, S. 95). Im Zusammenhang mit agiler Führung können unterschiedliche Aufgabenpakete auch unterschiedlichen Rollen zugeordnet werden, wobei nicht wesentlich ist, dass die Aufgaben immer von der gleichen Person erledigt werden. Diese Einstellung steht unmittelbar im Zusammenhang mit dem zentralen Fokus: die gesamte Teamleistung. Es wird nicht das Individuum und dessen Leistung betrachtet, sondern jedes einzelne Teammitglied bringt die eigenen Kompetenzen ein, um gemeinsam als Team erfolgreich zu sein. (Hofert, 2021, S. 58ff.) Das Lernen aus Erfahrungen wird wesentlich, um immer neue Situationen und System bewältigen zu können. Werte, Teamentwicklung, Transformation und Flexibilität sind zentrale Themen von agilen Führungskräften (Hofert, 2021, S. 95).

Die bekanntesten Führungsstile werden in den folgenden Unterkapiteln beschrieben.

2.4.2.1 Empowerment Leadership

Blanchard, Carlos & Randolph beschreiben bereits 1999, dass Empowerment ein sehr starkes Konzept ist, es aber die wenigsten Unternehmen schaffen in die Praxis umzusetzen. Dabei beschreibt Blanchard et al (1999), dass es schwierig ist, einerseits Verantwortung und andererseits Freiheit im Gleichgewicht zu halten. Die Unternehmenskultur von traditionellen Werten hin zu Empowerment zu bringen, ist eine große Herausforderung und dabei muss klar sein, wenn der Weg einmal eingeschlagen wurde, so ist ein Zurück nicht mehr möglich (Blanchard et al., 1999, S. 4).

Die Autoren beschreiben Empowerment wie folgt:

[...] that provides both the strategic advantage companies are seeking and the opportunity people are seeking. It is means for involving team members as business partners in determining company success or failure [...].Empowerment can assist any leader (who is willing to make some key changes) tap the knowledge, skills, experience, and motivation of every person in the company.” (Blanchard et al., 1999, S. 5).

Mitarbeiter:innen eigenständig Entscheidungsfreiräume sowie auch Verantwortung zu übergeben, ist eines der wesentlichsten Merkmale von Empowerment (Blanchard et al., 1999, S. 6).

Empowerment Leadership beschreibt einen Führungsstil, welcher der agilen Führung zugeordnet werden kann. Dabei beschreibt dieser Führungsstil das Teilen von Wissen, Kontrolle, Informationen und auch Entscheidungsmacht. All jene Aspekte, welche bei agiler Führung vorkommen. Aufgrund der gemeinsamen Erarbeitung von Lösungen sowie die Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielraum, liegt die Verantwortung sowohl bei den Mitarbeitenden als auch bei den Führungskräften. Dies wiederum hat den Vorteil, dass auch Mitarbeiter:innen die Möglichkeit haben, sich einerseits selbst zu verwirklichen, aber auch sich selbst weiterzuentwickeln. Zudem ist die gemeinsame Teamarbeit, unter anderem durch die geteilte Verantwortung, im Fokus. (Furtner, 2017, S. 9ff.) Empowerment benötigt konträr zu den traditionellen, hierarchischen Anweisungen, eine gemeinsame, soziale Arbeitsweise. Die Rolle der Führungskraft wird hin zu einer beratenden Funktion weiterentwickelt. Zudem ist auch Lernen wesentlich, wenn Mitarbeiter:innen empowert agieren sollen. Dazu benötigt es weiteres Wissen, weitere Qualifikation und Kompetenzen. Die Rolle der Führungskraft umfasst dabei ein kontinuierliches Feedback und eine offene Fehlerkultur, damit Mitarbeiter:innen (neue) Erfahrungen machen dürfen und daraus auch lernen können. (Boes, Gül, Kämpf & Lühr, 2021, S. 313 f.)

2.4.2.2 Servant Leadership

Servant Leadership ist der einzige Führungsstil von allen, welche Personen vor der Mission in den Vordergrund rückt (Gandolfi & Stone, 2017, S. 25). Während in klassischen Führungsstilen die Eigenschaften oder das Verhalten der Führungskraft thematisiert wird, wird die agile Führung, durch unterschiedliche agile Methoden, wie Scrum (siehe Kapitel 2.4.2.3), nicht mehr an Personen geknüpft, sondern an Rollen. Im Scrum gibt es beispielsweise einen Scrum Master, welcher nicht immer die unmittelbare Führungskraft sein muss. Diese Rolle hat aber dennoch eine Führungsaufgabe zu erfüllen, auch wenn dabei das Ziel bereits vorgegeben ist. (Hofert, 2021, S. 58)

Unabhängig des Führungsstils gibt es auch agile Methoden, welche Führungskräfte anwenden können. Im folgenden Kapitel werden zwei Methoden vorgestellt.

2.4.2.3 Methoden von agiler Führung

Es gibt einige Methoden für ein agiles Führungsverhalten, welche in der Praxis angewendet werden. Folglich werden zwei Methoden der agilen Führung vorgestellt.

OKR

OKR, genauer gesagt Objectives and Key Results, beschreibt eine Methode, welche zur agilen Führung zählt, da diese eine flexiblere und vor allem kurzfristigere Planung unterstützt. Wesentlich dabei ist, dass diese Methode nicht von den Führungskräften allein durchgeführt wird, sondern ein kollaboratives Miteinander voraussetzt. Ziel der Methode ist es nicht, dass Führungskräfte Ziele definieren, welche die Mitarbeiter:innen umsetzen sollen. Die gemeinsame Erarbeitung der Ziele ist bereits Teil der Methode. Neben der gemeinschaftlichen Zieldefinition ist zudem die Transparenz der Ziele wesentlich für den Erfolg der OKR-Methode. (Wissmann et al., 2021, S. 36ff.)

Scrum

Scrum beschreibt eine Methode, welche ein Team unterstützt, an einem Produkt bzw. einer Lösung zu arbeiten. Dabei ist die gemeinsame Erarbeitung der Schlüssel. (Wissmann et al., 2021, S. 30) Wie bereits oben angesprochen ist ein zentraler Punkt von agiler Führung, dass die Teamleistung über der individuellen Leistung steht. Scrum unterstützt dies durch die Möglichkeit, dass alle auf Augenhöhe agieren, um den bestmöglichen Erfolg, unabhängig der individuellen Ziele, für das Team zu erreichen. (Wissmann et al., 2021, S. 30)

2.4.3 Zusammenfassung und Ableitung zur empirischen Forschung

Zusammengefasst ist agile Führung kein neues Führungskonzept. Es beschreibt eine werteorientierte Führung, geprägt durch Transparenz und einen guten Informationsfluss. Zudem sind Vertrauen, Autonomie, Freiheit und ein Entscheidungsspielraum für die Mitarbeiter:innen Kernelemente von agiler Führung. Nicht zu vergessen, selbst gesteuerte Teams und individuelle Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in als zentrale Punkte. Die Führungskraft verändert sich vom Experten und dem Kontrollorgan hin zum beratenden Coach und vermittelt den Mitarbeiter:innen ein übergeordnetes Ziel, mit dem Hintergrund, den Mitarbeiter:innen den Freiraum zu geben, den Weg selbstbestimmt zu wählen. Viele dieser Themen sind keine Neuerscheinung. So umfasste Managerial Grid (Blake & Mouton 1964) unterschiedliche Führungsstile, wobei der Stil 9.9 eine erfolgreiche Führung durch motivierte Mitarbeiter:innen und gemeinsame

Zieldefinitionen beschreibt. Vroom und Yetton (1973) haben dem Thema Entscheidungsspielraum bereits eine große Rolle für eine erfolgreiche Führung zugeordnet. Der Ansatz von situativem Führen umfasste bereits die unterschiedlichen Ebenen, je nach Kompetenzausprägungen der individuellen Mitarbeiter:innen. Bereits in diesem Ansatz wurde das Thema Individualisierung behandelt. Die Transaktionale Führung beschreibt einen verwandten Ansatz wie agile Führung, da sie eine individualisierte Behandlung der Mitarbeiter:innen vorsieht und die intrinsische Motivation fördert. Agile Führung ist somit keine neue Richtung, sondern bündelt einige Themen aus alten Führungstheorien und -stilen. Zudem berücksichtigt agile Führung aktuelle Themen, wie Generationsunterschiede und Rahmenbedingungen, welche in der aktuellen Zeit maßgeblich für eine erfolgreiche Unternehmung sind.

Aus den Definitionen von agiler Führung, den einzelnen Führungsstilen sowie den Führungswerkzeugen in Kapitel 2.4.2, können in folgender Tabelle 3, Kernelemente zusammengefasst und als Basis für die Fragestellungen im Leitfaden herangezogen werden. Die empirische Methode wird in Kapitel 3 näher ausgeführt. Der gesamte Interviewleitfaden ist im Anhang hinterlegt.

Tabelle 3: Zusammenfassung agile Führung und Ableitung der Fragen

Kernelemente	Fragen
Einstieg	a. Wie erleben Sie aktuell das Thema Führung in Ihrem Unternehmen? b. Beschreiben Sie den Führungsstil Ihrer aktuellen Führungskraft.
Werteorientierte Führung <ul style="list-style-type: none"> • Transparenz • Offenheit gegen Widerstand • Entscheidungen begründen • Sinn und Motive den Mitarbeiter:innen vermitteln • Eigene Ziele (mit)entwickeln 	a. Kennen Sie die Werte und Missionen Ihres Unternehmens? Wenn ja, wo bzw. durch wen haben Sie diese kennengelernt? b. Kennen Sie die übergeordneten Ziele Ihres Teams? Inwieweit werden Sie in die Zielfindung Ihres Teams miteinbezogen? Wie werden Ihre persönlichen Ziele entwickelt? Welche Rolle haben Sie? Welche Ihre Führungskraft? c. Wie geht Ihre Führungskraft mit Widerstand um?
Selbstorganisierte Teams /	a. Wie begegnen Sie neuen Herausforderungen in Ihrem Team?

<p>Orientierung geben</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben und Rollenklarheit durch die Führungskraft • Struktur und Rahmenbedingungen für selbstorganisiertes Arbeiten <p>Freiraum / Autonomie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was und wie Trennung – strategisches Ziel durch die Führungskraft, Weg dahin durch das Team • Führung nicht Personen bezogen, sondern Rollen gebunden bspw. durch Scrum <p>Agile Methode</p> <ul style="list-style-type: none"> • OKR 	<p>b. Wie definiert Ihre Führungskraft Ihren Handlungs- und Entscheidungsspielraum?</p> <p>c. Wie fördert Ihre Führungskraft gegenseitiges Feedback im Team?</p> <p>d. Welche Art von Autonomie ist Ihnen wichtig? Erleben Sie diese in der Arbeit? Wie fördert Ihre Führungskraft Ihre Autonomie?</p> <p>e. Gibt es Projekte in Ihrem Team, in welchen nicht Ihre Führungskraft die Leitung hat? Wenn ja, wer trifft die Entscheidungen in diesen Projekten?</p> <p>f. Nutzen Sie oder Ihr Team im Arbeitsalltag die Methode Scrum, um Projekte zu organisieren? Wenn ja, wie empfinden Sie diese?</p> <p>g. Verwendet Ihr im Unternehmen die Methode OKR? Wenn ja, wie nehmen Sie diese wahr?</p>
<p>Empowerment</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen & Transparenz • Informationen und Wissen teilen • Entscheidungsmacht und Verantwortung übergeben 	<p>a. Auf einer Skala von 1 bis 10: wie hoch ist das Vertrauen zu Ihrer Führungskraft? Warum haben Sie diesen Wert gewählt?</p> <p>b. Wie werden bei Ihnen im Team Entscheidungen getroffen?</p> <p>c. Wie trifft Ihre Führungskraft Entscheidungen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werden Sie in Entscheidungen miteinbezogen, welche Sie betreffen? • Wenn Ihre Führungskraft Entscheidungen trifft, wie werden Ihnen diese mitgeteilt? Kennen Sie die Begründung der Entscheidungen, wenn diese Themen aus Ihrem Arbeitsalltag umfassen? <p>d. Wird Ihnen Verantwortung in Ihrem Job übertragen? Wenn ja, wie nehmen Sie dies wahr? Wenn nein, kennen Sie die Gründe, warum nicht?</p>

<p>Beziehungs-orientierung / Entwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individualisierung - Personen individuell betrachten, behandeln, fördern und entwickeln • Kontinuierliches Feedback • Coach, Mentor:in, Unterstützer:in 	<ul style="list-style-type: none"> a. Führt Ihre Führungskraft alle Mitarbeiter:innen gleich? Wenn nein, wo liegt der Unterschied? b. Wie oft erhalten Sie Feedback von Ihrer Führungskraft und zu welchen Themen? c. In welchen Rahmen besprechen Sie Ergebnisse von Projekten? d. Wo finden Sie Bedeutung in Ihrer Arbeit und wo fehlt sie Ihnen? Wie kann Ihre Führungskraft Sie dabei unterstützen? e. Wie vermittelt Ihnen Ihre Führungskraft, welchen Beitrag Ihre Arbeit zum großen Ganzen hat? f. In welcher Form unterstützt Ihre Führungskraft Sie bei Ihrer Arbeit? (Zielerreichung, Entwicklung)
<p>Zukunftsorientierung / Veränderungsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovationen fördern • Offene Fehlerkultur • Strategien und langfristige Ziele, aber nur kurze Planungshorizonte 	<ul style="list-style-type: none"> a. Wie fördert Ihre Führungskraft Innovationen? b. Wenn Probleme auftauchen, wie verhält sich Ihre Führungskraft? Werden Sie ermutigt, Probleme anzusprechen und neue Lösungswege zu finden? c. Wie nehmen Sie die Fehlerkultur im Team wahr? (Erleben Sie einen positiven Umgang mit Fehler in Ihrem Team? Werden Fehler besprochen, um aus den Erfahrungen zu lernen?)
<p>Self-Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selbstreflektierte Führungskraft • Feedback annehmen • Vorbild bei offener Fehlerkultur 	<ul style="list-style-type: none"> a. Wie selbst reflektierend schätzen Sie Ihre Führungskraft ein? b. Was würde geschehen, wenn Ihre Führungskraft einen Fehler macht? c. Welche Erfahrung haben Sie gemacht, als Sie Ihrer Führungskraft Feedback gegeben haben?

Abschluss

- a. Gibt es noch etwas, das Sie zum Thema agile Führung sagen möchten, was wir noch nicht im Interview besprochen haben?
-

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Kapitel 2.4.2.

Wie in Kapitel 2.3 beschrieben, ist Führung nicht alles, um Mitarbeiter:innen stetig weiterzuentwickeln. Folgendes Kapitel beschreibt die zweite Ebene, die Lernangebote.

2.5 Lernangebote

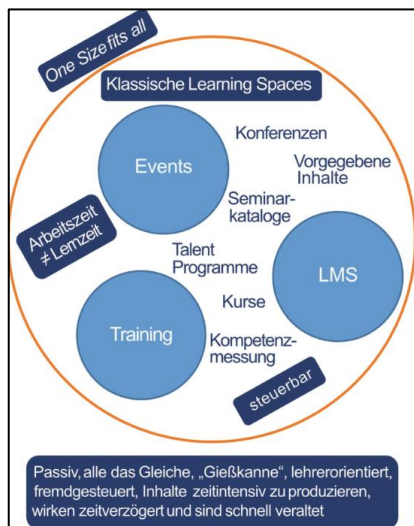
Betriebliches Lernen wird oft in zwei unterschiedlichen Ausprägungen erklärt: formelles und informelles Lernen. Sammet & Wolf (2022), erläutern den Unterschied zwischen formellem und informellem Lernen bei der Verantwortlichkeit von Lernzielen und Lerninhalten. Dabei sind die Personen beim informellen Lernen für die Ziele und Inhalte selbst verantwortlich, wohingegen beim formellen Lernen, Ziele und Inhalte vorgegeben werden (Sammet & Wolf, 2022, S. 9). **Formelles Lernen** stellt klassisches Lernen in der Schule bzw. Ausbildung dar. Dabei sind die Lernziele bereits festgelegt und der Prozess des Lernens ist klar strukturiert. Lernort sowie -zeit wird vorab definiert und das Angebot wird vorwiegend fremdgesteuert durchgeführt. (Graf, Gramß & Edelkraut, 2019, S. 80) **Informelles Lernen** beschreibt Lernen am Arbeitsplatz bzw. das Lernen mit Kolleg:innen, Mitarbeiter:innen oder auch Führungskräften gemeinsam. Diese Form von Lernen ist vor allem für die schnelllebige Umwelt sowie auch unter Anbetracht von kontinuierlichem und eigenverantwortlichem Lernen wichtig. (Hasenbein, 2020, S. 71ff.) Wie bereits eingangs erwähnt ist der 70:20:10 Ansatz bei vielen beliebt. Dabei beschreiben einerseits die 70 %, aber auch die 20 %, den informellen Anteil. Amerikanische Studien haben dabei gezeigt, dass 70 % der Erweiterung der Kompetenzen im betrieblichen Umfeld durch informelles Lernen entsteht. Informelles Lernen kann das Selbststudium eines Buches sein, der Besuch von Fachmessen oder anderen Abteilungen sowie auch neue Aufgaben oder das Lernen durch Beobachtungen. Informelles Lernen benötigt Autonomie sowie eine Kultur des Vertrauens. (Graf, Gramß & Edelkraut, 2019, S. 62ff.) Dabei beschreibt diese Art von Lernen auch agile Lernformate. Die Lernformate Open Space, Hackathons sowie Working Out Loud zählen zur Kategorie informelles Lernen und werden in den folgenden Absätzen näher erläutert. (Hasenbein, 2020, S. 71ff.)

In den folgenden Kapiteln werden einerseits die klassischen Lernangebote sowie der Wandel hin zu agilem Lernen und deren Angebote beschrieben.

2.5.1 Klassische Lernangebote im betrieblichen Kontext

Viele Jahre, wahrscheinlich auch Jahrzehnte, wurde betriebliches Lernen oftmals mit Präsenzseminaren gleichgesetzt. Dabei ist der Wissenserhalt nach diesen Maßnahmen meistens nicht sehr lange und die stetig neuen Herausforderungen können damit nicht mehr abgedeckt werden. Zudem wurden bzw. wird der Fokus bei den Seminaren aktuell auf die Vermittlung von Wissen durch Theorieinputs sowie einzelne Gruppenübungen gelegt. Der Aufbau von Kompetenzen, zur Umsetzung und Handlung sowie die Reflexion des eigenen Verhaltens, werden bei einzelnen Seminaren nicht vollständig und umfangreich abgedeckt. Zusätzlich werden betriebliche Seminare meist ein Jahr im Voraus geplant und berücksichtigen auch oftmals Urlaubs- und Stoßzeiten. Durch diese Voraussetzungen kann kein dauerhaftes Angebot an Lernmöglichkeiten abgedeckt werden. (Höhne, Bräutigam, Longmuß & Schindler, 2017, S. 1f.; Longmuß et al., 2021, S. 4) Der Lerntransfer von Seminaren in die Praxis wird kaum wahrgenommen (Sauter et al., 2018, S. 69). In den klassischen Lernformaten war der Anbieter des Trainings für den Erfolg des Lernens verantwortlich. Dabei wurde jedes Jahr der Bedarf an neuen Inhalten erhoben und passend dazu Lernangebote erstellt. Die Lernräume waren und sind manchmal noch immer klar abgegrenzt vom Arbeitsplatz und werden zeitlich nicht in den Alltag integriert. Dabei wurden die Inhalte sehr zeitintensiv kreiert, getestet und dann in den Live-Betrieb übernommen. Es wurde dabei das Gießkannenprinzip angewendet, was zu einem einheitlichen Angebot für viele Personen führte. (Foelsing & Schmitz, 2021, S. 310f.) **Abbildung 9** zeigt eine Zusammenfassung der klassischen Lernräume:

Abbildung 9: Klassische Lernräume



Quelle: Foelsing & Schmitz, 2021, S. 310.

Die Anforderungen an das Lernangebot haben sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Durch die Schnelllebigkeit der Umgebungen, innerhalb sowie außerhalb des

Unternehmens, ist es wesentlich, dass auch die Inhalte von Lernangeboten schnell angepasst werden können. Zudem ist es wichtig, dass das Lernangebot skalierbar ist und von wenigen Stunden bis auf mehrere Wochen bzw. Monate erweitert werden kann. (Longmuß et al., 2021, S. 1ff.) Dies beschreiben auch Sauter, Sauter & Wolfig (2018) ähnlich in ihrer Gegenüberstellung von agilen Arbeits- und agilen Entwicklungsformen. Das System des Lernens wird nicht vorab definiert und auf alle Mitarbeiter:innen angewendet, sondern das System passt sich an die Mitarbeiter:innen an. Damit kann sichergestellt werden, dass individuelle Bedürfnisse berücksichtigt werden. Zudem kann das Angebot dadurch auf unterschiedliche Kompetenzniveaus und Anforderungen angepasst werden. Als letzten wesentlichen Punkt ist die Einbettung in die digitale Umgebung des Unternehmens zu nennen. Dadurch soll ein einfacher, schneller Start, ohne viel Aufwand sichergestellt werden. (Longmuß et al., 2021, S. 5)

2.5.2 Agile Lernangebote im betrieblichen Kontext

Agiles Lernen beschreibt eine neue Lernform, welches einerseits hilft, Wissen so schnell und effizient wie möglich aufzubauen und anzuwenden, aber es umfasst auch das Ablegen von vorhandenem Wissen im Sinne von Themen, welche beispielsweise seit vielen Jahren so gedacht und ausgeführt werden. Die Mitarbeiter:innen dahin gehend zu entwickeln, offen für neue Denkmuster zu sein und nicht voreingenommen Themen bearbeiten, steht dabei im Fokus. Zusätzlich die Offenheit, nicht alles zu wissen, einerseits sich selbst gegenüber, aber auch anderen gegenüber, ist ein Anfang für neue Lernmuster. (Unkrig, 2020, S. 103) Zudem hat sich im Laufe der Zeit auch der Entwicklungsbedarf verändert. Aktuelles Wissen steht im Vordergrund und kann nicht mehr ausschließlich durch Präsenzveranstaltungen vermittelt werden. Lebenslanges Lernen aufgrund der hohen Dynamik und veränderte Lernformate, welche Wissen aus den Erfahrungen der Mitarbeiter:innen generieren, sind wesentliche Faktoren des veränderten Bedarfes. Nicht nur der Entwicklungsbedarf, sondern auch die Veränderung von unterschiedlichen Rahmenbedingungen, prägen eine neue Lernwelt. Durch die schnell veränderten Strukturen in der Umwelt ändern sich auch Strukturen und Prozesse im Unternehmen schnell. Dies erfordert laufende Entwicklung, Offenheit und Lernbereitschaft der Mitarbeiter:innen. Zudem entwickeln sich auch die Personen weiter. Jüngere Generationen, wie die Generation Y und X, haben den ausgeprägten Wunsch, selbstbestimmt agieren zu können. Dazu gehört auch das Lernen. Flexibles und individuelles Lernen rücken in den Vordergrund. (Sauter et al., 2018, S. 67f.) Im Zentrum von agilem Lernen steht neben der Eigenverantwortung auch, wie bereits erwähnt, das kontinuierliche Lernen

(Hasenbein, 2020, S. 8; Sauter et al., 2018, S. 72ff.). Letzteres impliziert jedenfalls auch Vertrauen als wesentlichen Bestandteil der Kultur (Hasenbein, 2020, S. 8).

Graf & Schmitz (2019) beschreiben zusammenfassend agiles Lernen als ständige Fähigkeit, sich in der dynamischen Umwelt anzupassen sowie Innovationen voranzutreiben. Dabei beschreiben die beiden Autorinnen agile Lernprozesse in diesem Kontext wie folgt:

„Agile Lernprozesse zeichnen sich durch kurze, klar strukturierte Abläufe bei gleichzeitiger Flexibilisierung und Individualisierung der Inhalte (z. B. WOL, Barcamp) aus. Zielorientierung, Kollaboration, Selbststeuerung und Dynamik prägen diesen Ansatz.“

Agiles Lernen umfassen vier Werte im Gegensatz zu klassischen Lernangeboten (Graf et al., 2019, S. 50):

- Interaktives, individuelles Lernen im Gegensatz zu Prozessen und Werkzeugen
- Bedarfsgerechte Angebote im Gegensatz zu Zertifikaten
- Begleitung der Lernreise im Gegensatz zu Methoden und Modelle
- Veränderungen einbeziehen im Gegensatz zu festgelegten Plänen

Die Komplexität, welche bereits viele Ebenen im Alltag begleitet, umfasst auch Lernen. Die Abbildung 10: Komplexe und neue Lernräume, zeigt eine Übersicht über das Ausmaß von komplexen und neuen Lernräumen. Dabei wird sichtbar, dass Lernen ein zentraler Teil des Alltags wird und, im Gegensatz zu den klassischen Lernräumen, viele unterschiedliche Formate notwendig sind. Die eigene Produktion, wie in der Vergangenheit bei klassischen Seminaren, umfasst lediglich kleinere Angebote, wie sogenannte Micro Learnings. Diese werde je nach Bedarf angeboten und umfassen dabei nur einen kurzen Zeitraum. Das Lernen ist aktiv geprägt, findet individuell und selbst gesteuert statt. Dies alles sind wesentliche Unterschiede zum klassischen Lernraum. (Foelsing & Schmitz, 2021, S. 311)

Abbildung 10: Komplexe und neue Lernräume



Quelle: Foelsing & Schmitz, 2021, S. 312.

2.5.2.1 Lernkultur und lebenslanges Lernen

Die generelle Ausgestaltung der Kultur ist wesentlich für die Ausgestaltung des Lernens innerhalb einer Organisation. In Abspaltung dazu kann dies auch Lernkultur genannt werden. Die Lernkultur schafft den Rahmen für eine lernförderliche Umgebung. Ein zentraler Punkt dabei ist, dass kontinuierliches Lernen, oder auch lebenslanges Lernen, in den Arbeitsalltag integriert wird. (Foelsing & Schmitz, 2021, S. 187ff.) Dies umfasst neben Seminaren, E-Learnings, Projekten, Blended und Social Learning auch gesonderte Lernformate. (Sauter et al., 2018, S. 92) Unter dem Slogan „Arbeiten ist Lernen und vice versa“ wird der Arbeitsalltag nicht gesondert vom Lernen getrennt (Sauter et al., 2018, S. 188f.). Diese Integration hat Auswirkung auf alle Rahmenbedingungen des Lernens (Sauter et al., 2018, S. 188f.):

- Lernort: Lernen und Arbeiten verschmelzen. Es gilt somit nicht, wie bei klassischen Seminaren in der Vergangenheit, das aktive Buchen von Seminaren auf oftmals anderen Standorten mit einer bestimmten Dauer. Im Gegensatz dazu ist der Lernort auch oftmals der Ort der täglichen Arbeit und die Dauer sowie der Zeitpunkt unterschiedlich und oftmals spontan gewählt.
- Lernziele und -inhalte: In der Vergangenheit wurde das Lernziel mit Wissenserwerb betitelt. Im agilen Umfeld gibt es individuelle Kompetenzziele, welche als Lernziel im Fokus stehen.
- Lernräume: Im Vergleich zum klassischen Lernen, in welchen auch oft Themen gelernt und gelehrt werden, welche in der Zukunft gebraucht werden könnten, bezieht sich die Integration in den Arbeitsalltag auch bei den Lernräumen auf jene Themen, welche benötigt werden, um Herausforderungen zu lösen. Die Lernräume werden somit nicht losgelöst von den Arbeitsprozessen betrachtet.

- Lernumgebungen: Durch komplexere Herausforderungen, welche oftmals mehrere Sichtweisen auf mögliche Lösungen benötigen, wird auch die Lernumgebung in ein kooperatives Lernen eingebettet.
- Lernformen: Aufgrund der Individualisierung und der Integration in den Arbeitsalltag ist ein festgelegtes Datum an einem festgelegten Ort nicht mehr zeitgemäß. Somit werden offenes Lernen und ein Lernen in, genauer gesagt aus der Ferne wichtig, um die aktuellen Anforderungen bewältigen zu können.

2.5.2.2 Kompetenzorientiertes Lernen

Im klassischen Umfeld wurde immer die Wissensvermittlung in den Mittelpunkt gerückt. Wissen wird dabei im Allgemeinen europäischen Leitfadens zum Wissensmanagement wie folgt beschrieben:

„Wissen ist die Kombination von Daten und Information, unter Einbeziehung von Expertenmeinungen, Fähigkeiten und Erfahrung, mit dem Ergebnis einer verbesserten Entscheidungsfindung.“ (CEN/ISSS Knowledge Management Workshop, 2004, S. 10)

Die Förderung von Kompetenzen ist in der agilen Arbeitsumgebung ein zentraler Anhaltspunkt. Kompetenzen werden dabei von Weinert (2001, S. 27) wie folgt beschrieben:

„Kompetenzen sind die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“

Unabhängig davon, dass vorab festgelegt werden muss, welche Kompetenzen benötigt werden, müssen diese auch zielgerichtet entwickelt werden. Dabei geht es nicht um Qualifizierung oder die Vermittlung von Wissen, es geht um die Erfahrung und das Erleben von Situationen, in welchen diese Kompetenzen benötigt werden. Demzufolge ist die praktische Umsetzung wesentlich für den Kompetenzaufbau im betrieblichen Umfeld. Dabei ist wichtig, dass das Lernangebot nicht vorab unter einem Überbegriff zusammen angeboten wird, da die Kompetenzausprägung von den einzelnen Mitarbeiter:innen unterschiedlich ist. Curricula oder auch Lehrpläne, wie sie im Schulsystem bekannt sind, sind nicht förderlich für agiles Lernen, da die Lernziele und Inhalte festgelegt sind und nicht die individuellen Kompetenzen und deren Ausprägung berücksichtigen. Die Kompetenzforschungen zeigen, dass der Aufbau von Wissen und Handlungskompetenz nur möglich ist, wenn der Transfer in die Praxis sichergestellt wird. Beispiele dafür sind

Aufträge der Forschung, Praxistransferaufgaben oder auch Projekte oder einzelne Herausforderungen am Arbeitsplatz, bei welchen das Gelernte umgesetzt werden kann. (Sauter et al., 2018, S. 69f.)

Der Erwerb vom Wissen führt nicht automatisch zur Kompetenzerweiterung, sondern bildet eine gute Basis dafür. Wie Abbildung 11: Vom Wissen zur Kompetenz zeigt, ist für die Kompetenzerweiterung die Umsetzung des Gelernten in die Praxis wesentlich.

Abbildung 11: Vom Wissen zur Kompetenz



Quelle: Sauter et al., 2018, S. 108.

Für die Kompetenzentwicklung im agilen Umfeld beschreibt Graf et al. (2019, S. 96), drei Anforderungen an das Konzept. Zum einen sollen diese hoch skalierbar sein. Das Angebot soll so adaptierbar sein, dass es von wenigen Stunden bis zu mehreren Tagen erstellt werden kann. Die zweite Anforderung stellt die Anpassung der Inhalte dar. Schnelle Veränderungen der Umwelt und im Unternehmen müssen auch im Lernangebot zügig berücksichtigt werden. Eine rasche Möglichkeit, die Inhalte anzupassen, ist somit unbedingt notwendig. Die letzte Anforderung beschreibt die strukturelle Umsetzung. Um auch die Akzeptanz zu steigern, ist es wesentlich, dass das Konzept strukturell in die vorhandenen Gegebenheiten eingebunden wird. Die Nutzung von bereits bestehenden Prozessen oder technischen Hilfsmitteln sowie Softwarelösungen fördert die Integration.

2.5.2.3 Agile Lernformate

Agile Lernformate beschreiben Formate, welche selbst gesteuert und kooperativ stattfinden. Das Lernen ist dabei stark praxisorientiert und bietet für den:die Lerner:in mehrere Möglichkeiten, um die richtige Variante individuell zu finden. (Graf et al., 2019, S. 95f.) Die folgenden vier Entwicklungsmaßnahmen sind Beispiele für agile Lernmethoden:

Open Space ist eine Gruppenmethode, welche als Ziel einen konkreten Handlungsplan zu einer Problemstellung umfasst. Dabei erarbeitet eine Gruppe in einem, zwei oder drei Tagen gemeinsam ein Projekt. Maßgeblich für den Erfolg ist jedoch, dass die Gruppenmitglieder einerseits Interesse haben, aber andererseits auch eine gewissen Dringlichkeit erkennen. Die Methode des Open Space setzt einen hohen Grad an Selbstorganisation voraus. (Hasenbein, 2020, S. 84)

Bei einem **Hackathon** wird eine Gruppe zusammengestellt, welche gemeinsam an einer Lösung bzw. an einem Produkt arbeiten. Ziel nach einem Hackathon ist es, eine Lösung bzw. einen Prototyp zu präsentieren. Dabei dauert ein Hackathon immer mindestens einen Tag. Ein Hackathon beschreibt dabei eine Lernmethode, welche Personen unterstützt, durch Arbeiten zu lernen. (Hasenbein, 2020, S. 85) Wie bereits zuvor beschrieben ist dies ein wesentliches Merkmal, um Kompetenzen aufzubauen. In der folgenden Abbildung wird exemplarisch ein Ablauf eines Hackathons sichtbar. Beginnend mit der Begrüßung, wird direkt das zu behandelnde Thema vorgestellt und die Teilnehmer:innen starten gleich darauf mit der Ideenfindung. Im vierten Schritt werden die Ideen bereits umgesetzt und folglich im Schritt fünf präsentiert. Abschließend kann die Methode mit einer Preisverleihung enden, um die beste Idee nochmals hervorzuheben. (Graf et al., 2019, S. 96) In Abbildung 12 skizziert einen Ablauf eines Hackathons.

Abbildung 12: Ablauf Hackathon



Quelle: Graf et al., 2019, S. 96.

Working Out Loud beschreibt einen offenen, transparenten Prozess der Entwicklung von Mitarbeiter:innen. Dabei liegt der Fokus auf dem Austausch in unterschiedlichen Lerngruppen oder zwischen zwei Lernpartner:innen. Zu den Merkmalen von Working Out Loud zählen zum einen die Sichtbarkeit der Arbeit, welche dadurch abgedeckt wird, dass Zwischenstände transparent werden. Zum anderen ist ein kontinuierlicher Austausch wesentlich, um die Arbeit zu verbessern. Der Aufbau eines Netzwerkes sowie die

gemeinsame Teamarbeit über den individuellen Erfolg zu stellen, runden das Konzept von Working Out Loud ab (Sauter et al., 2018, S. 81; Stepper, 2020, S. 3ff.). Vor allem Working out Loud ist zum Thema digitaler Transformation eine gute Methode. Voraussetzung speziell für die Selbstorganisation ist die eigene Haltung. Die Methode Working Out Loud umfasst fünf Kernelemente. Beginnend mit dem Sichtbarmachen der Arbeit, mit dem Fokus auf die Veröffentlichung von einzelnen (Teil-)Ergebnissen. Der zweite Punkt ist die Verbesserung der Arbeit durch Feedback der anderen Teilnehmer:innen. Darauf folgen die Einbringung und Mitarbeit bei Themen, wodurch jede:r Teilnehmer:in einen großen Beitrag leisten soll. Der vierte Punkt beschreibt den Aufbau von sozialen, interdisziplinären Netzwerken. Schlussendlich beschreibt der letzte Punkt eine zielgerichtete Zusammenarbeit. (Graf et al., 2019, S. 100) Soziales Lernen, mit Fokus auf einen offenen Austausch und vernetztes Lernen, beschreibt die Hauptziele von Working Out Loud (Sauter et al., 2018, S. 81).

Design Thinking beschreibt eine Methode, in welcher einerseits die Entwicklung, aber auch die Überarbeitung von Produkten gefördert wird. Vier grundlegende Prinzipien gestalten die Methode. Zu Beginn, das Ziel. Was soll (weiter-)entwickelt werden. In einigen Fällen ist das Zielbild zu Beginn unklar. Klar ist jedoch, dass die Bedürfnisse und Probleme von Kund:innen im Vordergrund stehen, um Ziele zu definieren. Als weiteres Prinzip wird geklärt, wer an der (Weiter-)Entwicklung beteiligt ist. Dabei ist es wesentlich, dass Mitarbeiter:innen aus unterschiedlichen Teams, Generationen oder anderen demografischen Eigenschaften zusammenarbeiten. Auch unterschiedliche Erfahrungen und Kompetenzen begünstigen den Erfolg. Im dritten Teil wird der Weg beschrieben. Im Design Thinking wird ein iterativer Prozess angewendet, um auf Anpassungen und Veränderungen schnell reagieren zu können. Offenheit und Feedback sind wesentliche Erfolgsfaktoren. Schlussendlich wird noch der Ort der Durchführung beschrieben. Es soll ein kreatives Umfeld bestehen, in welchem die Teammitglieder:innen kreativ arbeiten können. Atmosphäre und Ausstattung sind wesentliche Themen. (Wissmann et al., 2021, S. 33f.) Zusammengefasst beschreibt Design Thinking eine kreative und kollaborative Methode für unterschiedliche (Weiter-)Entwicklungen (Sauter et al., 2018, S. 78).

Aus Kapitel 2.5 sowie weiteren Quellen kann in Tabelle 4, Folgendes zusammengefasst werden:

Tabelle 4: Unterschiede von Lernen in stabilen und agilen Arbeitswelten

Klassisches Lernen in stabilem Umfeld	Agiles Lernen in agilem Umfeld
Lernbedarf ist pauschal vorgegeben – Lernen nach Angebot	Individueller Lernbedarf – kompetenzorientiertes Lernen – Lernen nach Bedarf
Anstoß erfolgt durch das Unternehmen	Anstoß erfolgt durch den:die Mitarbeiter:in
Neue Angebote benötigen eine lange Konzeptions- sowie Pilotierungsphase	Angebote werden laufend aktualisiert und auf neuem Stand gehalten
Vorab festgelegte Lernziele für jedes Format	Individuelle Lern- und Werteziele je nach Person inkl. Praxistransfer
Lernerfolg: Prüfungen, Tests Lernergebnis: Wissen	Lernerfolg: Kompetenzeinschätzungen, Praxiserfolge (erfolgreiche Projekte etc.) Lernergebnis: Kompetenz
Fremdgesteuertes Lernen	Selbstgesteuertes Lernen
Fest geplantes Lernen (Ort, Zeit, Dauer)	Individuelles, flexibles Lernen
Lernen wird von der Arbeit abgegrenzt	Lernen wird in die Arbeit integriert inkl. lebenslangem Lernen
Wissensvermittlung durch Vortragende	Lernen von und mit Anderen (im Team)
Formelles Lernen	Informelles Lernen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Graf et al., 2019, S. 72; Sauter et al., 2018, S. 90; Trost, 2018, S. 20.

2.5.3 Zusammenfassung und Ableitung zur empirischen Forschung

Für die Ableitung in die empirische Forschung wurden in Tabelle 5 folgende Kernelemente herausgezogen und darauf aufbauend Fragen ermittelt. Die empirische Methode

wird im nächsten Kapitel (Kapitel 3) näher ausgeführt. Der gesamte Interviewleitfaden ist im Anhang A hinterlegt.

Tabelle 5: Zusammenfassung agile Lernangebote und Ableitung der Fragen

Kernelemente	Fragen
Allgemein	a. Erzählen Sie von der betrieblichen Weiterbildung und Weiterentwicklung in Ihrem aktuellen Unternehmen: Wie ist diese aufgebaut? Welche Angebote gibt es? b. Was ist Ihre persönliche Meinung zu der betrieblichen Weiterbildung? c. Was war Ihre letzte betriebliche Weiterbildung? Wie haben Sie diese empfunden?
Lernkultur <ul style="list-style-type: none"> • Lebenslanges Lernen • Integration in den (Arbeits-)Alltag 	a. Beschreiben Sie die Lernkultur in Ihrem aktuellen Unternehmen: <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es genaue Zeitrahmen zum Lernen? • Wie steht Ihre Führungskraft zur Weiterbildung? b. Wie wird bei Ihnen im aktuellen Unternehmen Lernen in den Arbeitsalltag integriert?
Kompetenzorientierung <ul style="list-style-type: none"> • Praxistransfer • Kooperatives Lernen – Lernen von und mit Anderen (aus Erfahrung, in Peer Groups etc.) • Kompetenzerweiterung statt ausschließlichen Wissenserwerb 	a. Erzählen Sie von Ihrer Erfahrung mit gemeinsamem Lernen in Ihrem aktuellen Unternehmen. Wie nehmen Sie dies wahr? b. Welche Maßnahmen gibt es, bei welchen Sie gemeinsam mit Kolleg:innen auf ein Ziel hinarbeiten und Sie sich persönlich weiterentwickeln können? Gibt es bei Ihnen im aktuellen Unternehmen Formate, welche Sie unterstützen, gemeinsam zu lernen bzw. gemeinsam an Projekten zu arbeiten? c. Wie können Sie das Gelernte in die Praxis umsetzen? Wie werden Sie dabei unterstützt? <ul style="list-style-type: none"> • Wie nehmen Sie die Verbindung zwischen den Lerninhalten und Ihren täglichen Aufgaben im Arbeitsalltag wahr?
Flexibel und Selbstbestimmt	<ul style="list-style-type: none"> • Wie ist der Prozess von betrieblicher Weiterbildung bei Ihnen im aktuellen Unternehmen? <ul style="list-style-type: none"> • Wer ergreift die Initiative?

<ul style="list-style-type: none"> • Eigenverantwortlich • Individuell (Lernbedarf und -ziele) • Digital • Orts- und Zeitunabhängig • Selbstgesteuert 	<ul style="list-style-type: none"> • Wer legt fest, was benötigt wird? • Wie wird entschieden, welche Weiterbildung gemacht wird? • Welche Maßnahmen für Ihre Entwicklung gibt es in Ihrem Unternehmen, welche Sie selbstbestimmt steuern können? • Welche Angebote gibt es in Ihrem aktuellen Unternehmen, welche zeit- und ortsunabhängig genutzt werden können? Nutzen Sie diese? • Wie unterstützt die Digitalisierung betriebliches Lernen in Ihrem aktuellen Unternehmen? • Verwendet Ihr Unternehmen kleine Lerneinheiten wie Mirco Trainings?
--	---

<p>Veränderungsfähig</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf Anpassung und nicht Prozesse und Werkzeuge (Aktualität der Inhalte etc.) 	<p>a. Wie nehmen Sie das aktuelle Angebot in Ihrem Unternehmen wahr? Ist das Angebot aktuell?</p>
--	---

<p>Agile Lernformate</p> <ul style="list-style-type: none"> • Open Space • Hackathon • WOL • Design Thinking 	<p>a. Gibt es Entwicklungs- bzw. Lernangebote, welche nicht im klassischen Seminarkontext (2 Tage Seminar an einem bestimmten Veranstaltungsort) stattfinden?</p> <p>b. Kennen Sie das Format Open Space? ... Hackathon? ... Working Out Loud? ... Design Thinking? Wenn ja, was denken Sie darüber?</p>
---	--

<p>Abschluss</p>	<p>a. Möchten Sie noch etwas zum betrieblichen Lernen ergänzen, was wir im Interview noch nicht besprochen haben?</p>
-------------------------	---

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Kapitel 2.5.2.

Im nächsten Kapitel wird die empirische Forschung, mit Bezug auf die theoretischen Grundlagen von diesem Kapitel, dargestellt.

3 Empirische Forschung

Das Kapitel der empirischen Forschung startet mit der Erläuterung der verwendeten Forschungsmethode sowie mit der Ausführung der Eigenschaften dieser Methode. In dieser Masterarbeit wird ein teilstandardisiertes Leitfadeninterview verwendet. Des Weiteren werden die verwendeten Daten bzw. Fragen sowie das Sampling näher beschrieben. Abschließend werden das Auswertungsverfahren sowie die Gütekriterien der empirischen Untersuchung zusammengefasst.

3.1 Methoden der Forschung

Für die oben definierte Frage wird ein qualitatives Forschungsdesign angewendet. Da die Forschungsfrage auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter:innen ausgerichtet ist, wird ein teilstandardisiertes Interview verwendet. Dadurch können einerseits strukturierte Fragen gestellt und andererseits kann auch auf unterschiedliche Antworten offen reagiert werden, um noch mehr Inhalt aus den Interviews zu generieren (Bortz & Döring, 2006, S. 314; Baur, 2014, S. 560).

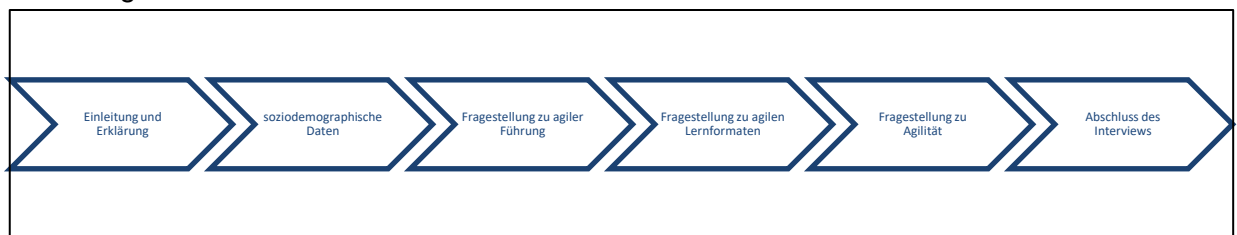
Das teilstandardisierte Interview hat zusätzlich den Vorteil, dass die Abfolge der Fragen sowie die Formulierung während der Interviews flexibel gestaltet werden können (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2010, S. 215). Da die Interviews in einem kurzen Zeitraum stattfinden (zwei Monate) und dadurch der Messzeitpunkt nur kurz ist, wird die Forschung einer Querschnittsstudie zugeordnet (Bortz & Döring, 2006, S. 738). Die Interviews werden als Einzelinterviews online durchgeführt.

Das qualitative Forschungsdesign wurde bewusst verwendet, um die subjektive Sichtweise der Zielgruppe zu erforschen. Es wird hier keine Quantifizierung bzw. Häufigkeitsmessung von agiler Mitarbeiterentwicklung verwendet (Helfferich, 2011, S. 28f.), sondern Ziel ist es, die Wahrnehmung dieser zu erheben. Wie bereits oben beschrieben, wurde der Grad der Standardisierung so gewählt, dass eine gewisse Struktur gegeben ist, aber die Proband:innen genügend Freiheiten haben, aus ihren persönlichen Erfahrungen und Sichtweisen zu erzählen, um die Wahrnehmung so umfangreich wie möglich zu erfassen. Es wird erwartet, dass die Proband:innen einerseits bei der Einschätzung der Agilität zu den einzelnen Themenbereichen keine klare Aussage treffen können, jedoch mit den einzelnen Detailfragen zu den Themengebieten hingeführt werden. Diese Forschungsarbeit zielt auf die aktuelle Wahrnehmung ab und umfasst keine Ergebnisse, wie sich die Wahrnehmung über einen gewissen Zeitraum verändert, weshalb auch, wie oben erwähnt, eine Querschnittsstudie durchgeführt wird.

3.2 Interviewleitfaden und Datenbeschreibung

Der Fragebogen der Interviews wurde vorab definiert und ist in Anhang A zu finden. Die Interviews haben mit einer kurzen Einleitung zum Thema begonnen, damit die Gesprächspartner:innen an das Thema herangeführt werden. Anschließend wurden allgemeine Fragen zur Person und zum Unternehmen gestellt. Zentraler Punkt der Forschung wurde durch die zwei Hauptteile, agile Führung sowie agile Lernformate, untersucht. Abbildung 13 zeigt eine Übersicht über die Themenblöcke des Interviewleitfadens.

Abbildung 13: Themenblöcke Interviewleitfaden



Quelle: Eigene Darstellung.

Der Interviewleitfaden startet mit den einleitenden Fragen (Hussy et al., 2010, S. 216), welche die soziodemografischen Merkmale der Personen sowie auch die Merkmale des aktuellen Unternehmens erfragen. Um sicherzustellen, dass die befragte Person der Zielgruppe der Generation Y, laut Definition in Kapitel 2.1.1, zugehörig ist, wird das Geburtsjahr erfragt. Zudem werden Fragen rund um die Branche und die Größe des Unternehmens gestellt. Die Fragen in dieser Kategorie unterstützen zudem, dass die interviewte Person einfacher in das Interview findet und eine gute Gesprächsbasis entstehen kann (Hussy et al., 2010, S. 216).

In der zweiten Kategorie werden die Leitfragen gestellt. Diese bilden den zentralen Teil des Interviews und werden vorab im Interviewleitfaden definiert (Hussy et al., 2010, S. 217). Im Interviewleitfaden dieser Forschungsarbeit wurden dabei Fragen, abgeleitet aus dem Kapitel 2, zu den Themen agile Führung, agile Lernangebote und Agilität definiert.

- Im ersten Themenbereich wird die Wahrnehmung in Bezug auf **agile Führung** erfragt. Dabei wird das Thema mit einer allgemeinen Frage zum Thema Führung im Unternehmen gestartet und immer spezifischer klassifiziert. Zudem werden speziell Eigenschaften zum Thema agile Führung, wie Entscheidungsfähigkeit und Transparenz, erfragt. Die Fragen umfassen dabei unterschiedliche Kategorien. Nach dem Einstieg wird das Thema werteorientierte Führung besprochen. Anschließend werden die Themengebiete selbstorganisierte Teams und

Orientierung, Freiraum und Autonomie sowie agile Methoden fokussiert. Folglich werden Fragen zu Empowerment sowie Beziehungsorientierung und Entwicklung besprochen. Abschließend der vertiefenden Themenblöcke werden Fragen zu Zukunftsorientierung und Veränderungsfähigkeit sowie Self-Leadership gestellt. Den generellen Abschluss des Themenblocks agile Führung bildet eine allgemeine, offene Abschlussfrage zu weiteren Themen.

- Der folgende Themenblock bezieht sich auf das Themengebiet **agile Lernformate**. Die Datenerhebung in diesem Bereich startet wie bereits in den Bereichen davor mit einer allgemeinen Frage, rund um das Thema Weiterbildung und Weiterentwicklung. Anschließend werden die Teilnehmer:innen konkret nach den Hauptkategorien Lernkultur, Kompetenzorientierung, Flexibilität und Selbstbestimmung sowie Veränderungsfähigkeit gefragt. Des Weiteren werden in diesem Themenblock Fragen zu agilen Lernformaten (Hackathon, Open Space sowie Working Out Loud) und deren Wahrnehmung gefragt. Zum Abschluss wird, identisch zum vorherigen Block, eine allgemeine Frage zu den weiteren Themen bei agilen Lernformaten gestellt.
- Im Themenbereich der **Agilität** zielen die Fragen darauf ab, einen Eindruck über die Wahrnehmung der Agilität im aktuellen Unternehmen zu erhalten. Der Fragenblock besteht aus zwei kurzen Fragen, beginnend mit einer Skalenfrage, wie agil das Unternehmen wahrgenommen wird. Die zweite Frage bezieht sich auf die Vertiefung der ersten Fragen und fokussiert die Begründung der Skalenentscheidung.

Durch die Kategorisierung in die einzelnen Themengebiete kann das Interview klar strukturiert werden, um einerseits die Vorgehensweise für die Interviewführerin zu vereinfachen und andererseits ermöglicht es den Gesprächspartner:innen, aufgrund des strukturierten Ablaufes, den Fokus auf den Inhalt zu setzen.

Zusätzlich werden im Interview Ad-hoc-Fragen gestellt, welche aus der Situation entstehen. Die Fragen werden vorab nicht erstellt und werden deshalb nicht explizit beschrieben. Aufgrund der Antworten der Proband:innen kann durch spontane Rückfragen ein bestimmtes Maß an Flexibilität und Offenheit in den Interviews implementiert werden, was wiederum das Merkmal der teilstandardisierten Leitfadenterviews darstellt (Hussy et al., 2010, S. 216f.).

Der Interviewleitfaden wurde auf Basis der theoretischen Herleitung erstellt. Die Ableitung aus der Theorie hin zu den empirischen Forschungsfragen werden jeweils im Kapitel 2.4.3 sowie im Kapitel 2.5.3 sichtbar.

3.3 Datenerhebung und Auswahl der Interviewpartner:innen

Ziel der Datenerhebung sind zehn Interviews mit ungefähr 60 Minuten Interviewzeit. Da sich die Forschungsfrage speziell auf Personen aus der Generation Y bezieht, wurden die Interviewpartner:innen auch diesbezüglich vorselektiert. Dabei folgt diese Ausarbeitung der Definition von Appel (2013), wodurch alle Personen, welche zwischen 1986 und 2000 geboren sind, der Generation Y zugehörig sind. Zudem befasst sich die Forschungsfrage zentral mit der Wahrnehmung von agiler Mitarbeiterentwicklung aus Sicht eines Mitarbeitenden. Bei der Auswahl der Interviewpartner:innen wird daher darauf geachtet, Personen zu finden, welche aktuell keine Führungstätigkeit ausüben, da sich diese Arbeit rein auf die Wahrnehmung von Mitarbeiterentwicklung in der Rolle als Mitarbeiter:in bezieht. Die Zielgruppe wurde deshalb auf Personen ohne Führungstätigkeit gerichtet, da angenommen wird, dass die Wahrnehmung eine andere ist, als jene von Personen, welche es auch selbst anwenden (multiperspektivische Betrachtungsweise in der Doppelrolle Mitarbeiter:in und Führungskraft). Um die Ergebnisse der Forschung einzugrenzen, werden nur Mitarbeiter:innen aus Unternehmen herangezogen, welchen den Hauptsitz in Österreich haben. Zusätzlich wurde für das oben definierte Forschungsthema Personen im Angestelltenverhältnis ausgewählt. Eine Erforschung von Arbeiter:innen ist in dieser Arbeit nicht vorgesehen.

Folgende Tabelle 6 fasst die Auswahlkriterien der Interviewteilnehmer:innen zusammen:

Tabelle 6: Auswahlkriterien Interviewpartner:innen

Alter	Generation Y – geboren zwischen 1986 und 2000
Aktuelle Position	Aktuell keine Führungsaufgaben
Unternehmen	Österreichisches Unternehmen – Hauptsitz in Österreich
Dienstverhältnis	Angestellte

Die Auswahl des Samplings kann als selektives Sampling („selective sampling“) beschrieben werden, da bereits vor den Interviews Kriterien definiert wurden (Schatzman & Strauss, 1973, zitiert in Kelle & Kluge, 2010, S. 50). Die Auswahl der Personen, anhand der Kriterien, wurde im privaten und beruflichen Netzwerk getroffen. Vor der

Ansprache der jeweiligen Personen für ein Interview zum oben genannten Forschungsthema wurde umfassend recherchiert, ob die jeweiligen Unternehmen der interviewenden Personen einen Hauptsitz in Österreich haben. Die Recherche bezog sich dabei auf Informationen von den jeweiligen Internetseiten der Unternehmen, auf LinkedIn Beiträge des Unternehmens, sowie durch Vorabgesprächen mit den potenziellen Interviewpartner:innen. Auf Basis dieser Vorarbeit wurden zehn Interviewpartner:innen ausgewählt, wodurch auch die Zielgröße von zehn Interviews erreicht wurde. Mit der Recherche vorab wurde festgelegt, ob die Personen in ihrem aktuellen Unternehmen auch Mitarbeiterentwicklung wahrnehmen und somit die Nähe zum Forschungsgegenstand gegeben ist.

Für ein diverses Bild in der Untersuchung wurde darauf geachtet, einerseits mehrere Branchen einzubeziehen sowie andererseits auch eine Ausgeglichenheit zwischen männlichen und weiblichen Interviewpartner:innen sicherzustellen. So umfasst diese Untersuchung Ergebnisse von fünf männlichen und fünf weiblichen Interviewpartner:innen. Wie schon oben erwähnt, wurde auf ein diverses Branchenbild geachtet. Es wurden Interviewpartner:innen aus der Baubranche, der Bankbranche, aus dem Onlinehandel/E-Commerce Bereich, der Sanitärtechnik/Keramik, der Verpackungs- und Papierbranche, Transportunternehmen, Industrie/Produktion sowie Energiedienstleistung befragt.

Folgende Tabelle 7 zeigt einen Überblick über die Teilnehmer:innen (anonymisiert):

Tabelle 7: Übersicht Sampling

Interview*	Position	Geburtsjahr**	m/w/d	Branche	Anzahl Mitarbeiter:innen
B1	Mitarbeiterin Personalentwicklung	1995	w	Onlinehändler/E-Commerce-Dienstleistung	Ca. 520
B2	Mitarbeiterin People & Culture Development	1990	w	Baubranche	Ca. 74.000
B3	Marketingspezialistin	1995	w	Sanitärtechnik, Keramik	Ca. 2.500
B4	Mitarbeiterin Kundenbetreuung	1991	w	Bankenbranche	Ca. 260
B5	Recruiting Spezialist	1994	m	Baubranche	Ca. 74.000
B6	Mitarbeiter Social Media	1993	m	Baubranche	Ca. 74.000
B7	Solution Engineer	1995	m	Verpackungs- und Papierunternehmen	Ca. 21.000
B8	Application Manager	1990	m	Transportunternehmen	Ca. 1.600
B9	Data Analystin	1994	w	Industrie, Produktion	Ca. 14.000

B10	Techniker	1990	m	Energiedienstleistungsunternehmen	Ca. 1.700
-----	-----------	------	---	-----------------------------------	-----------

* B1 = Befragte:r 1 ...

** Generation Y: 1986–2000

Da die Forschungsfrage auf die Generation Y ausgelegt ist, wird durch die zehn Interviews und deren Ergebnisse ein Rückschluss auf die gesamte Generation Y gezogen. In der Forschungsliteratur wird dies auch Repräsentativität genannt. Da nahezu jede Stichprobe auch Fehler beinhaltet, ist das Ziel, diese zu minimieren. Die Reduktion dieser wird unter anderem durch die klare Festlegung des Forschungsgegenstandes unterstützt. Repräsentativität stellt dabei kein objektives Gütekriterium dar, sondern eine subjektive Wahrnehmung. (Buber, 2009, S. 236) Durch die Auswahl des Samplings, wie in diesem Kapitel beschrieben, wird subjektiv die Repräsentativität bestätigt.

3.4 Durchführung der Untersuchung

Der Fokus der Forschungsfrage bezieht sich auf die Wahrnehmung von einzelnen Personen, weshalb für diese Forschungsarbeit Einzelinterviews herangezogen wurden. Als Stichproben wurden zehn Interviewpartner:innen definiert.

Auf Basis der recherchierten, theoretischen Grundlage, wurde einerseits der Interviewleitfaden definiert und andererseits die Kriterien für die Interviewpartner:innen festgelegt. Vorab wurden die Interviewpartner:innen mit einer kurzen Erläuterung über das Projekt kontaktiert und, wie in Kapitel 3.3 beschrieben, das Unternehmen sowie die vorab definierten Kriterien überprüft. Der Zugang zu den Interviewpartner:innen wurde einerseits durch das eigene Netzwerk sowie durch soziale Netzwerke wie LinkedIn und XING sichergestellt. Die Ansprache erfolgte direkt über E-Mail bzw. durch die Nachrichtenfunktionen der sozialen Netzwerke. Nach einer positiven Rückmeldung wurden mit den Interviewpartner:innen jeweils ein konkreter Termin festgelegt sowie die Einladung zur Online-Besprechungseinladung versendet. Aufgrund des einfacheren Zugangs zu der Stichprobe wurden die Interviews online via MS Teams durchgeführt.

Deakin & Wakefield (2014) beschreiben, dass bei Onlineinterviews das Nichterscheinen der Interviewteilnehmer:innen ein erhöhtes Risiko darstellt. In den zehn geführten Interviews war kein:e Interviewteilnehmer:in dabei, welche nicht erschienen ist. Die Erkenntnis von Deakin & Wakefield (2014) konnte somit bei dieser Forschung nicht beobachtet werden. Im Vergleich zu Präsenz-Interviews, liegt der Vorteil bei virtuellen Interviews darin, dass es unabhängig von Standort ist und deshalb eine höhere Diversität der Interviewteilnehmer:innen vorhanden ist. Durch die online Durchführung der Interviews

konnten somit Interviewpartner:innen aus Kärnten, Salzburg, Steiermark, Niederösterreich sowie Wien befragt werden.

Nachteilig kann der Aufbau von einer persönlichen Beziehung zwischen Interviewer:in und Interviewpartner:innen beschrieben werden (Deakin & Wakefield, 2014, S. 605). In der Forschung dieser Arbeit konnte kein Nachteil aufgrund eines persönlichen Näheverhältnisses festgestellt werden. Deakin & Wakefield (2014, S. 605f.) beschreiben zudem, dass sich Personen unwohl oder auch peinlich berührt fühlen bei einer Videoaufnahme. Diesem Nachteil konnte dadurch entgegengewirkt werden, dass nur Audioaufnahmen erstellt und keine Videoaufnahmen durchgeführt wurden. Die Interviewpartner:innen vermittelten stets einen offenen Zugang ohne Hemmungen.

In unterschiedlichen Literaturen wird zudem beschrieben, dass durch die Onlineinterviews bestimmte Gruppen, welche keinen Zugang zum Internet oder geeigneten Softwaretools haben, ausgeschlossen werden. Durch den beschränkten Zugang wird die Repräsentativität der Studie infrage gestellt. (O'Connor, Madge, Shaw & Wellens, 2008 zitiert in Deakin & Wakefield, 2014, S. 605) Diese Überlegung konnte in dieser Forschungsarbeit nicht bestätigt werden, da die Zielgruppe der Forschung die Generation Y ist und die zugehörigen Personen ohnehin Zugang zum Internet haben. Zudem ist es nicht notwendig, für die Onlinedurchführung, gesonderte Softwaretools zu installieren. Die Repräsentativität wird somit durch Onlineinterviews nicht geschmälert.

Um einerseits einen gut strukturierten Ablauf zu testen und andererseits die Fragen nochmals zu überprüfen, ob diese verständlich sind und Ergebnisse für die Forschungsfrage liefern, wurde vor den Interviews ein Probeinterview geführt. In diesem Interview wurde erkannt, dass die Länge des Leitfadens zu umfangreich für die Untersuchung war und einige Fragen keine konkreten Aussagen zur Forschungsfrage lieferten. Dadurch wurden nach dem Probeinterview Änderungen am Leitfaden vorgenommen und Fragen, welche keine relevanten Ergebnisse zur Forschungsfrage geliefert haben, wurden aus dem Interviewleitfaden entfernt. Somit wurde der Leitfaden kompakter und zielgerichteter.

Die Interviews fanden im Zeitraum Februar – März 2023 statt und umfassen einen zeitlichen Rahmen von 35 bis 66 Minuten. Die Interviews wurden ausschließlich mit der Anrede „Du“ geführt. Bei der Durchführung der Interviews wurde darauf geachtet, dass die Umgebung von beiden Gesprächspartner:innen ruhig ist. Dafür wurde jeweils zu Beginn der Interviews mögliche Störquellen (Smartphones etc.) entfernt. Mit dem Einverständnis der Teilnehmer:innen wurden die Interviews aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Vor dem Interview sowie auch im Abschluss wurde nochmals darauf hingewiesen,

dass die Daten anonymisiert und nur für diese Untersuchung verwendet werden. Bei der Beantwortung der Fragen war zu beobachten, dass die Mehrzahl der Personen eingangs noch zurückhaltender mit deren Ausführungen waren, jedoch, mit fortschreitender Zeit, die Antworten immer länger wurden.

3.5 Auswertung

Nachdem die Interviewpartner:innen das Einverständnis zur Aufzeichnung der Gespräche mündlich gegeben haben, konnten mithilfe dieser Aufzeichnungen Transkripte erstellt werden. Die Transkription wurde mithilfe der Software f4x automatisch durchgeführt. Da alle Interviews im Dialekt geführt wurden und die automatische Transkription nicht vollständig korrekt durchgeführt wurde, wurden alle automatisch generierten Transkripte manuell nachgearbeitet. Als Unterstützung bei der Nacharbeitung der Transkripte wurden f4transkript verwendet.

Die Transkriptionen wurden anhand der Regeln von Kuckartz, Dresing, Rädiker & Stefer, (2008) durchgeführt. Dabei beschreiben die Transkriptionsregeln folgende Eckpunkte (Kuckartz et al., 2008, S. 27f.):

- Wörtliche Transkription (keine Zusammenfassung, keine Berücksichtigung von Dialekten)
- Glättung von Sprache und Zeichensetzungen (Angleichen an die Satzstellung der deutschen Schrift)
- Anonymisierung der Daten
- Transkription von langen Pausen durch folgende Phrase „(...“)
- Hervorhebung durch Unterstreichen von Betonungen
- Keine Transkription von Zustimmung und Lautäußerungen wie „Mhm“, „Aha“ etc.
- Zwischenaussagen der jeweils anderen Person während einer Ausführung werden in Klammern angeführt
- Beschreibung der jeweiligen Personen – I: Interviewer:in; B:Befragte:r; bei den Befragten wird noch zusätzlich die Nummer hinzugefügt (B1 für die:den erste:n Interviewpartner:in)
- Eine Leerzeile zwischen zwei Sprecher:innen

Die Interviews wurden, wie oben beschrieben, wörtlich transkribiert und geglättet. Bei den Transkripten wurde keine Mimik, Körperbewegungen oder ähnliche nonverbale Themen berücksichtigt. Einzig längere Pausen bei der Beantwortung der Fragen wurden dokumentiert. Namen der Interviewpartner:innen, der Führungskräfte und Namen von Kolleg:innen sowie Namen des Unternehmens wurden, wie oben beschrieben, in den Transkripten anonymisiert. Zudem wurden direkte Lokalisierungen in den Transkripten auf das Bundesland aggregiert. Die Kennzeichnung sowie Darstellung der Transkription folgt dem Aufbau, wie Kuckartz et al. (2008, S. 27f.) diesen beschrieben haben (Bezeichnung der Sprecher:innen und Aufbau bei Sprecher:innenwechsel).

Die Auswertung der Transkripte wird mit der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger durchgeführt, da mit diesem Verfahren überblicksmäßig alle besprochenen Themen analysiert werden können. Dadurch kann ein Überblick über alle Interviews hergestellt werden. Zudem kann durch die Themenanalyse der Fokus auf die subjektive Wahrnehmung gerichtet werden. Innerhalb der Themenanalyse wird das Textreduktionsverfahren angewendet. Dabei wird der transkribierte Text in unterschiedlichen Themen eingliedert. Diese können einerseits aus der Theorie oder zusätzlich aus den Interviews abgeleitet werden. Den einzelnen Themen werden anschließend Textpassagen zugeteilt, welche dann nach deren Gleichheit oder Unterschiede analysiert werden. Durch diese mehrstufige Methode ist es möglich, die Aussagen aus den Interviews auf das wesentliche zu reduzieren und den genauen Inhalt sowie auch die Meinung der Interviewpartner:innen herauszufiltern. Die Auswertung der Transkripte wurde bewusst mit dem Textreduktionsverfahren gemacht, da diese Methode die zentralen Themen zusammenfasst. Im Unterschied zum Codierungsverfahren werden im Textreduktionsverfahren keine Strukturen der Themen analysiert und infolgedessen keine Merkmale der Argumente herausgearbeitet. (Froschauer & Lueger, 2020, S. 182ff.)

Laut dem Textreduktionsverfahren nach Froschauer & Lueger (2020, S. 182ff.) startet die Auswertung damit, gemeinsame Themen zu identifizieren. Dabei werden, anhand der transkribierten Unterlagen, einzelne Themen markiert, welche in Bezug zur Forschungsfrage relevant sind. (Froschauer & Lueger, 2020, S. 182ff.) Die weiteren Schritte des Textreduktionsverfahrens werden dabei wie folgt beschrieben (Froschauer & Lueger, 2020, S. 182ff.):

- Nach der Identifikation eines Themas werden weiteren Textpassagen gesucht, welche diesem Thema zugehörig sind. Grundlegend werden in dieser Phase bereits erste inhaltliche Abgrenzungen herausgearbeitet.
- Nach der Identifikation der Textpassagen werden die Ergebnisse in diesem Schritt erneut aggregiert. Wie auch im vorherigen Schritt, ist auch hier wesentlich

zu verankern, in welchen Zusammenhang die Themen in den Interviews vorgekommen sind.

- Nachfolgend werden die gemeinsamen sowie unterschiedlichen Inhalte herausgearbeitet.
- In der vierten Phase wird der Ablauf der Themen analysiert. Da diese Ausarbeitung ein teilstrukturiertes Interview beinhaltet, welches in der Formulierung der Fragen sowie auch im Ablauf des Interviews flexibel gestaltet werden kann, ist dieser Schritt nicht relevant für die aktuelle Forschungsmethode.
- Die letzte Phase fasst die Themen gesamtheitlich zusammen und stellt die Verbindung zur Forschungsfrage her. Dabei steht die Beantwortung der Forschungsfrage sowie die Erklärungen der Ergebnisse und Unterschiede im Vordergrund.

3.6 Gütekriterien für die qualitative Forschung

Für eine gute Forschungsarbeit sind in der qualitativen Forschung laut Steinke (2009, S. 319 - 331) einige Gütekriterien wesentlich.

Zum einen ist die „**Intersubjektive Nachvollziehbarkeit**“ wichtig. Dieses Gütekriterium beschreibt die Transparenz der Forschung. Zum einen in den getroffenen Annahmen bei dem Forschungsgegenstand, zum anderen aber auch über das Verfahren bzw. die Forschungsmethodik. Des Weiteren wird die „**Indikation des Forschungsprozesses**“ als Kriterium festgelegt, welche wiederum die Methode der Forschung sowie der Auswertung überprüft, ob diese für den jeweiligen Forschungsgegenstand angemessen sind. (Steinke, 2009, S. 324ff.) In der aktuellen Forschungsarbeit werden diese Gütekriterien durch die Erläuterungen in Kapitel 3 fixiert, welches zum einen den Forschungsprozess, die Forschungsmethodik, die Samplingstrategien sowie zum anderen auch die Methodik der Auswertung beschreibt.

Des Weiteren erläutert Steinke (2009) eine „**empirische Verankerung**“ als Gütekriterium qualitativer Forschung. Zusammengefasst beschreibt dieses Kriterium die Verbindung von Theorie und empirischer Forschung. Dabei wird geprüft, ob es genügend Belege für die Ausarbeitung der zugrundeliegenden Theorie gibt (Steinke, 2009, S. 328). In dieser Arbeit wurden unterschiedliche Studien sowie Themengebiete zusammengefasst und daraus die empirischen Fragestellungen für den Leitfaden entwickelt.

Ein weiteres Gütekriterium beschreibt die „**Limitation**“, welche die Grenzen der Theorie und Forschung beschreibt (Steinke, 2009, S. 329). Wie auch in den einzelnen Kapiteln des Theorieteils beschreiben, werden beispielsweise nicht alle Ebenen von Mitarbeiterentwicklung einbezogen, da dieses Themengebiet eine Vielzahl an

Betrachtungsmöglichkeiten hat. Zudem wurde die Forschungsfrage auf eine bestimmte Gruppe (Generation Y) eingeschränkt und umfasste auch nur Unternehmen mit Hauptsitz in Österreich, um die Einflussfaktoren von anderen Kulturen etc. auszunehmen.

Die „**Kohärenz**“ umfassen Widersprüche, welche im Rahmen der Forschungsarbeit auftauchen. Um das Gütekriterium zu erfüllen, ist es wesentlich, dass die Theorie nicht widersprüchlich ist sowie alle offenen Fragen aus der empirischen Forschung dargestellt werden. (Steinke, 2009, S. 330) Diese Forschungsarbeit erfüllt dieses Gütekriterium, da sowohl bei der Erstellung der Theorie als auch bei der empirischen Forschung darauf geachtet wurde.

Die „**Relevanz**“ beschreibt die Notwendigkeit des Forschungsgegenstandes (Steinke, 2009, S. 330). Wie bereits einleitend bei der Ausarbeitung der Forschungsfrage beschrieben, ist der Forschungsgegenstand ein aktuelles Thema, welches noch wenig Forschungsergebnisse aufweist. Die Relevanz ist somit gegeben, wodurch das Gütekriterium in dieser Arbeit erfüllt wird.

Zudem ist „**Reflektierte Subjektivität**“ wesentlich, welche den Einfluss der:des Forscher:in umfasst. Dabei wird beschrieben, welchen Einflussbereich der:die Forscher:in hat und inwieweit die Bildung der Theorie reflektiert wurde. Maßgeblich dabei ist die Beteiligung im Forschungsprozesses (bspw. durch Selbstbeobachtungen), die Voraussetzungen, welche die Person für den Forschungsgegenstand mitbringt (Einfluss der kulturellen Herkunft, berufliche Voraussetzungen und viele weitere), das Gleichgewicht bei der Betrachtung von allen Argumenten, die Vertrauensbeziehung zwischen Forscher:in unter Informant:in sowie den Einstieg ins Untersuchungsfeld. (Steinke, 2009, S. 330) In dieser Arbeit liegt zwar der Untersuchungsgegenstand im aktuellen Berufsfeld der Forscherin, jedoch nicht in diesem Detaillierungsgrad. Unabhängig davon wurden viele Studien sowie Literaturen dieser Ausarbeitung, wie in Kapitel 2 sichtbar, zugrunde gelegt. Problematiken, aufgrund des persönlichen Näheverhältnisses des Forschungsgegenstandes, wurden laufend reflektiert und konnte während der Forschung nicht beobachtet werden, wodurch dieses Kriterium kein Problem für die Forschung darstellt. Die Interviewpartner:innen sind teilweise der Forscherin bekannt. In den Interviews konnte jedoch beobachtet werden, dass die Interviewpartner:innen trotz Bekanntheit, den Themen sehr offen gegenüberstehen und auch von den eigenen Wahrnehmungen offen und transparent erzählten.

Im folgenden Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Forschung nach den einzelnen Themengebieten, (agile) Führung, (agile) Lernangebote sowie Agilität, dargestellt.

4 Ergebnisse

Kapitel 4 dieser Ausarbeitung umfasst die Ergebnisse der empirischen Forschung. Um die Ergebnisse übersichtlich darzustellen, werden einerseits indirekte sowie direkte Zitate verwendet. Zitate aus den Interviews werden mit der jeweiligen Interviewnummer (Interview 1–10) sowie auch mit der Zeilennummer gekennzeichnet. Die Ergebnisse sowie Zitate dieses Kapitels sind das Ergebnis aus den zehn Interviews, welche im Zeitraum zwischen Februar und März 2023 geführt wurden. Zur besseren Nachvollziehbarkeit werden die Ergebnisse in einzelne Unterkategorien dargestellt, welche einerseits aus der Theorie (Kapitel 2) sowie auch aus den Interviews (anhand des Textreduktionsverfahren) abgeleitet und zusammengefasst wurden. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt in Kapitel 5.

4.1 (agile) Führung

In diesem Kapitel werden die Auswertungen zum Thema agile Führung zusammengefasst. Zu Beginn der Interviews beschrieben die Befragten, relativ allgemein, das Führungsverhalten bzw. den Führungsstil, den sie aktuell wahrnehmen:

„Bei uns ist Führung auf Augenhöhe, kann man gut sagen, man merkt, dass wir wenig Hierarchie haben und dass jeder gleichgestellt ist. (...) Bei uns ist es sehr autonom.“
(Interview 1, Z. 38–41)

„(...) in unserem Unternehmen bzw. in unserer Abteilung generell eher sehr agil. Führung ist eher trotzdem noch hierarchisch. Aber bei Projektarbeiten haben wir eigentlich sehr agile Arbeitsweisen.(...) Es ist halt selbstständiges Arbeiten, Aufgaben werden klar gegeben, die Aufgaben werden dann, soweit möglich, von mir eigenständig erledigt und bei Rückfragen natürlich dann mit der Führungskraft abgeklärt.“ (Interview 2, Z. 43–50)

„Der Führungsstil von ihm ist wirklich sehr konservativ und sehr altmodisch. Der ist nicht mehr zeitgemäß. Es ist eine Du Kultur bei uns, offene Türen (...), man kann immer jederzeit zu ihm kommen. (...) aber bei uns generell in der Firma, merkt man einfach, dass da schon wirklich die Entscheidungen von oben getroffen werden und nicht von unten.“ (Interview 4, Z. 113–117)

„Ganz stark durch Vertrauen und Wertschätzung. Das sind die zwei Werte, die ich tagtäglich genießen darf. (...) Sehr kollegial. Gibt vertrauen, ist immer für Rückfragen gerne zur Verfügung. Jeglicher Kontakt, das ist, glaube ich, ganz was Wichtiges, was stark gepflegt wird.“ (Interview 5, Z. 32–39)

„Zur Führung selbst – ich persönlich nehme es sehr positiv wahr, mitunter, weil ich einfach sehr viel Flexibilität habe und jetzt keinen Micromanager vor mir sitzen haben. Das heißt,

ich habe wirklich freie Entscheidungswahl, (...)“ Viel Flexibilität, Entscheidungsfreiheit. Natürlich, wenn der Hut brennt, dann sind sie für mich da, also kann ich mich jederzeit an sie wenden.“ (Interview 7, Z. 43–50)

„(...), es wird einem als Mitarbeiter sehr viel Freiraum gelassen. Das heißt, man bekommt Rahmenbedingungen (...), die vorgegeben werden, aber im Großen und Ganzen hat man sehr, sehr viel Selbstverantwortung, die einem da übertragen wird. (...) vor allem in dem Team, wo ich bin, herrscht, doch eine gewisse Vertrauenskultur, die einem da vom jeweiligen Vorgesetzten entgegengebracht wird.“ (Interview 8, Z. 37–46)

Zusammenfassend spiegeln die vorherigen Interviewausschnitte ein positives Bild von Führung wider. Dabei wird Flexibilität, Vertrauen, Freiraum und Entscheidungsfreiheit als wesentliche Themenfelder der erlebten Führung hervorgehoben. Dies sind zentrale Werte, welche auch Merkmale von agiler Führung darstellen (siehe Kapitel 2.4.2) Zudem sind die Ergebnisse im Einklang mit den Werten der Generation Y. So beschreibt Huber & Rauch (2013) die Eigenschaften der Generation Y unter anderem mit Eigenständigkeit, Autonomie und Selbstbestimmtheit. Weitere Studien unterstreichen das Ergebnis dieser Ausarbeitung. Autonomie und Partizipation sowie Flexibilität sind nur ein Auszug aus der Sammlung der Studienergebnisse. (Wissmann et al., 2021, S. 11ff.) Im Gegensatz dazu beschreibt eine Person Führung als klassisch und konservativ. Dabei werden hierarchische Entscheidung als eine Eigenschaft erwähnt.

4.1.1 Beziehungs- und werteorientierte Führung

Beziehungs- und werteorientierte Führung umfasst einerseits den Umgang mit der Führungskraft, mit den Werten bzw. der Mission des Unternehmens sowie auch die Vermittlung von Sinn und Motiven. Zudem umfasst die Auswertung die Rolle der Führungskraft als Coach und Unterstützer:in sowie den Umgang mit Widerstand und der Transparenz von Informationen und Wissen.

4.1.1.1 Werte

Interviewperson 1 gibt an, dass sie die Werte des Unternehmens, in der ersten Arbeitswoche, direkt von der Führungskraft mitgeteilt bekam. Zudem erwähnt die Interviewperson, dass die Wertevermittlung zukünftig direkt im Onboarding mitintegriert werden soll (Interview 1, Z. 60–64).

In Gegensatz zu Interviewperson 1 beschreiben sieben von zehn Interviewpersonen, dass die Werte und Missionen direkt durch das Unternehmen, entweder im Rahmen von

Veranstaltungen, Trainings oder Präsentation, vermittelt werden (Interview 2, Z. 64; Interview 4, Z. 155–157; Interview 5, Z. 55–59; Interview 6, Z. 65–66; Interview 7, Z. 62–63; Interview 8, Z. 80–81; Interview 9, Z. 70–71).

Konträr zu den Aussagen oben, gibt Interviewperson 3 an, dass ihr Unternehmen keine offiziellen Werte bzw. Mission hat (Interview 3, Z. 101–102). In diesem Zusammenhang beschreibt die Interviewperson zudem, dass ihre Führungskraft keinen Einfluss auf die Werte und die Mission hat, wenn diese nicht vom ganzen Unternehmen gleichgesehen und gelebt werden (Interview 3, Z. 131–133).

Wie bereits in Kapitel 2.4.2 beschrieben, ist werteorientierte Führung zentral in der agilen Führung. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass die Werte meistens nicht von der Ebene der Führungskräfte kommuniziert werden.

4.1.1.2 Sinn und Motive

In diesem Zusammenhang erläutert Interviewpartnerin 4, dass es zwar nicht oft vorkommt, aber ihre Führungskraft beim Mitarbeitergespräch, große Wertschätzung äußert und ihr, ihren Beitrag zum großen Ganzen vermittelt (Interview 4, Z. 363–367).

Interviewperson 6 beschreibt in diesem Zusammenhang, dass seine Führungskraft ihn durch Vertrauen, Ziele und Fokussierung unterstützt, Bedeutung in seiner Arbeit zu finden (Interview 6, Z. 475–476). Zudem beschreibt die Person, dass er aktuell nicht wahrnimmt, dass seine Führungskraft ihm vermittelt, welchen Beitrag er zum großen Ganzen leistet. Er beschreibt in diesem Zusammenhang, dass auch seine Führungskraft nicht abschätzen kann, welche Auswirkungen sein Beitrag hat (Interview 6, Z. 487–488, Z. 493–494).

Interviewperson 7 und 8 beschreiben Ähnliches. Die Führungskräfte haben bis dato noch nicht vermittelt, welchen Beitrag sie zum großen Ganzen leisten. Zudem haben beiden zusätzlich angemerkt, dass es ihnen bis dato noch nicht abgegangen ist oder sie es nicht eingefordert haben (Interview 7, Z. 523, Z. 528, Interview 8, Z. 450).

Interviewperson 9 skizziert einen offenen Umgang mit ihrer Führungskraft bezüglich des Themas Bedeutung und Sinn. Dabei beschreibt sie einerseits, dass sie aktiv auf ihre Führungskraft zugehen muss, da diese nicht erraten kann, ob sie in einer Tätigkeit keinen Sinn sieht. Wenn sie die Führungskraft anspricht, dass sie in einer Aufgabe bzw. in einer Tätigkeit keinen Sinn sieht, dann beschreibt sie ihre Führungskraft als sehr offen und lösungsorientiert (Interview 9, Z. 447–451).

Zusammenfassend kann aus den Umfragen keine klare Positionierung zum Thema Sinn und Motive abgeleitet werden. Die meisten Interviewpartner:innen gaben an, keine gesonderte Information zum übergeordneten Zweck ihrer Rolle im Unternehmenskontext zu erhalten. Interessant dabei ist zu beobachten, dass dies aber keine negativen Emotionen bei den Personen auslöst.

4.1.1.3 Coach und Unterstützer:in

In diesem Zusammenhang beschreiben sieben von zehn Befragte, dass sie bei Herausforderungen und Problemen, immer auf die Führungskraft zugehen können und dort Unterstützung erhalten (Interview 1, Z. 291–297; Interview 2, Z. 426–432; Interview 4, Z. 414–418; Interview 5, Z. 369–374; Interview 6, Z. 338–240; Interview 8, Z. 503; Interview 9, Z. 506).

„Ansonsten ist es wirklich so, dass egal welches Problem auftaucht, da immer der Kontakt gesucht werden kann und dafür eigentlich dann auch Zeit eingeräumt wird, auch von der Führungskraft Zeit eingeräumt wird, um diese Probleme dann eben auch zu besprechen.“
(Interview 2, Z. 429–432)

„(...) durch Ratschläge oder zumindest das gemeinsame Reflektieren der Vorgehensweise, ob das wirklich so schlau ist, es so und so anzugehen, eher beratend (...) wenn ich aber sage, ich hätte gerne, dass du dabei bist, ist es ja überhaupt kein Problem.“
(Interview 5, Z. 371–374)

„Ich würde sagen, kurz zusammengefasst, der Mensch steht im Vordergrund und da wird wirklich probiert, einen so gut wie es geht zu unterstützen.“ (Interview 8, Z. 59–61)

Interviewpartner 6 beschreibt seine Führungskraft wie folgt:

„In meiner persönlichen Wahrnehmung, habe ich eigentlich keine wirkliche Führung in dem Fall, sondern es wird halt alles über Ziele, die primär über das Team drübergelegt werden, geführt und dort eher durch sehr, wie soll man sagen, durch Spezialisierungen oder durch Fokussierungen, geht es in so eine Richtung – Selbstführung.“ (Interview 6, Z. 39–42)

„(...)auf Augenhöhe, unterstützend (...) Ja, ich nehme die Führungskraft nicht als Führungskraft wahr, sondern eher Partnerschaftlichkeit. (...) Leadership, eher, nebeneinander als wie übereinander.“ (Interview 6, Z. 51–54)

Auf die Frage, inwieweit die Führungskraft beeinflussen kann, Probleme anzusprechen, gibt eine Befragte an, dass die Führungskraft Mitarbeiter:innen ermutigen soll, Probleme anzusprechen. (Interview 9, Z. 524–527)

Hingegen der positiven Ausführungen beschreibt ein Befragter, dass die Führungskraft nicht begeistert ist, wenn Probleme oder auch Widerstand auftauchen.

„Er hat gewisse Vorstellungen und für gewisse Sachen ist besser, du machst das hintenrum. Da machst du deine Sache fertig und sagst, es ist erledigt und sagst nicht viel wie. Ist oft einfacher.“ (Interview 10, Z. 228–230)

„Wenn es funktioniert, dann gibt es eine kleine Belehrung, meistens, dass es anders auch geht und sein Weg der bessere wäre und wenn es nicht funktioniert, dann hast du ohnehin ein Problem.“ (Interview 10, Z. 234–236)

Interviewperson 1 gibt an, dass sie unter anderem, die meiste Unterstützung durch das Feedback ihre Führungskraft erlebt (Interview 1, Z. 398).

Die Rolle der Führungskraft wird von den meisten Interviewpartner:innen als Berater:in beschrieben. Dies untermalt auch die Ausführungen von Trost (2018, S. 94f.) sowie Hofert (2021, S. 33f.), welche die Rolle der Führungskraft in der agilen Welt als „Coach“ beschreiben.

4.1.1.4 Umgang mit Widerständen

Nach Analyse der Gespräche hat sich herausgestellt, dass viele Interviewpartner:innen keine konkrete Aussage zum Thema Widerstand treffen konnten. Einige geben an, einen Widerstand, im aktuellen Umfeld, noch nicht erlebt zu haben.

In diesem Zusammenhang beschreibt Interviewperson 2, dass ihre Führungskraft bei einem Widerstand, einerseits Informationen haben möchte, aber dann auch in einem konstruktiven Gespräch versucht Lösungen zu finden (Interview 2, Z. 146–153). Ein ähnliches Bild skizziert Interviewpartner 6 und Interviewpartnerin 9:

„(...) den Widerstand zu hinterfragen, weil meistens ist es nur eine Unwissenheit oder grundsätzlich fehlende Informationen“ (Interview 6, Z. 84–85)

„(...) Gegenseite anhören etc. und darüber reden. Was ich auch sehr zu schätzen weiß. Das ist kein von oben herab.“ (Interview 9, Z. 190–191)

Interviewpartnerin 3 beschreibt ihre Führungskraft in zwei unterschiedlichen Sichtweisen. Einerseits kann sie Widerstände und andere Meinungen akzeptieren und annehmen, andererseits, bei Themen, welche der Führungskraft sehr wichtig sind, vertritt sie ihre Meinung so lange, bis andere Personen nachgeben (Interview 3, Z. 148–151, Z. 166–168).

Interviewperson 5 und 10 beschreiben die eigene Führungskraft bei Widerstand von außen rückendeckend (Interview 5, Z. 96–102; Interview 10, Z. 325).

4.1.1.5 Transparenz sowie Informationen und Wissen

Der Großteil der Interviewpartner:innen hebt hervor, dass die Führungskraft Entscheidungen immer transparent kommuniziert. Dabei wird die Begründung der Entscheidung offengelegt, sodass der Hintergrund der Entscheidung klar ist (Interview 1, Z. 225–230; Interview 3, Z. 302–305; Interview 5, Z. 281–282; Interview 6, Z. 372–373; Interview 7, Z. 389–390; Interview 8, Z. 327; Interview 9, Z. 225; Interview 10, Z. 282–284). In diesem Zusammenhang merkt eine Interviewperson an: *„Umso tiefer die Hierarchieebene, auf der die Entscheidungen getroffen wird, desto transparenter und vice versa natürlich.“* (Interview 8, Z. 327–328) Interviewperson 3 beschreibt die Transparenz bei Entscheidungen als vorhanden, aber eher oberflächlich. (Interview 4, Z. 141)

Die Interviewperson 1 beschreibt die Führungskraft diesbezüglich wie folgt:

“(…) er hat das wirklich offengelegt, es hat die und die Option gegeben und er hat sich aus dem Grund für diese Option entschieden und war dann auch für Fragen jederzeit da.“
(Interview 1, Z. 225–227)

Auf die vertiefende Frage, wie diese Transparenz wahrgenommen wird, gibt die Interviewperson 1 folgende Ausführung an:

„Ja, ich finde es sehr gut, weil sonst denke ich mir, entstehen eher Gerüchte und dann finde ich entsteht Unzufriedenheit (...). So kann man eben Sorgen wieder wegmachen und man ist wieder zufriedener und vertraut auch wieder mehr. Ich finde, es ist sehr wichtig für das Vertrauen und dass man nach wie vor dann gut zusammenarbeiten kann, wenn es eine grobe Entscheidung war.“ (Interview 1, Z. 234–238)

Beim Thema Transparenz sowie Informationen und Wissen teilen, ergaben die Interviews ein klares Bild zur Offenheit. Entscheidungen werden transparent kommuniziert, wodurch die agile Führung in diesem Sinne bestätigt wird (siehe Kapitel 2.4.2). Im Detail beschreiben die Interviewpartner:innen dabei einen wesentlichen Teil des agilen Führungsstils Empowerment Leadership (Kapitel 2.4.2.1).

4.1.2 Empowerment

Die Auswertung zum Thema Empowerment wird in Autonomie und Freiraum sowie Entscheidungsmacht, Verantwortung und Vertrauen unterteilt.

4.1.2.1 Freiraum und Autonomie

Sieben von zehn Befragte geben an, dass es in ihren aktuellen Unternehmen Projekte gibt, in welchen nicht die Führungskraft die Projektleitung hat. Dabei wird auch noch mal von allen Befragten beton, dass wenn ein:e Mitarbeiter:in die Rolle der Projektleitung übernimmt, dass auch bei dieser Person die Entscheidungskompetenz für dieses Projekt liegt (Interview 4, Z. 313–316; Interview 5, Z. 180; Interview 6, Z. 145; Interview 7, Z. 256; Interview 8, Z. 201; Interview 9, Z. 236–238; Interview 10, Z. 207). Interviewperson 2 beschreibt in diesem Kontext zudem, dass sie auch an Projekten mitarbeiten könne, welche nicht im eigenen Fachbereich liegen, wenn dahin gehend Interesse besteht (Interview 2, Z. 243–244).

Zudem geben zwei Befragte explizit an, dass die Arbeitsweise so gestaltet ist, dass sie den Rahmen vorgegeben bekommen, innerhalb des Rahmens den Weg selbst festlegen können (Interview 1, Z. 120–122; Interview 8, Z. 42–44).

„(...) das Ziel ist vorgegeben und wie wir dann dort hinkommen, können wir dann selbst entscheiden. Der Rahmen ist abgesteckt und zwischendurch gibt es trotzdem immer Informationen und wir geben neue Updates an die Führungskraft.“ (Interview 1, Z. 120–122)

„(...) es gibt gewisse Rahmenbedingungen, die vorgegeben werden, aber im Großen und Ganzen hat man sehr, sehr viel Selbstverantwortung, die einem da übertragen wird. (...) Es wird einem vor allem in fachlicher Hinsicht eigentlich de facto fast keine Vorgaben gemacht, solange man das, was man tut, sehr gut argumentieren kann.“ (Interview 8, Z. 42–44, Z. 55–56)

Im Gegensatz zu den Ausformulierungen im Absatz davor gibt Interviewpartnerin 3 an, dass ihre Führungskraft, ihr freie Hand in der Ausgestaltung der Themen übergibt, welche nicht in die Kernkompetenzen der Führungskraft selbst fallen. Alle Themen, welche in die Kernkompetenz der Führungskraft fallen, haben klare Abläufe und Strukturen, wodurch kein Handlungsspielraum für die Mitarbeiter:innen entsteht. Somit erlebt die Interviewpartnerin hier beide Seiten der Führung (Interview 2, Z. 69–78).

Interviewperson 2 ist in der Ausformulierung des Handlungsspielraumes differenziert. Einerseits erzählt sie, dass eine Aufgabe direkt übergeben wird und dann freier Handlungsspielraum für sie als Mitarbeiterin besteht. Andererseits beschreibt sie, dass je nach Ausmaß der Aufgabe, laufende Abstimmungen mit der Führungskraft durchgeführt werden, um sich das Ok für die Vorgehensweise zu holen. Sie beschreibt zudem auch, dass die Eigen- sowie Selbstständigkeit eine große Rolle spielen, welche Variante gewählt wird (Interview 2, Z. 191–200).

Bei der Frage nach der Form von Autonomie haben die Befragungen folgende Ergebnisse gebracht.

Zwei von zehn Befragten erwähnen, dass ihnen Flexibilität bei der Arbeitszeit wichtig ist (Interview 1, Z. 161–166; Interview 7, Z. 193).

Flexibilität und Autonomie bei der Themenwahl und Wocheneinteilung beschreiben vier von zehn als wesentlich (Interview 1, Z. 161–166; Interview 2, Z. 210–211; Interview 4, Z. 300–302; Interview 6, Z. 173).

„Und auch bei der Arbeit selbst, dass ich weiß, ich habe nicht jede Woche fixe Tätigkeiten (...)“ (Interview 1, Z. 163–164)

„Ich muss sagen, so eigenständiges, selbstständiges Arbeiten, dass ich auch nicht immer dieselben Aufgaben mache, sondern, dass ich mich selbst weiterentwickeln kann (...)“ (Interview 2, Z. 210–211)

Fünf von zehn geben an, dass ihnen Flexibilität und Autonomie bei Entscheidungen wichtig ist (Interview 1, Z. 161–166; Interview 2, Z. 213–214; Interview 4, Z. 295–297; Interview 5, Z. 152–153; Interview 9, Z. 162).

„(...)wichtig ist mir Entscheidungsfreiheit und ich finde, die haben wir teilweise, aber natürlich kann sie noch mehr sein (...)“ (Interview 1, Z. 166–167)

„Was mir dann aber auch wichtig ist, dass ich auch Rücksprache einfordern kann, weil ich gewisse Dinge dann einfach nicht selbst entscheiden will (...)“ (Interview 2, Z. 215–217)

„Ich finde mich bestärkt das extrem, wenn man mich auch allein Sachen machen lässt und aus den eigenen Fehlern lernt etc., weil ich finde immer, das sind dann die Sachen, die man sich am ehesten einprägen.“ (Interview 9, Z. 167–170)

Interviewperson 9 beschreibt in diesem Zusammenhang auch, dass nach ihrer Wahrnehmung die Führungskraft Autonomie bei Entscheidungen fördert, indem die Führungskraft auch hinter der Entscheidung steht, welche sie als Mitarbeiterin trifft (Interview 9, Z. 180–181).

Interviewpartnerin 3 merkt an, dass ihr Autonomie grundsätzlich wichtig ist, ihr Entscheidungsspielraum jedoch sehr limitiert ist (Interview 3, Z. 389–398). Interviewperson 4 betont, dass für sie wesentlich ist, dass sie nicht alles mit Rücksprache der Führungskraft bearbeiten muss (Interview 4, Z. 295–296). Im gleichen Interview hat jedoch die Befragte vorab angegeben, dass Entscheidungen in ihrem Unternehmen schon überwiegend von oben getroffen werden (Interview 4, Z. 113–117).

Autonomie und Verantwortung bei der Einschätzung des eigenen Handlungs- und Gestaltungs- sowie Entscheidungsspielraumes erwähnt ein Befragter im Zusammenhang mit der Autonomie (Interview 5, Z. 156–160).

Zwei Interviewpartner geben an, dass Autonomie insofern für sie von Bedeutung ist, den Weg zum Ziel selbst zu bestimmen (Interview 6, Z. 171; Interview 8, Z. 55–60).

Interviewperson 6 erzählt im Rahmen seiner Wahrnehmung zum Thema Autonomie, dass es einerseits schon im Unternehmen teilweise verankert ist und es bei manchen Themen unterschiedliche Rahmen gibt, in welchen die Mitarbeiter:innen sich bewegen können. Jedoch wissen die Mitarbeiter:innen, dass das Vorgehen nach einem bestimmten Rahmen insgeheim erwünscht ist. Derzeit beschreibt die Interviewperson die Autonomie als strukturell im Aufbau (Interview 6, Z. 184–196).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass bereits viele Interviewpartner:innen offene Projektstrukturen mit unterschiedlichen Projektleiter:innen erleben. Dies unterstreicht die theoretische Ausführung in Kapitel 2.4.2, in welchem beschrieben wird, dass agile Führungskräfte Rolle und Strukturen bauen, um selbstorganisierte Teams zu fördern. Dabei werden auch immer wieder Rollen an unterschiedliche Personen verteilt. Dies kann zudem in Zusammenhang mit der persönlichen Weiterentwicklung – die Weiterentwicklung in unterschiedlichen Rollen auch unabhängig der Karriereleiter – welcher als Wert der Generation Y in Kapitel 2.1.2 beschrieben wird, gebracht werden.

4.1.2.2 Entscheidungsmacht und Verantwortung

Sechs von zehn Interviewpartner:innen geben an, dass sie als Mitarbeiter:innen sehr autonom arbeiten und Entscheidungen selbst treffen können (Interview 1, Z. 41–42; Interview 5, Z. 152–153; Interview 6, Z. 347–350; Interview 7, Z. 48; Interview 8, Z. 55–56; Interview 9, Z. 146–147).

„Bei uns ist Führung auf Augenhöhe, kann man sagen, man merkt, dass wir wenig Hierarchie haben und dass jeder gleichgestellt ist. Es hat schon trotzdem jedes Team eine Führungskraft, aber es gibt nicht mehr so viele Ebene dazwischen (...) Bei uns ist es sehr autonom. Wir haben schon jede Woche unser Jour fixe, besprechen Themen, aber die Entscheidung liegt insgesamt im Team.“ (Interview 1, Z. 38 - 42).

Zudem erwähnen zwei von zehn Befragte, dass Hauptentscheidungen, dennoch mit der Führungskraft besprochen werden (Interview 1, Z. 54–55; Interview 2, Z. 180–183).

Interessant ist hierbei auch, dass sowohl Interviewperson 8 als auch Interviewperson 9 angeben, dass sie alles für ihre Tätigkeiten entscheiden können, solange sie die Entscheidung gut argumentieren können (Interview 8, Z. 55–56; Interview 9, Z. 147).

Im Gegensatz dazu beschreibt Interviewpartnerin 2 das Thema Entscheidungen in ihrem Team wie folgt:

„(...) schlussendlich wird dann eigentlich die Entscheidung von der Führungskraft dann getroffen. Aber natürlich kann man eben darauf Einfluss nehmen, indem man sagt, das sind die konkreten Vorschläge, in die Richtung würden wir gehen, so würden wir das jetzt machen.“ (Interview 2, Z. 180–183)

Interviewpartnerin 3 und 4 beschreiben ihren Entscheidungsspielraum als sehr limitiert, obwohl ihnen das grundsätzlich wichtig ist, autonom und selbstbestimmt arbeiten zu können sowie Entscheidungen allein zu treffen (Interview 3, Z. 389–389; Interview 4, Z. 117–124).

„Der Führungsstil von ihm ist wirklich sehr konservativ und sehr altmodisch. Der ist nicht mehr zeitgemäß. (...) merkt man einfach, dass da schon wirklich die Entscheidungen von oben getroffen werden und nicht von unten.“ (Interview 4, Z. 113–117)

In diesem Zusammenhang erwähnt eine Befragte, dass ihr die Bedeutung in ihrer Arbeit manchmal fehlt, weil sie zu viele Abstimmungen mit ihrer Führungskraft vornehmen muss (Interview 1, Z. 360–362).

Alle Interviewpartner:innen geben an, dass ihnen Verantwortung im Job übertragen wird. Die Befragten beschreiben ihre Wahrnehmung zum Thema Verantwortung wie folgt:

„(...) ich persönlich finde das super, weil es eben zu diesem eigenständigen, selbstverantwortlichen Arbeiten dazugehört und man dann halt wirklich auch die Verantwortung trägt.“ (Interview 2, Z. 301–303)

„Ich würde sagen ja, mir wird Vertrauen übertragen, sogar ein recht hohes Maß. Das stellt sich für mich so dar, dass eben klar kommuniziert wird, was die Erwartungshaltung ist bzw. dass mehr oder weniger erwartet wird(...)“ (Interview 8, Z. 340–342)

4.1.2.3 Vertrauen

Interviewperson 6 beschreibt, dass unter anderem Vertrauen ihm unterstützt, Bedeutung in seiner Arbeit zu finden (Interview 6, Z. 475–476).

In Tabelle 8 werden die Ergebnisse der Skalenfrage, „von 1 bis 10 (1 – niedrig; 10 - hoch) wie hoch schätzt du ein, dass dir deine Führungskraft vertraut“, dargestellt:

Tabelle 8: Auswertung Vertrauen

Wert	Erklärung	Referenz
9/10	Gewissen Autonomie im Arbeitsort und der -zeit – die Führungskraft kontrolliert das nicht; in der Zusammenarbeit und im Wording spürbar	Interview 1, Z. 195–205
10	Spürbar bei der Übergabe der Aufgabe; Wahrnehmung, dass ihre Vorschläge angenommen werden und Arbeitsweise passt	Interview 2, Z. 316–320
7	Unterschiedliche Sichtweise zwischen Mitarbeiterin und Führungskraft; die Mitarbeiterin hat bereits in Gesprächen erwähnt, dass sie sich mehr Verantwortung wünscht, da ihre Führungskraft alles kontrolliert; Gefühl von der Mitarbeiterin, dass die Führungskraft ihr nicht vertraut	Interview 3, Z. 448–452
10	Naturell der Führungskraft, dass jeder Mitarbeiter Vertrauen bekommt, Vertrauen wurde auch noch nicht ausgenutzt bzw. gebrochen	Interview 5, Z. 243–247
9	Einzige Vorgabe sind übergeordnete Ziele; Führungskraft ist in der Durchführung in einer informativen Rolle; Umsetzung ist sehr offen und flexibel; Vertrauen ist hoch, wie Mitarbeiter:innen sich auch Fehler leisten können bzw. Fehler sogar erwünscht sind	Interview 6, Z. 269–280
8/9	Viel Flexibilität; Führungskraft muss nicht in jedem Thema involviert werden	Interview 7, Z. 350–352
8/9	Sehr hoch, aber in einem gesunden Maß; Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser	Interview 8, Z. 302–304
8/9	Wahrnehmung, dass Vertrauen in die Meinung der Mitarbeiterin gelegt wird; Entscheidungen dürfen allein getroffen werden; keine enge Abstimmung bei Kleinigkeiten und eigenständige Weiterentwicklung von Themen	Interview 9, 297–300
	<i>„Ich finde das sehr gut. Ich muss sagen, mich bestärkt das in meiner Arbeit. Ich fühle mich damit sehr gut aufgehoben und ich glaube auch, dass es mir die Möglichkeit gibt, mich selbst weiterzuentwickeln und mir Gedanken zu machen, wo möchte ich hin? Wie eben? Wo möchte ich hin? Wo kann ich, wie kann ich meine Rolle im Unternehmen weiterentwickeln? Es gab sicher schon mal Situationen, wo ich mir vielleicht mehr Guidance gewünscht hätte. Aber wenn, dann muss man das halt einfach aktiv nachfragen. Das ist auch kein Problem. Aber ich glaube, Overall für mich als Person ist es hilfreich. Es ist ein gutes Arbeitsumfeld, für mich.“</i>	Interview 9, Z. 308–315
5/6	Führungskraft kontrolliert Kleinigkeiten und möchte auch jede Entscheidung treffen	Interview 10, Z. 254–259

50 % der Interviewpartner:innen gaben an, dass eigene Entscheidungen zu treffen wichtig ist. 60 % der Interviewpartner:innen beschreiben, dass sie Entscheidungen bereits selbst treffen können. Die Entscheidungsfreiheit ist ein wesentliches Merkmal der agilen Führung sowie der Generation Y. Die Option Entscheidungen zu treffen, wird für viele mit Vertrauen in Verbindung gebracht. Dies spiegeln auch die Ergebnisse der Skalenfrage wider. Acht Befragten gaben einen Wert zwischen 8 und 10 an (10 meine Führungskraft vertraut mir). Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass acht Personen einen hohen Vertrauenswert angaben, jedoch nur sechs Personen eigenständig Entscheidungen treffen können.

4.1.3 Entwicklung und Ziele

In diesem Punkt wird einerseits die Feedbackkultur sowie andererseits die Individualisierung in der Führung von Personen thematisiert. Zudem werden die Ergebnisse der Partizipation, im Kontext der Ziele, näher erläutert.

4.1.3.1 Feedbackkultur

Nach der Analyse der Gespräche hat sich gezeigt, dass kaum eine Führungskraft bei den Interviewpartner:innen gegenseitiges Feedback im Team fördert. Lediglich drei Interviewpartner:innen geben an, dass sie bereits Peerfeedback erleben:

„Grundsätzlich auf die Person bezogen, haben wir zweimal im Jahr Peerfeedback, das heißt, dass wir uns gegenseitig alle Feedback geben. Einmal gebe ich es meinen Kollegen und mach einen Termin aus, dann gibt er mir eines (...).“ (Interview 1, Z. 143–145)

„Deswegen haben wir eingeführt, dass jeder ein gewissen Intervall als stiller Zuhörer bei anderen Recruiter mit dabei ist, um einfach wieder auf gewisse Sachen aufmerksam gemacht zu werden. Und so geben wir uns dann gegenseitig Feedback und lernen voneinander.“ (Interview 5, Z 140–153)

„(...), meine letzte Führungskraft hat das sehr stark gemacht. Einerseits selbst eine Feedbackkultur gefördert, aber auch eben als Team untereinander uns den Raum dafür gegeben. Davor war es mehr so eine Selbstorganisation meinerseits oder unsererseits als Team, dass wir uns ausgetauscht haben und uns gegenseitig Feedback zu Themen gegeben haben.“ (Interview 9, Z. 274–278)

Interviewperson 6 gibt an, dass die Führungskraft versucht, Feedback im Team zu fördern, jedoch die konsequente Umsetzung noch fehlt. (Interview 6, Z. 202–204)

„Aber so, dass wir uns untereinander Feedback geben, machen wir eigentlich nicht. Ist aber vielleicht auch darin geschuldet, weil wir komplett unabhängig voneinander arbeiten.“ (Interview 7, Z. 248–250)

Ein anderes Bild ergibt sich bei fachlichem Feedback, da geben alle Befragte an, dass sie Kolleg:innen jederzeit fragen können und auch Rückmeldung zu fachlichen Themen erhalten.

Bei der Frage nach kontinuierlichem Feedback ergibt die Auswertung der Befragungen zwei unterschiedliche Sichtweisen. Einerseits geben fast alle Interviewpartner:innen an, dass ihr Unternehmen ein Mitarbeitergespräch einmal im Jahr festgelegt hat, in welchen auch das Thema Feedback eine wesentliche Rolle spielt. Andererseits ist kontinuierliches Feedback noch nicht in jedem Unternehmen verankert.

In diesem Zusammenhang muss negativ hervorgehoben werden, dass bei Interviewpartner 3 und 10 das Unternehmen zwar ein Mitarbeitergespräch vorsieht, die Führungskraft dieses aber entweder als ein lästiges Muss erachtet oder nicht durchführt (Interview 3, Z. 336–337; Interview 10, Z. 139–142).

Darauf aufbauend beschreibt die Interviewpartnerin 3, dass sie es sehr in ihrer Entwicklung hemmt, dass die Führungskraft ihr kein konstruktives, manchmal auch kritisches, Feedback gibt (Interview 3, Z. 377–384).

Für das Thema kontinuierliches Feedback konnten vier Interviewpartner:innen von positiven Erfahrungen erzählen. (Interview 1, Z. 339; Interview 2, Z. 330; Interview 5, Z. 323–328; Interview 9, Z. 373–374)

„Ein wirkliches Feedbackgespräch unter Vier-Augen habe ich erst eines gehabt, innerhalb von einem Jahr. (...) aber sonst bekommen wir auch so ständig Feedback.“ (Interview 1, Z. 337–339)

„(...) das nehme ich schon wahr, dass immer wieder Feedback gegeben wird im Sinne von: super erledigt bzw. ebenso, was ich schon als Feedback sehe, dass da einfach auch Lob mit dabei ist, aber nicht so, dass es eigene Termine jetzt für Feedback geben würde.“ (Interview 2, Z. 330–333)

„Aktuell, finde ich das sehr gut, dass ich das Gefühl habe, ich habe jederzeit Zugang zu Feedback und dass sich auch Zeit dafür genommen wird.“ (Interview 9, Z. 85–86)

Besonders hervorzuheben ist in diesem Kontext eine Phrase, welche die Interviewpartnerin 1 betont hat:

„(...) Feedback ist bei uns voll das Thema, was jeden Tag gelebt wird (...)“ (Interview 1, Z. 149–150)

Interviewpartnerin 1 und -partner 5 betonen nochmals die Wichtigkeit, welche Feedback für sie bzw. ihn einnimmt. Interviewperson 1 gibt an, dass sie unter anderem, die meiste Unterstützung durch ihre Führungskraft durch Feedback erlebt (Interview 1, Z. 398).

„Und wo ich ganz viel Bedeutung sehen, ist einfach das Feedback, egal von wem. Wenn was gut läuft oder wenn es schlecht läuft, dass man einfach das Rückgespiegelt bekommt.“(Interview 5, Z. 353–355)

Im Gegensatz dazu beschreibt Interviewpartnerin 4 ihre Erlebnisse in Bezug auf kontinuierlichem Feedback negativ.

„(...) wir haben jährliche Mitarbeitergespräche, das ist aber dann auch schon alles.“ (Interview 4, Z. 65)

Interviewperson 7 gibt an, dass er wahrscheinlich mehr Feedback erhalten würde, wenn seine Leistung negativer wäre (Interview 7, Z. 441). Er gibt zudem an, dass in seiner Wahrnehmung, auch nicht mehr Feedback notwendig ist (Interview 7, Z. 450–451).

Eine Befragte merkt an, dass sie bereits mehrere Abteilungen und Führungskräfte im Unternehmen erlebt hat und es auch da wesentliche Unterschiede bei der Feedbackkultur gibt. *„Ich glaube, das ist sehr individuell, von Führungskraft zu Führungskraft, wie man das handhabt.“* (Interview 9, Z. 369–380)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass einerseits Feedback bereits mehr oder weniger angekommen ist, andererseits kontinuierliches Feedback aber noch etwas Nachholbedarf hat. Feedback wird einerseits als Zentrum der agilen Führung beschrieben. Dabei beschreibt auch eine Interviewpartner:in, dass die Bedeutung in der Arbeit klar von Feedback beeinflusst wird.

4.1.3.2 Individualisierung von Personen

Im Interview wurden alle Befragte gefragt, ob sie denken, dass ihre Führungskraft alle Personen gleich führt.

Vier von zehn Interviewpartner:innen geben an, dass ihre Führungskraft alle Mitarbeiter:innen gleich führt (Interview 1, Z. 324–325; Interview 5, Z. 314; Interview 8, Z. 376; Interview 9, Z. 330). Zwei Interviewpartner haben zusätzlich angemerkt, dass sie sich vorstellen können, dass es Unterschiede in der Führung gibt, je nachdem, ob Mitarbeiter:in und Führungskraft am gleichen Standort arbeiten (Interview 5, Z. 314–315; Interview 7, Z. 420–426).

Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass Interviewpartnerin 2 und Interviewpartner 6 sehr wohl einen Unterschied in der Führung ihrer Führungskraft

wahrnehmen. Auf die Frage, ob ihre Führungskraft alle Mitarbeiter:innen gleich führt, haben sie wie folgt zusammengefasst:

„Ja und nein. Ja, führt alle gleich (...) im Sinne von führt alle auf Augenhöhe, Mitarbeiter werden gleichbehandelt. Aber natürlich, was mir auffällt, je nachdem, auf welchem Level der Mitarbeiter ist, da gibt es ja auch Unterschiede bzw. auch, dass man sagt, Anfänger, da ist natürlich mehr Betreuung bzw. andere Art von Führung notwendig, als wie, wenn du sagst, du bist jetzt schon länger im Unternehmen bzw. bist da eigentlich schon Profi in dem Fachgebiet, wo natürlich dann auch vielleicht nicht mehr so viel, fachliche Führung notwendig ist.“ (Interview 2, Z. 344–351)

„Kommt, glaube ich, auf die Persönlichkeiten der Mitarbeitenden an. Ich nehme das eher so wahr, Mitarbeitende, die mehr Führung brauchen, bekommen auch mehr Führung. Mitarbeiter, die weniger Führung wollen und eben mehr vertrauen, die bekommen das auch. Da wird eher auf die persönliche Ebene eingegangen und in Prinzipien für jeden versucht, das bestmögliche Umfeld zu schaffen, in dem Rahmen, wo es halt möglich ist.“ (Interview 6, Z. 421–425)

In diesen Zusammenhang muss auch erwähnt werden, dass Interviewperson 1 angibt, dass sie nicht erlebt, dass ein:e Kolleg:in schlechter behandelt wird als die andere (Interview 1, Z. 324–325).

Die Individualisierung interpretieren die meisten Befragten in Bezug auf einen negativen Kontext. Individualität wird dabei oftmals mit ungleicher Behandlung, und deshalb unfaire Bedingungen im Team, gleichgesetzt. Somit nehmen sie einen einheitlichen Führungsstil positiv wahr und empfinden dies als fair. Jedoch berücksichtigen die Interviewpartner:innen in diesem Zusammenhang keine Kompetenzausprägungen und Erfahrungen der Mitarbeiter:innen, wodurch unterschiedliche Führung notwendig wird.

4.1.3.3 Partizipation bei Zielen

Nach der Analyse der Gespräche hat sich herausgestellt, dass sechs von zehn Interviewpartner:innen die eigenen Ziele mitgestalten können. (Interview 1, Z. 70–81; Interview 2, Z. 82–83; Interview 5, Z. 70–73; Interview 6, Z. 74–75; Interview 7, Z. 123; Interview 8, Z. 119–121).

„(...)und haben selbst erste Ziele festgelegt, welche wir dann gemeinsam im Team nochmal besprochen haben (...).“ (Interview 1, Z. 79–80).

„Bei den Teamzielen hat es Workshops gegeben. In diesen Workshops ist gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen daran gearbeitet worden, die Unternehmensziele auf Ziele

der Abteilung herunterzubrechen, Ziele auf Unterabteilungen und dann tatsächlich fast auf jede Person.“ (Interview 5, Z. 70–73)

„(...) wir haben einerseits auf Teamebene haben wir mehr oder weniger Mission Statement erarbeitet. Und eines darüber, die Gruppe, in der ich beheimatet bin, da haben wir regelmäßig, einmal im Jahr einen Workshop, wo eben da Ziele definiert werden (...)“ (Interview 8, Z. 119–121)

„(...)da kann man dann wirklich aktiv als Mitarbeiter seine Vorschläge einbringen und da wirklich aktiv mitarbeiten, damit man sich wirklich unterm Strich dann auch mit dem identifizieren kann, was da passiert.“ (Interview 8, Z. 130–132)

Im Gegensatz dazu, erzählt eine Befragte, dass sie keinen Gestaltungsspielraum bei Zielen hat, da diese von der Unternehmensleitung vorgegeben werden. Dabei beschreibt sie zusätzlich, dass auch ihre Führungskraft bei der Zieldefinition keine Rolle spielt (Interview 4, Z. 184–188). Interviewperson 3 und 10 beschreiben in diesem Zusammenhang, dass sie aktuell keine konkreten Teamziele oder persönlichen Ziele haben (Interview 3, Z. 315–316; Interview 10, Z. 132–133). Interviewperson 7 skizziert seine Gegebenheiten so, dass es zwar keine Teamziele gibt, er aber persönliche Ziele hat. Bei der Zieldefinition beschreibt er, dass er zwar grundlegend etwas Entscheidungsfreiheit hat, aber schlussendlich die Führungskraft Projekte und dementsprechend auch Ziele verteilt (Interview 7, Z. 99, Z. 110, Z. 123–127). Ähnliches beschreibt Interviewperson 9. Hier sind die Teamziele vorgegeben und in diesem Rahmen kann sie, gemeinsam mit der Führungskraft, ihre persönlichen Ziele definieren (Interview 9, Z. 90–92).

4.1.4 Selbstorganisierte Teams

Selbstorganisierte Teams umfasst einerseits den Teamgedanken, welche die Befragten aktuell wahrnehmen sowie auch die Orientierung, welche die Führungskraft den Mitarbeiter:innen gibt. Abschließend werden die Ergebnisse zum Thema „Lernen aus Erfahrung“ zusammengefasst.

4.1.4.1 Teamgedanken

Interviewperson 1, 5, 6, 7 sowie 9 erwähnen klar, dass sie neue Herausforderungen und Themen im Team gemeinsam besprechen. Dabei wird direkt in einem Teammeeting nach Erfahrungen für das jeweilige Thema gefragt (Interview 1, Z. 103–106; Interview 5, Z. 108–113; Interview 6, Z. 96–99; Interview 7, Z. 167–168; Interview 9, Z. 494–500).

„Generell wird immer zuerst abgefragt, wer mit solchen Themen schon Erfahrung hat. Das machen wir in täglichen Stand-ups, wenn so Herausforderungen kommen. Wir tauschen uns untereinander aus und wenn es ein größeres Thema ist, wird, sage ich mal, die Entscheidung und die Verantwortung an das Team gerichtet. Da wird eher gesagt, wer hätte denn Lust, sich dem Thema anzunehmen? Eher im Pull-Prinzip für Mitarbeiter und nicht im Push-Prinzip, (...).“ (Interview 5, Z. 108–113)

„(...) das ganze Team dazu holt, um gemeinsam zu schauen, wie man das Problem bewältigen kann. Ich würde auch sagen, dass es eher so ist, dass die Führungskraft, erst schaut, ob wir uns als Abteilung uns gegenseitig selbst helfen können und nur dann einschreitet (...).“ (Interview 9, Z. 494–498)

Zudem beschreibt eine Interviewperson, dass größere Themen immer im Projektteam gestartet werden. Zu Beginn mit der Frage, wer möchte mitarbeiten, wer brennt für das Thema (Interview 5, Z. 167–169). Die Interviewperson beschreibt außerdem, dass Entscheidungen, welche das Team betreffen, im Team entschieden werden und die Führungskraft dann die Rolle der Moderation einnimmt (Interview 5, Z. 256–265).

Zusätzlich führt der Interviewpartner aus, wie wichtig Offenheit gegenüber Problemen im Team ist:

„(...) nicht nur vor der Führungskraft, sondern eigentlich vor dem ganzen Team (...) wenn jemand, ich sage jetzt einmal Thema zeitliche Ressourcen, wenn jemand zu wenig Ressourcen für seine Tätigkeiten hat, soll er es auch offen sagen, weil nur so kann man dann weiterkommen. Dann kann man sich interimistisch gegenseitig unterstützen und wir haben klar diesen Gedanken des Teams rein reingebracht. Das heißt, wenn du jetzt noch Hilfe fragst, heißt es nicht Schwäche, sondern Ego Stärke, weil die anderen freuen sich ja dich zu unterstützen, das ist tatsächlich so und heißt nicht der schiebt die Arbeit ab, da wollen wir damit verhindern oder vermeiden.“ (Interview 5, Z. 423–431)

Bei neuen Herausforderungen beschreibt Interviewperson 2 ihre Wahrnehmung:

„Wenn ich jetzt meinerseits auf Herausforderungen stoße, dann wiederum mache ich mal einen Gesamtüberblick und dann redet man natürlich mit dem Team, damit man dann noch mal die notwendigen Informationen für die Basis hat und dann ist es aber schon so, dass wir im Team gemeinsam versuchen, eine Lösung zu finden.“ (Interview 2, Z. 162–165)

Obwohl die Interviewperson 2 beschreibt, dass sie im Team sehr eigenständig an Herausforderungen herangehen, wird im nachfolgenden Schritt das OK von der Führungskraft für die weitere Vorgehensweise eingeholt (Interview 2, Z. 166–171).

Interviewperson 8 geht noch einen Schritt weiter. Er erzählt, dass er einerseits Experten und Generalisten im Team hat, welche gemeinsam versuchen eine Herausforderung

bzw. ein Problem zu lösen. Dabei beschreibt er, dass sie es mit unterschiedlichen Formaten, wie Lego Serious Play Workshops, an das Problem herangehen (Interview 8, Z. 166–169).

Erwähnenswert ist in diesen Zusammenhang auch, dass eine Interviewperson explizit angibt, dass nie jemand bei neuen Herausforderungen allein gelassen wird. (Interview 1, Z. 103–106).

Eine Interviewpartnerin, welche in einem sehr kleinen Team angesiedelt ist, beschreibt, dass sie kein richtiges Team hat. Bei neuen Herausforderungen oder Änderungen sind sie jeweils Einzelkämpfer:innen. Nachdem Änderungen durch die Führungskraft kommuniziert werden, wird der:die Mitarbeiter:in mit der Lösung allein gelassen. (Interview 3, Z. 276–287). Ein ähnliches Bild skizziert Interviewpartner 10. Auch hier werden Herausforderungen übertragen und dann ist grundsätzlich jeder dafür allein verantwortlich. Zum Teil können sie dann auf Kolleg:innen zurückgreifen. (Interview 10, Z. 161–162) In diesem Zusammenhang muss erwähnt werden, dass der Interviewpartner mehr Sinn in der Arbeit finden würde, wenn die Führungskraft den Austausch im Team mehr fördern würde. (Interview 10, Z. 379–380)

Der Teamgedanke beschreibt einen zentralen Punkt der agilen Führung (Kapitel 2.4.2). Nicht die einzelne individuelle Leistung steht im Vordergrund, sondern Führungskräfte müssen Strukturen und Rahmenbedingungen schaffen, dass eine erfolgreiche Teamleistung möglich ist. Zusammengefasst beschreiben die Interviewpartner:innen, dass sie im Team gemeinsam Lösungen suchen oder auch Erfahrungen teilen. Jedoch kann abgeleitet werden, dass je kleiner das Team ist oder je unterschiedlicher die Aufgaben sind, desto weniger werden Erfahrungen geteilt oder gemeinsam an Lösungen gearbeitet. Der Teamgedanke und die Unterstützung vom Team werden dabei aber von allen Interviewpartner:innen als wichtig wahrgenommen.

4.1.4.2 Orientierung geben

Nahezu alle Interviewpartner:innen beschreiben, dass es keine ausgesprochenen, definierten Regeln für die Entscheidungsfreiheiten in ihrer Rolle gibt. Lediglich bei klar abgrenzbaren Themen, wie Freigaben in Bezug auf Budget oder monetäre Angelegenheiten, wird ein klarer Rahmen beschrieben.

„Es gibt jetzt keine offizielle Abgrenzung (...) Da geht es immer darum, dass man es dann entsprechend begründen kann. Und wenn man das entsprechend begründen kann, dann passt es. Ich würde dann sagen, das ist so ein bisschen eine Gefühlssache, aber da wir eigentlich recht offen im Umgang sind, fragt man da im Zweifelsfall einfach vorher nach.“

Im Regelfall bekommt man dann die Antwort, ja, ich vertraue da deiner Expertise und dann passt es.“ (Interview 8, Z. 183, Z. 191–195)

Interviewperson 3 nennt in diesem Zusammenhang, dass ihr oftmals eine Fokussierung von ihrer Führungskraft fehlt. Zudem wird diese auch nicht durch mehrmalige Nachfrage zur Verfügung gestellt. Die Führungskraft wendet die Anfrage mangels Zeitprobleme laufend ab (Interview 3, Z.193-196). Außerdem erwähnt dieselbe Interviewpartnerin, dass ihre Führungskraft inkonsistent in ihrem Handlungs- und Entscheidungsspielraum ist. Es gibt Situationen, da dürfen die Mitarbeiter:innen ein Thema selbst entscheiden und in anderen Situationen, bei einem gleichen Thema, ist es nicht mehr erlaubt (Interview 3, Z. 412–419).

Interviewperson 6 beschreibt, dass seine Führungskraft ihn unter anderem mit Fokussierung dabei unterstützt, Bedeutung in seiner Arbeit zu finden (Interview 6, Z. 475–476).

4.1.4.3 Lernen aus Erfahrung

Die Auswertung der Interviews hat ergeben, dass vier von zehn Befragten eine Besprechung der Ergebnisse nach Projekten, innerhalb des Projektteams, wahrnehmen (Interview 2, Z. 333–334; Interview 7, Z. 465–469; Interview 8, Z. 403; Interview 9, Z. 396–397).

„Ist schon stark projektgrößenabhängig, aber zumindest so ein Art Briefing, Meeting oder Lessons Learned Meeting haben wir immer gehabt. Wenn es ein größeres Projekt war, dann auch öfter aufgeteilt, in mehrere Kleingruppen, damit man einfach von allen auch wirklich das Feedback und Lessons learned einholen kann. Bei größeren oder länger angelegten Projekten gibt es auch immer wieder dazwischen schon die Möglichkeit, oder wird sich die Zeit genommen, sich zusammzusetzen, zu schauen okay, was läuft gut, was läuft vielleicht nicht gut, wo kann man irgendwie was nachjustieren, etwas verbessern etc.“ (Interview 9, Z. 396–403)

„Da gibt es, das ist eine Kollegin aus dem Supportbereich. Mehr oder weniger, die das fachlich verantwortet. Die treibt das Thema und die hat gemeinsam mit einem anderen den internen Prozess eingeführt und die ist auch dafür verantwortlich, dass die Themen laufend gerievewed werden.“ (Interview 8, Z. 410–413)

Interviewpartner 6 beschreibt eine Besprechung zwischen Projektleitung und Führungskraft, aber ohne das Team (Interview 6, Z. 443–446, Z. 452–454).

Die meisten, welche dies im Unternehmen beobachten, stellen aber fest, dass der Anstoß immer von der jeweiligen Projektleitung kommt, auch wenn diese nicht die Führungskraft ist. Ein direkter Zusammenhang mit der Führung kann somit nicht hergestellt werden.

4.1.5 Zukunftsorientierung und Veränderungsfähigkeit

Innovationen und Fehlerkultur spielen eine zentrale Rolle in diesem Punkt. Außerdem wird zusammengefasst, wie die Befragten die Selbstreflexionsfähigkeiten ihrer Führungskräfte wahrnehmen.

4.1.5.1 Innovationen

In puncto Innovationen zeigen die Interviewergebnisse ein einheitliches Bild. Nahezu alle Interviewpartner:innen geben an, dass die Führungskraft Innovationen nicht aktiv fördert.

Interessant hierbei ist aber, dass zwei der zehn Befragten erwähnen, dass die Führungskraft zwar keinen aktiven Termin oder Ähnliches setzt, jedoch durch die Offenheit, Innovationen offen gegenübergestellt wird (Interview 1, Z. 267–269; Interview 5, Z. 400–402).

Interviewperson 6 und 8 gibt an, dass ihre Führungskraft Innovationen durch Vertrauen fördert (Interview 6, Z. 398; Interview 8, Z. 469). Zudem beschreibt einer der Befragten, dass durch Projekte aus interdisziplinären Teams seine Führungskraft innovatives Arbeiten ermöglicht (Interview 6, Z. 410–412).

Interviewperson 9 wünscht sich, dass es mehr Raum für Innovationen gibt, da in ihrem Arbeitsalltag meistens Reaktion auf Aktion folgt und Innovationen kein großes Thema sind (Interview 9, Z. 474–477). Zudem ist hier noch erwähnenswert, dass zwei Interviewpersonen angaben, dass sie keine Zeit für Innovationen im Alltag finden. (Interview 6, Z. 608–609; Interview 10, Z. 393). Interviewperson 10 beschreibt eine nicht innovative Ausrichtung seiner Führungskraft: *„So wie es früher gegangen ist, ist es auch gut gegangen. Ich sag’ mal so und warum was ändern, was gut funktioniert?“* (Interview 10, Z. 81–82)

Obwohl Agilität auch ständig Innovationen impliziert, da auf neue Situationen schnell reagiert werden muss, findet dies kaum Platz im Arbeitsalltag. Die Führungskraft spielt beim Thema Innovationen in den meisten Unternehmen, zumindest unter Einbezug der Wahrnehmung der Interviewpartner:innen, noch keine große Rolle. Zwei Interviewpersonen gaben an, dass Innovationen mit Vertrauen gefördert wird. Wenn jetzt die

Einschätzung von Vertrauen in Kapitel 4.1.2.3 betrachte wird, könnte daraus abgeleitet werden, dass nahezu alle Führungskräfte durch Vertrauen Innovationen fördern. Aufgrund der geringen Erwähnung kann jedoch kein eindeutiger Zusammenhang zwischen Vertrauen und Innovationen fördern abgeleitet werden.

4.1.5.2 Fehlerkultur

Die Fehlerkultur beschreiben acht von zehn Interviewpartner:innen als sehr offen und gut (Interview 1, Z. 300; Interview 2, Z. 437; Interview 3, Z. 537; Interview 4, Z. 421; Interview 5, Z. 437–438; Interview 7, Z. 624; Interview 8, Z. 513–519; Interview 9, Z. 555). Zudem beschreiben Interviewperson 1, 5, 6, 8 und 9, dass Fehler bei ihnen gemeinsam reflektiert werden (Interview 1, Z. 303–304; Interview 5, Z. 440–441; Interview 6, Z. 306–307; Interview 8, Z. 518; Interview 9, 557–558). In diesem Kontext erwähnt auch Interviewperson 9, dass sie keine Angst hat, einen Fehler zu machen (Interview 9, Z. 554).

„Bei uns ist, im Team, Fehlerkultur eigentlich so gut, es dürfen Fehler gemacht werden, man lernt aus Fehlern und wir können uns eigentlich nur verbessern. In dem Sinn, wenn man sagt, man probiert jetzt einmal so, wenn es jetzt nicht funktioniert, dann kann man auch immer zurückgehen, wenn es funktioniert, kann man sagen ja, passt super, wir haben da vielleicht einen neuen Standardprozess oder Sonstiges entwickelt und wir haben es wenigstens probiert.“ (Interview 2, Z. 437–442)

„Aus Fehlern lernen, aus Fehlern lernen und alle kommunizieren. So ein Lessons Learned Gedanke, dass man sagt, Fehler passieren zum Glück, weil nur dann kann man weiterkommen. Und wichtig ist halt aufgrund der Größe wieder das zu beschreiben, warum ist dieser Fehler aufgetreten, das zu kommunizieren, achtet auf das und dann beim nächsten Mal darauf Rücksicht nehmen, dass versuchen nicht mehr zu machen.“ (Interview 5, Z. 437–441)

„Positiv. Aus dem Grund, weil tatsächlich beide Führungskräfte die Einstellung haben, dass aus Fehler gelernt wird und dass Fehler dazu gehören, man kann nicht immer alles 100 % tiptop machen. Wir sind Menschen, wir machen Fehler. Wir können sonst mehr oder weniger nicht lernen, ohne diese Fehler zu machen“ (Interview 7, Z. 622–625)

Interviewperson 6 beschreibt, dass die Fehlerkultur aktuell im Wachsen ist:

„Die Fehlerkultur ist am Wachsen. Sie ist sicher noch nicht da, wo sie irgendwann einmal sein sollte. Aber die Vertrauensbasis ist, schon mal geschaffen, dass man sich Fehler erlauben kann. Die gehen halt nur zu einem gewissen Punkt, weil dann darüber hinausgehend vielleicht noch andere Parteien auch noch involviert sind, die noch nicht so eine hohe Fehlerkultur leben.“ (Interview 6, Z. 290–294)

Ein Befragter beschreibt, dass Fehler bei ihnen toleriert werden (Interview 10, Z. 359).

Die Fehlerkultur ist in den meisten Unternehmen bereits gelebte Praxis und beschreibt nicht nur den agilen Führungsstil (siehe Kapitel 2.4.2), sondern beschreibt auch einen zentralen Faktor, um als Unternehmen agil zu sein (siehe Kapitel 2.3.2). Wie Boes, Gül, Kämpf & Lühr (2021, S. 313 f.) beschreiben, sind Fehler wichtig, um Erfahrungen zu machen und Neues zu lernen. Interessant ist dabei auch, dass die Fehlerkultur als sehr hoch empfunden wird, dies jedoch keinen positiven Einfluss auf die Wahrnehmung der Interviewpartner:innen zum Thema Innovationen hat.

4.1.5.3 Self-Leadership

Bei dem Thema der Selbstreflexion zeigt sich, auf Basis der Befragungen, mehrheitlich ein ähnliches Bild. Sieben von zehn Befragte geben an, dass sie die eigene Führungskraft als selbstreflektiert einschätzen (Interview 1, Z. 409; Interview 2, Z. 452–454; Interview 5, Z. 446; Interview 6, Z. 504–505; Interview 7, Z. 551; Interview 8, Z. 525; Interview 9, Z. 571).

„(...) meine Führungskraft fördert Feedback und man merkt auch, sie nimmt Feedback wirklich an und hat es gern und denkt darüber nach, wie sie es dann anwenden oder umsetzen kann und lehnt es nicht von vornherein ab, wenn man etwas mal zurückmeldet.“ (Interview 1, Z. 410–413).

„Ich finde stark selbstreflektiert. (...) ich habe das Gefühl, das geht auch einher, dass die Feedbackkultur so offen gelebt wird, dass sie sich auch selbst Feedback holt von anderen Personen (...) wobei ich auch sagen muss, dass ich das, hier in unserer Firma auch schon ganz anders wahrgenommen habe. Also, dass es da einfach große Unterschiede gibt.“ (Interview 9, Z. 570–577)

Eine Gesprächspartnerin äußert hier, dass nach ihrer Wahrnehmung ihre Führungskraft nur oberflächlich selbst reflektierend ist:

„Ich glaube nicht, dass sie da dann wirklich in die Tiefe geht und auch versucht durch die Selbstreflexion Dinge zu verändern oder wirklich ihr eigenes Handeln infrage zu stellen, sondern ich glaube schon, ihr ist sehr bewusst, was ihre Handlungen usw. auslösen oder was sie sagt, was das bewirkt.“ (Interview 3, Z. 210–213)

In diesem Zusammenhang ist auch wesentlich zu erwähnen, dass eine Befragte angibt, dass ihr sehr wichtig ist, dass ihre Führungskraft selbst reflektierend ist (Interview 3, Z. 206–207).

Acht von zehn Interviewpartner:innen haben hinzugefügt, dass sie bereits positive Erfahrungen gemacht haben, als sie ihrer Führungskraft Feedback gaben (Interview 1, Z.

410–413; Interview 2, Z. 469–471; Interview 4, Z. 451–455; Interview 5, Z. 460–462; Interview 6, Z. 517; Interview 7, Z. 570; Interview 8, Z. 532–537; Interview 9, Z. 583).

„(...) da wir viel im Austausch sind, gibt es immer wieder Situationen, wo ich sehr wohl Feedback geben kann, und ehrliches Feedback geben kann (...) Ich muss sagen, meine Führungskraft nimmt das gut auf und sieht das eher so als gegenseitiges Geben und Nehmen, damit dann auch ein gutes Arbeitsverhältnis dann darauf basiert.“ (Interview 2, Z. 463–465, Z. 469–471)

„Und dieses Feedback zum Beispiel ist durchaus gut angekommen, weil er sich natürlich damals, zu dem Zeitpunkt, mit den ganzen Umständen auch relativ schwergetan hat. Er ist da auch recht happy, wenn man dementsprechend positives sowie negatives Feedback gibt und nimmt das dann auch zu Herzen.“ (Interview 7, Z. 577–581)

Zudem gibt Interviewperson 9 an, dass ihre Führungskraft sie aktiv um Feedback fragt. Außerdem fügt sie hinzu, dass es einfacher wird, ihrer Führungskraft, mit zunehmendem Alter und Erfahrung ihrerseits, Feedback zu geben. Ein weiterer Aspekt ist der Hintergrund der Führungskraft. Wenn diese offen für Feedback ist und nicht das Gefühl vermittelt, nach Feedback zu fragen, weil sie es muss, dann beschreibt die Befragte, dass sie Feedback geben, wesentlich einfacher wahrnimmt. (Interview 9, Z. 583–601)

Nach der Frage, ob die Führungskraft eine Vorbildfunktion in der Fehlerkultur einnimmt, erzählt Interviewperson 3 ihre Wahrnehmung wie folgt:

„Bei manchen Dingen, wenn ihr ein Fehler passiert ist, dann sieht sie es gar nicht als ihren Fehler. Manchmal ist es halt dann einfach anderen Dingen geschuldet. Das wird dann so abgeschoben (...) Und andere Male, wenn was schiefgeht, dann, nimmt sie es schon so an und geht mit dem halt einfach so um (...)“ (Interview 3, Z. 232–238)

Interviewperson 5 und 6 beschreibt, dass die Fehlerkultur, welche im Team gelebt wird, auch für die Führungskraft angewendet wird (Interview 5, Z. 472–475, Interview 6, Z. 528–531).

„Jeder macht Fehler, das ist ganz normal. Was da passieren würde, nichts. Weil umgekehrt, wenn wir Fehler machen, stärkt sie uns den Rücken und umgekehrt, wenn sie Fehler macht, stärken wir ihr den Rücken und unterstützen. Ich glaube, das ist egal, wer Fehler macht.“ (Interview 5, Z. 472–475)

„Wir sind eigentlich da sehr offen und sagen okay, da haben wir einen Blödsinn gemacht und das ist halt so und das macht, aber sie auch, das ist unabhängig. Da merkt man in diesen Terminen kaum, wer ist denn da jetzt die Führungskraft und wer sind denn die Mitarbeiter.“ (Interview 5, Z. 489–492)

Neubauer, Tarling & Wade (2017) beschreiben in ihrer Auflistung über agile Führungskräfte auch die Wichtigkeit von Feedback für Führungskräfte. Die Ergebnisse zeigen hier aber ein positives Bild und gute Erfahrungen mit Feedback an die Führungskräfte.

4.1.6 Agile Methoden

Unter diesem Punkt werden die Ergebnisse der Wahrnehmung sowie Nutzung von Scrum und OKR dargestellt.

4.1.6.1 Scrum

Interviewperson 2, 5, 7 und 8 merken an, dass in ihrem Unternehmen bereits die Methode Scrum verwendet wird (Interview 2, Z. 265; Interview 5, Z. 192; Interview 7, Z. 274; Interview 8, Z. 229). Dabei gibt Interviewperson 7 an, dass sie es noch zu wenig nutzen (Interview 7, Z. 274). Interviewperson 9 erwähnt, dass sie glaubt, dass das Unternehmen bereits Scrum nutzt, sie es aber selbst noch nicht erlebt hat (Interview 9, Z. 261–264).

Interviewperson 1 skizziert eine ähnliche Form der Scrum-Methode, jedoch in einer abgeschwächten Form (Interview 1, Z. 116–117). Dabei merkt die Interviewpartnerin an, dass sie zu Beginn skeptisch war, ob die Methode zum Inhalt ihrer Tätigkeit passt, da viele Themen länger als der Sprintzyklus sind. Nachdem die Methode aber verwendet wurde, empfand die Interviewpartnerin die Methode als sehr gute Methoden, da die Themen und der Fortschritt jederzeit für alle transparent sind (Interview 1, Z. 129–138).

Zudem skizziert Interviewperson 5, dass sie einerseits Scrum nutzen, die Methode aber seiner Meinung nach nicht für alle Projekte anwendbar ist. Er hat aber durchaus positive Erfahrungen gemacht und skizziert den Überblick über das große Ganze, durch das Eintakten von kleinen Arbeitspaketen und den Austausch in Sprints, als wesentlichen Pluspunkt (Interview 5, Z. 196–199, Z. 217–219). Ein ähnliches Bild ergibt das Interview 7. Auch hier wird die Methode als positiv, jedoch nicht für jedes Projekt anwendbar, empfunden (Interview 7, Z. 281–284). Ein weiterer Befragter gibt an, dass die Methode sehr positiv wahrgenommen wird, jedoch der Erfolg stark von den Mitarbeiter:innen abhängt, welche die Methode umsetzen (Interview 8, Z. 237–241).

In puncto agile Methoden zeigt das Ergebnis aus dem vierten Interview eine skeptische Betrachtung. Die Befragte geben an, dass sie aktuell keine agilen Methoden nutzen, und, dass sie in ihre eigene Wahrnehmung skeptisch ist, ob agile Methoden in der Größe ihres Unternehmens (ca. 300 Mitarbeiter:innen) anwendbar sind (Interview 4, Z. 327–329).

4.1.6.2 OKR

Vier von zehn Interviewpartner:innen geben an, in ihrem aktuellen Team bzw. in der Abteilung OKR als agile Methode für das Thema Ziele zu nutzen (Interview 1, Z. 175–179; Interview 2, Z. 85; Interview 5, Z. 225; Interview 6, Z. 234).

Interviewpartnerin 1 und 2, welche aktuell OKR im Unternehmen nutzen, erzählen durchwegs positive Erfahrungen mit der Methode (Interview 1, Z. 184–188; Interview 2, Z. 85). Dabei hebt eine Interviewperson Transparenz als wesentlichen Vorteil der Methode hervor (Interview 1, Z. 186). Interviewpartnerin 2 beschreibt in diesem Zusammenhang, dass die Nutzung der OKR-Methode laufend im Handling verbessert wird. Durch die Digitalisierung der Dokumentation, mittels einer eigenen Software, wurde die Methode klarer, da auch die Ziele eindeutiger und messbarer wurden (Interview 2, Z. 105–110). Unabhängig der Digitalisierung beschreibt Interviewperson 2 noch die klare Struktur, welche sich durch die Methode ergibt, als wesentlicher Vorteil (Interview 2, Z. 122–127). Interviewperson 5 beschreibt die Methode OKR, obwohl sie bereits Anwendung findet, als „*nicht greifbar*“ (Interview 5, Z. 229–230). Interviewperson 6 beschreibt in diesem Zusammenhang, dass er die Methode sehr positiv wahrnimmt, da sie Mitarbeiter:innen unterstützt, fokussiert zu arbeiten. Die Umsetzung stellt er im aktuellen Unternehmen jedoch noch sehr inkonsequent dar. Genauer gesagt beschreibt er, dass zu wenig Wissen zur Methode vorhanden ist (Interview 6, Z. 241, Z. 251).

Zusammengefasst wird Scrum sowie auch OKR in einigen Unternehmen bereits verwendet und vermehrt auch positiv wahrgenommen. Viele skizzieren aber, dass der Erfolg der Maßnahmen, abhängig von der Handhabung sowie den ausführenden Personen, sind.

4.2 (agile) Lernangebote

Fünf von zehn Befragten, nehmen das Lernangebot in ihrem aktuellen Unternehmen positiv wahr (Interview 2, Z. 527; Interview 5, Z. 529; Interview 7, Z. 666; Interview 8, Z. 590; Interview 9, Z. 647–648).

„(...)lebenslanges Lernen ist ganz was Wichtiges. Zeit muss man dafür haben, dann ist es auch was Nachhaltiges. Und man hat natürlich im beruflichen Alltag nicht immer die Zeit dafür. Aber, ich glaube, da gibt es sehr viele Möglichkeiten für unterschiedlichste Zielgruppen.“ (Interview 5, Z. 529–532)

Eine Interviewperson hebt explizit die Bereitstellung einer digitalen Plattform und die Möglichkeit, Messen und Konferenzen zu besuchen, hervor (Interview 8, Z. 590–594).

Interviewpartnerin 9 betont in diesem Zusammenhang, dass sie das Angebot positiv wahrnimmt, jedoch die Transparenz des Angebots für alle Mitarbeiter:innen nicht vorhanden ist (Interview 9, Z. 648–650).

Interviewpartner 6 beschreibt seine Wahrnehmung wie folgt:

“Es wird sehr viel geboten. Es sind aber eher, wie soll man sagen, sehr strukturierte Lernformen (...) es gibt nicht so oft Lernformate, wo man sich einfach agil mit irgendwelchen Personen trifft oder wo man im Prinzip einfach so Fachkreise bildet, wo man sich einfach regelmäßig austauschen und treffen kann. Das ist so meine Wahrnehmung. Das fehlt irgendwo noch in dem ganzen Baustein, also strukturiert gibt es sehr viel. Es gibt auch ein paar Sachen im Selbststudium, aber so gefördertes Netzwerk lernen mit gewissen Experten oder in gewissen Expertenkreisen im Unternehmen, nicht extern, sondern im Unternehmen, finde ich, könnte man noch fördern oder es fehlt mir noch.“ (Interview 6, Z. 573–581)

Eine Befragte gibt an, welchen Wert betriebliches Lernen für sie einnimmt:

“Ich will nur sagen, dass ich das total schätzen würde, wenn das Unternehmen anbieten würde, dass man einen Design Thinking Workshop zu einem bestimmten Thema macht, damit man sich da austauschen kann. Oder dass es verschiedene Programme gibt, vom Unternehmen zur Verfügung gestellt oder irgendwelche internen Schulungsprogramme, die die Persönlichkeit entwickeln oder die dir irgendwie als Team weiterhelfen und nicht nur Produktschulungen. Das würde ich total schätzen und das wäre für mich auch bei einem neuen Unternehmen, wenn ich da irgendwie beginnen würde, ein Punkt, auf den ich mehr achten würde. Es wäre jetzt nicht das ausschlaggebende Kriterium, aber wenn zwei Unternehmen gleichwertig wären, und eines hätte das, würde ich eher zu dem Unternehmen tendieren.“ (Interview 3, Z. 726–735)

4.2.1 Lernkultur

Alle Interviewpartner:innen geben bei der Frage nach der Lernkultur an, dass die betrieblichen Weiterbildungen in der Arbeitszeit stattfinden.

Interviewperson 1 beschreibt die Lernkultur im Aufbau und erwähnt explizit, dass der Lerntransfer wichtig ist (Interview 1, Z. 490–495). Eine Interviewpartnerin erwähnt, dass sie die Lernkultur differenziert wahrnimmt. Einerseits ist sie in ihrer Abteilung sehr fortgeschritten, jedoch im gesamten Unternehmen sehr schwerfällig. Die Begründung sieht sie darin, dass es dauert, bis die Lernkultur von oben nach unten vermittelt wird

(Interview 2, Z. 547–551). Interviewperson 4 beschreibt die Lernkultur in ihrem Unternehmen als „Learning by doing“ (Interview 4, Z. 533).

Ein Befragter gibt an, dass er die Lernkultur in seinem Unternehmen unterschiedlich wahrnimmt. Einerseits bei klaren Rollen von Mitarbeiter:innen empfindet er die Lernkultur als sehr gut. Andererseits bei Mitarbeiter:innen, bei welchen die Rollen und die Entwicklung nicht klar sind, nimmt der Befragte wahr, dass Führungskräfte oftmals überfordert wirken und Weiterentwicklung bzw. -bildung eher vernachlässigt wird (Interview 6, Z. 599–614).

Interviewperson 7 beschreibt, dass es gerne gesehen wird, wenn Schulungen besucht werden. Er erkennt dabei eine Trendwende dieser positiven Ansichten seit 2019, als das Unternehmen damit begann, auszuwerten, wie viele Schulungen besucht werden. Seit diesem Monitoring sind Abteilungen bzw. Führungskräfte darauf bedacht, die Anzahl der besuchten Trainings hochzuhalten (Interview 7, Z. 713–720).

Ein Gesprächspartner äußert sich sehr positiv zur Lernkultur im aktuellen Unternehmen:

„Lernzeit oder Lernkultur ist bei uns recht großgeschrieben.(...) bei uns heißt es eher, nimmt dir jetzt zwei Tage raus, wir machen in der Zwischenzeit deine Arbeit und du konzentriert dich nur auf das Wissen, auf das Neue.“ (Interview 5, Z. 538–542)

Die Lernkultur beschreibt eine Befragte in ihrem Unternehmen als eingeschlafen:

„Es gibt immer wieder Personen, wo ich das Gefühl habe, die haben aber von Natur aus, von sich aus schon diesen Drive, dass sie sich gerne möglichst viel aneignen wollen. Und die machen das auch so in ihrem Job. Aber sonst? (...) Ich habe das Gefühl, es wird so getan, als würde es gefördert werden, aber eigentlich wird da nicht wirklich nachgesehen, ob die Personen das dann wirklich machen oder ob man sich halt wirklich die Zeit dafür nimmt oder dass die Vorgesetzte oder der Vorgesetzte dann wirklich sagt, man darf sich die Zeit dafür nehmen(...)“ (Interview 9, Z. 661–667)

„Ich finde es schon hilfreich, wenn man, abgesprochen, mit der Führungskraft, gar nicht wirklich genaue Zeiten festlegt. Aber ich glaube, es würden sich viele Personen leichter tun, wenn man wirklich sagen würde, man hat zwei Stunden die Woche Zeit und die teilt man sich halt ein, (...)“ (Interview 9, Z. 675–678)

Die Offenheit der Führungskraft gegenüber Lernen, beschreiben fünf von zehn Interviewpartner:innen sehr positiv (Interview 4, Z. 98; Interview 6, Z. 629; Interview 7, Z. 537; Interview 8, Z. 647; Interview 9, Z. 688).

Ein Befragter gibt zudem an, dass er einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen der Fehler- und Lernkultur wahrnimmt.

“Dort, wo diese Fehlerkultur weniger gelebt wird, wird auch die Lernkultur weniger gelebt.“
(Interview 6, Z. 623)

Die Ergebnisse der Wahrnehmung der Lernkultur sind unterschiedlich. Offenheit der Führungskräfte zum Thema Lernen wird bereits von vielen wahrgenommen. Fixe Lernzeiten oder Ähnliches ist noch nicht zu finden. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Aussage eines Befragten, welcher die Lernkultur in Verbindung mit der Fehlerkultur bringt. Dies kann auf Basis der Interviews nicht bestätigt werden, da viele Interviewpartner:innen eine positive Fehlerkultur wahrnehmen, aber keine genauen Aussagen über eine positive Lernkultur treffen. Wie in Kapitel 2.5.2.1 beschrieben, umfasst die Lernkultur Rahmenbedingungen, welche Lernen fördert. Dabei wird Lernen in den Arbeitsalltag integriert und soll direkt mit der Arbeit verbunden werden. Lernort und Lernzeit solle mit dem Arbeitsort und der Arbeitszeit verschmelzen. Die befragten Personen beschreiben, dass Lernzeit gleich Arbeitszeit ist, zur direkten Verbindung mit der Arbeit (inhaltlich und örtlich) konnte wenig wahrgenommen werden.

4.2.2 Eigenverantwortung und Selbstbestimmung

Sechs von zehn Interviewpartner:innen geben an, dass der:die Mitarbeiter:in die Initiative ergreifen muss, wenn er:sie eine Weiterbildung besuchen möchte (Interview 1, Z. 531; Interview 2, Z. 647–650; Interview 4, Z. 527–530; Interview 6, Z. 643; Interview 7, Z. 784; Interview 8, Z. 563).

“Die Mitarbeiter:innen selbst. Es obliegt eigentlich schon uns, dass wir mehr oder weniger die Initiative ergreifen. Schauen, was gibt es, zum einen mal schauen, was uns interessieren würde und was wir als sinnvoll erachten und dann mehr oder weniger zur Führungskraft gehen und um approval bitten.“ (Interview 7, Z. 784)

„Es gibt im Prinzip ein Haus internes Angebot über digitale Lernplattformen, wo man sehr individuell sich Sachen selbst zusammensuchen kann.“ (Interview 6, Z. 552–553)

„Ich würde sagen, da ist der Anspruch, dass das Selbst getrieben wird. Das heißt, das ist weniger eine Bringschuld der Führungskraft, sondern eine Holschuld des jeweiligen Mitarbeiters. Das heißt, es liegt an mir, festzuhalten, was ich denn an Schulungen brauchen würde und diese Schulungen dann auch einzufordern und dann ist es so, dass die Führungskraft einem dabei unterstützt.“ (Interview 8, Z. 612–616)

Zudem fügt Interviewperson 6 hinzu, dass durch einzelne Rollenbilder einige Themen und Trainings vom Unternehmen heraus gesteuert werden. Zusätzliche werden Maßnahmen aus den Zielen abgeleitet. Alle weiteren Themen erfolgen auf Basis der eigenen

Motivation (Interview 6, Z. 630–645). Interviewperson 10 gibt an, dass sein Unternehmen für jede Position einen Katalog hat, welcher durchgearbeitet werden muss (Interview 10, Z. 503–504).

Interviewpartner:in 2 und 7 erwähnen in diesem Zusammenhang, dass sie sich jederzeit eigenverantwortlich bei Themen im Internet weiterbilden. Dies machen sie selbst gesteuert und nach eigenem Bedarf (Interview 2, Z. 572–573; Interview 7, Z. 803–804).

Zudem erwähnt ein Befragter im Interview, dass sein aktuelles Unternehmen eine App zur Verfügung stellt, in welcher die Mitarbeiter:innen Zugang zu einer Online-Bibliothek mit digitalen Büchern haben (Interview 7, Z. 815–817). Seine eigene Wahrnehmung diesbezüglich kann er schwer einschätzen, da er das Angebot schon sehr lange nicht mehr genutzt hat. Als Gründe nennt er, dass in der Arbeitszeit keine fixen Rahmen für die Nutzung vorgesehen sind und er im privaten Umfeld kein berufsbezogenes Buch lesen möchte (Interview 7, Z. 823–828). Ähnliches skizzieren Interviewpartner:in 2, 5, 8 und 9. In ihren Unternehmen haben die Mitarbeiter:innen uneingeschränkten Zugang zu einer Online-Plattform, welche sie in der Arbeitszeit individuell und selbst gesteuert nutzen können (Interview 2, Z. 510; Interview 5, Z. 624; Interview 8, Z. 621–624; Interview 9, Z. 630).

Interviewpartner 10 glaubt, dass sein Unternehmen ein Angebot hat, welches er selbst gesteuert wahrnehmen kann. Er merkt aber an, dass er im Alltag keine Zeit findet, das Angebot zu nutzen (Interview 10, Z. 511–512).

Das Thema Entwicklung beschreiben zwei Personen als selbst gesteuert, mit viel Eigeninitiative und Eigenverantwortung (Interview 4, Z. 69–73; Interview 9, Z. 138–138).

Eine Gesprächspartnerin äußert hier negativ, dass die Eigeninitiative oftmals zu kurz kommt, da die Personen nicht ausreichend selbst reflektierend sind und im Zusammenhang mit fehlendem Feedback der Führungskräfte der Anstoß für Entwicklung oft fehlt. (Interview 4, Z. 69–77)

Entwicklung und Lernen findet häufig eigenverantwortlich statt. Die meisten Befragten gaben an, dass hier ihre eigene Initiative wichtig ist, um sich weiterzuentwickeln. Das eigene Suchen von Weiterbildungsmöglichkeiten und die Abstimmung mit der Führungskraft beschreiben nur einen Teil. Zudem wird erwähnt, dass die eigene Entwicklung auch durch das Internet und die vorhandenen Inhalte selbst gesteuert genutzt werden kann. In Kapitel 2.3 wird als Kritik des 70:20:10 Ansatzes der 20:30:30:20 Ansatz beschrieben. In diesem Modell wird erläutert, dass nur 20 % der Personen agile Lernen sind und

selbstorganisiertes Lernen anwenden können. Die Ergebnisse zeigen, dass Lernen grundsätzlich eigenverantwortlich stattfinden soll, die Umsetzung der Mitarbeiter:innen jedoch noch nicht stark ausgeprägt ist. Wenn die Ergebnisse in Zusammenhang mit dem Model von Dr. Koch (2015) aus Kapitel 2.3 betrachtet werden, kann abgeleitet werden, dass Weiterbildung bei den meisten Personen keinen fixen Platz im Arbeitsleben einnimmt. Dies unterstreicht auch eine Befragte, welche beschreibt, dass Personen, welche nicht selbst reflektierend sind, keinen Antrieb auf Entwicklung haben.

4.2.3 Kompetenzorientierung

Kompetenzorientierung setzt Erfahrung und Erleben von Situationen in den Fokus und nicht ausschließlich den Wissenserwerb. Der Transfer in die Praxis spielt eine wesentliche Rolle.

Ein Befragter gibt an, dass er im aktuellen Unternehmen zuletzt an einem Seminar teilgenommen hat, welches er gleich im Anschluss an das Training in die Praxis umsetzen musste. Er beschreibt in diesem Zusammenhang auch, dass die Umsetzung in die Praxis nicht begleitet oder reflektiert wurde, das Seminar zuvor jedoch der Startschuss war (Interview 7, Z. 762–763, Z. 777). Zudem beschreibt Interviewpartnerin 1, dass bei ihrem letzten Seminarbesuch, zwischen zwei Modulen Praxisaufgaben und Reflexionsübungen verankert waren (Interview 1, Z. 479–480).

Interviewpartnerin 2 gibt an, dass in ihrer Unternehmenskultur verankert ist, nach einem Seminar Reflexionsgespräche mit der Führungskraft zu führen, um das Gelernte zu reflektieren und über Anwendungsfälle in der Praxis gemeinsam zu sprechen (Interview 2, Z. 614–616). Des Weiteren beschreibt Interviewperson 5, dass der Praxisbezug direkt durch Übungen in den Trainings verankert wird (Interview 5, Z. 564–565).

Zusammenfassend konnten die Befragten keine eindeutigen Erfahrungen teilen, bei welche der Kompetenzerwerb, durch Verbindung in die Praxis, gesteigert wurde. Wie in Kapitel 2.5.2.2 beschrieben ist der Wissenserwerb eine gute Basis, jedoch keine unmittelbare Steigerung von Kompetenzen, welche wesentlich sind, um in veränderten Umgebungen gut agieren zu können. Kompetenzen werden mit dem Erleben von Situationen oder Erfahrungen trainiert. Die Befragten sammelten bis dato keine Praxiserfahrung, welche Reflexionen, Erleben, Erfahren oder auch das Lösen von Herausforderungen, in Zusammenhang mit Trainings, beschreiben.

4.2.4 Kollaboratives Lernen

Gemeinsames Lernen erleben drei von zehn Interviewpartner:innen im täglichen Arbeiten innerhalb von Projekten (Interview 2, Z. 602; Interview 5, Z. 587; Interview 7, Z. 734). In diesem Zusammenhang beschreibt ein Befragter das gemeinsame Lernen im „Learning by doing“ – Modus und nicht durch eine gesonderte Methode in den Projekten (Interview 7, Z. 755).

Ein Befragter gibt an, dass sie im Unternehmen auch Formate wie Lego Serious Play Workshops haben, in welchen sie gemeinsam an Themen arbeiten. Zudem arbeiten sie in virtuellen Teams zusammen, um teamübergreifend gemeinsam Lösungen zu erarbeiten (Interview 8, Z. 169, Z. 731–735). Seine Wahrnehmung beschreibt er wie folgt:

„Ich würde sagen, es funktioniert mal besser, mal schlechter. Immer so ein bisschen davon abhängig, welche Personen da gerade zusammenkommen und abhängig davon, was mehr oder weniger so ein bisschen die Leitlinie ist, die man da bekommt.“ (Interview 8, Z. 739–741)

Interviewpartnerin 9 erzählt, dass sie in ihrem Team versucht haben, einen regelmäßigen Termin (1 Stunde pro Woche) zu verankern, um mit dem Team gemeinsam zu lernen. Sie erzählte, dass sich der Termin rasch verlaufen hat, da die Führungskraft nicht klar kommunizierte, dass dies ein wesentlicher Bestandteil ist. Zudem haben die Führungskraft sowie Kolleg:innen den Termin oftmals nicht wahrgenommen oder verschoben. (Interview 9, Z. 718–738)

4.2.5 Aktualität

Interviewpartner:in 2, 5 und 8 erleben das interne Seminarangebot als aktuell (Interview 2, Z. 695; Interview 5, Z. 652; Interview 8, Z. 695). Interviewpartnerin 2 beschreibt ihre Wahrnehmung zur Aktualität vorrangig mit dem Fokus auf Lernformate – modulbasiertes Lernen und Blended Learning Konzepte (Interview 2, Z. 696–697).

Die Wahrnehmung der Aktualität des Weiterbildungsangebotes beschreibt ein Befragter wie folgt:

„Ich finde, es ist irgendwo hinten nach das Lernangebot. Jetzt nicht übertrieben mäßig hinten nach, aber gerade so diese agilen Lernformen. Das wäre für mich so noch der fehlende Baustein, (...) wo man gar nicht Schritt halten kann mit gewissen schnellen Entwicklungen und genau bei den Aspekten eben fehlt noch so diese schnelllebigen agilen Lernformen, wo man sich auch vernetzen kann.“ (Interview 6, Z. 708–714)

Zwei Interviewpartnerinnen geben an, dass das interne Schulungsangebot überholt ist (Interview 4, Z. 620; Interview 9, Z. 817).

„Wobei ich auch sagen muss, ich glaube dadurch, dass unsere Firma sehr lange Tradition hat und auch selbst älter ist etc., dass das glaube, ich auch schwerer ist, dann da neue und innovative Ideen umzusetzen oder aus einem unbekanntem Grund zu etablieren.“
(Interview 9, Z. 824–826)

Hingegen argumentiert Interviewperson 1, dass ihr Lernangebot laufend aktualisiert und bedarfsorientiert angeboten wird. Einen Standard-Seminarkatalog gibt es in ihrem aktuellen Unternehmen nicht (Interview 1, Z. 437–439). Nachteilig beschreibt die Befragte in diesem Zusammenhang, dass es kein großes Seminarangebot gibt. Den Vorteil sieht sie klar in der Aktualität der Themen, wodurch das Gelernte auch direkt in der Praxis Anwendung findet (Interview 1, Z. 454–459).

Die Aktualität stellt einen zentralen Wert von agilem Lernen dar. Die Ergebnisse zeigen, dass nur wenige Interviewpartner:innen das Angebot als aktuell beschreiben. Hierbei ist jedoch anzumerken, dass viele Befragte keine Auskünfte über die Aktualität geben konnten, da kürzlich kaum Erfahrungen mit dem Lernangebot des Unternehmens gemacht wurden.

4.2.6 Digitalisierung

Sechs von zehn Interviewpartner:innen geben an, dass die Digitalisierung betriebliches Lernen unterstützt (Interview 2, Z. 676; Interview 4, Z. 611; Interview 5, Z. 630; Interview 6, Z. 664–665; Interview 7, Z. 832; Interview 8, Z. 592).

„Es ist sehr positiv zu sehen, dass vom Unternehmen eine generelle digitale Schulungsplattform zur Verfügung gestellt wird.“ (Interview 8, Z. 592–593)

Als Gründe werden einerseits der Zugang zu den Unterlagen (Interview 7, Z. 832–834) sowie die Möglichkeit, vertiefendes Wissen abzurufen, (Interview 6, Z. 665) genannt. Zudem wird erwähnt, dass die Digitalisierung individuellen Lernbedarf und individuelle Lerntypen unterstützt. Von Gamification bis Frontalvortrag ist alles möglich (Interview 5, Z. 631–637).

In diesem Zusammenhang beschreibt Interviewpartner 7 aber auch eine Problematik. Auch wenn er erlebt, dass das Unternehmen Zugang zu Unterlagen, Bücher etc. zur Verfügung stellt, bleibt jedoch die Nutzung dieses digitalen Zuganges offen (Interview 7, Z. 834–837). Einen weiteren negativen Blickwinkel erläutert auch Interviewpartner 6:

“Wenn es darum geht, Themen neu aufzugreifen oder wenn es auch Interaktionen mit Anderen bedarf, also andere Blickwinkel, dann fördert das gar nicht (...) also auch nicht diese Möglichkeiten des hybriden Lernens oder halt dieses über virtuelle Tools gemeinsam in einem digitalen Raum zu sitzen, das ist schon nicht schlecht, aber ich glaube wirklich neu, also von null auf in ein Thema einzulernen, dort unterstützt es nicht. Und das finde ich teilweise ein bisschen zu wenig gefördert im Unternehmen. Es wird halt versucht mehr über die Masse zu gehen und weniger über die Qualität.“ (Interview 6, Z. 669–676)

4.2.7 Agile Lernformate

Learning Nuggets, sogenannte kleine Micro Trainings, erleben zwei Befragte im aktuellen Unternehmen (Interview 2, Z. 682; Interview 4, Z. 600–603).

Nahezu alle Befragten geben an, dass sie keine Erfahrungen mit agilen Lernformaten gemacht haben. Eine Interviewperson gibt an, dass er Design Thinking (Interview 7, Z. 871–872) und zwei Personen einen Hackathon (Interview 9, Z. 784; Interview 7, Z. 871–872) bereits davon gehört haben.

„Ich habe das von den Personen, die wirklich live dabei waren, so gehört, dass das sehr gut funktioniert hat, dass sie es sehr positiv wahrgenommen haben und dass eben auch für uns als Unternehmen gute Ideen entstanden, da ja gute Verbindungen mit anderen Firmen etc. daraus entstanden sind, deshalb würde ich das als was Positives ansehen.“ (Interview 9, Z. 801–805)

Interviewpartner 7 ist nicht bekannt, dass sein aktuelles Unternehmen Hackathons anbietet, sie jedoch von externen Partner:innen bereits zu Hackathons eingeladen wurden (Interview 7, Z. 877–880).

In diesem Zusammenhang gibt ein Befragter an, dass sein Unternehmen kürzlich einen Hackathon veranstaltet hat, welcher auch für externe Unternehmen geöffnet war (Interview 8, Z. 709–710). Er konnte den Hackathon als Zuseher besuchen und fasste seine Wahrnehmung äußerst positiv zusammen:

„Das war eigentlich ganz cool. Ich war durchaus positiv überrascht, welche Lösungen da zutage getreten sind. Und ich war dann durchaus überrascht, welche Kollegen da teilgenommen haben. Da haben sich doch einige Skills von Kollegen gezeigt, mit denen man so nicht gerechnet hätte. Von daher würde ich sagen, durch und durch positiv.“ (Interview 8, Z. 720–723)

Zudem beschreibt er, dass auch laufend Design Thinking Workshops stattfinden, er jedoch keine eigene Erfahrung damit gemacht hat (Interview 8, Z. 710–711).

Interviewperson 2 beschreibt ihre Erfahrungen von Design Thinking Workshops als sehr positiv, um Themen ganzheitlich zu betrachten und Zielbilder zu schärfen. Sie beschreibt dabei, dass sie die Methode regelmäßig anwenden (Interview 2, Z. 730–734, Z. 720).

Drei Interviewpartner:innen erwähnen in diesem Zusammenhang, dass sie nur das Angebot des Unternehmens einschätzen können, es aber auch Abteilungen gibt, welche eigenständig Lernformate organisieren (Interview 1, Z. 594–595; Interview 2, Z. 712–716; Interview 6, Z. 588).

„Es kann schon sein, dass es vielleicht in dem einen oder anderen Fachbereich sowas gibt. Aber es wird jetzt in meiner Wahrnehmung nicht an die breite Masse kommuniziert (...) weil das sind ja oft agile Lernformate, die entstehen ja auch öfters mal nicht vom Unternehmen heraus, sondern von den Mitarbeitenden selber (...) wenn es auch vielleicht gefördert werden würde, es wird aber noch nicht kommuniziert.“ (Interview 6, Z. 589–594)

„Aber dass es jetzt wirklich so Flächen übergreifend im ganzen Unternehmen angewandt wird, das ist es noch nicht.“ (Interview 2, Z. 714–715)

In den Interviews konnten kaum Erfahrungen zu agilen Lernformaten beschrieben werden. Wie in Kapitel 2.5.2.3 beschrieben, konnten nur wenige von Erfahrungen von Hackathons oder Design Thinking Workshops berichten. Open Space Angebote, wie in der Theorie beschrieben, hat noch kein:e Interviewpartner:in erlebt. Viele Interviewpartner gaben an, dass es kein generelles Angebot diesbezüglich gibt, jedoch Abteilungen auch eigenständige Maßnahmen organisieren.

4.3 Agilität

Die Befragten wurden im Interview gefragt, wie agil sie ihr aktuelles Unternehmen einschätzen und warum sie diesen Wert gewählt haben. In diesem Punkt werden die Ergebnisse zusammengefasst. Nachfolgende Tabelle 8 zeigt eine Zusammenfassung:

Tabelle 8: Auswertung Agilität

Wert	Beschreibung	Referenz
7	Scrum oder Ähnliches verwenden noch nicht alle Abteilungen; OKR verwenden alle Abteilungen	Interview 1, Z. 619–634
k.A.	Das ganze Unternehmen ist noch nicht agil; Wandel hin zur Agilität hat begonnen; die eigene Abteilung ist sehr agil	Interview 2, Z. 746–754
5	Branche ist sehr behäbig; kleine Bereiche sind schon mehr agil	Interview 3, Z. 743–750

3	Agilität in einem kleinen Rahmen bei Neuerungen; es werden Strukturen aufgelockert und selbstständiges Arbeiten mehr gefördert, aber es ist noch großer Entwicklungsbedarf	Interview 4, Z. 648–656
4	In vier von zehn Bereichen wird Agilität schon wahrgenommen, da agile Methoden angewendet werden	Interview 5, Z. 684–691
6,5	Versuch, der permanent Veränderung, sodass mit gewissen externen Faktoren mitgehalten werden kann; permanentes Hinterfragen im Unternehmen; mehr ungefähr, weniger genau; Tooleinsätze unterstützen Agilität; Mindsetshift durch Schulungen	Interview 6, Z. 727–739, Z. 902
3	Klassisches B2B, welches noch klassisch eingestellt ist; flexibler und agiler bei externen Umwelteinflüssen	Interview 7, Z. 893–902
7	Bei großem Druck und wenig Zeit ist das Vorgehen meist sehr agil und umfasst keine langen Entscheidungsprozesse; technische Gegebenheiten ermöglichen einen hohen Grad an Agilität;	Interview 8, Z. 755–772
5	durch Merger, neue Kultur und somit neue Denkmuster; Kolleg:innen probieren neue Methoden; einzelne gute Initiativen, welche in der breiten Masse noch verankert werden müssen	Interview 9, Z. 844–858
4	Spontane Einladung zu einem Training	Interview 10, Z. 547–554

Zusammenfassend zum Thema Agilität haben die Interviewpersonen ihre aktuellen Unternehmen in eine Skala eingeordnet. Durchschnittlich konnte dabei ein Wert von 5 (auf einer Skala von 1 bis 10) erreicht werden. Als Beschreibung wurden einzelne Methoden und die Reaktion auf Veränderung angegeben. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass als Erklärung für niedrigere Werte einerseits die Branche angegeben wurde und zudem auch Bereiche im Unternehmen unterschiedlich agil eingeschätzt wurden.

Im letzten Kapitel 5 werden die Ergebnisse dieses Kapitels noch interpretiert, Stärken und Limitation sowie Implikationen für die Praxis und weitere Forschungen dargestellt.

5 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

In diesem letzten Kapitel werden einerseits die soeben dargestellten Ergebnisse zusammengefasst sowie die Forschungsfrage beantwortet. Abschließend wird auf die Stärken und Limitationen der Untersuchung, die Implikationen für die Praxis sowie den Ausblick in weitere Forschungsgebiete eingegangen.

Schnelllebigkeit und Veränderung prägen den Alltag. Neue Umweltbedingungen implizieren auch die Weiterentwicklung der Mitarbeiter:innen. Agile Mitarbeiterentwicklung unterstützt Mitarbeiter:innen, jene Fähigkeiten aufzubauen, um neuen Anforderungen gewachsen zu sein. Ziel der Arbeit war es, anhand der aktuellen Befragungen die Wahrnehmung von agiler Mitarbeiterentwicklung in österreichischen Unternehmen zu erforschen. Vorgegangen der empirischen Forschung war eine umfassende Literaturrecherche zum Thema (agile) Führung und (agiles) Lernangebot, welche die zwei Hauptkategorien der (agilen) Mitarbeiterentwicklung sind.

Nach Analyse der Gespräche hat sich herausgestellt, dass agile Führung bereits in einigen Unternehmen und bei einigen Führungskräften, in unterschiedlichen Bereichen angekommen ist. Die Zusammenarbeit auf Augenhöhe, Autonomie sowie Vertrauen wird dabei oft erwähnt und wahrgenommen. Dies lässt sich auch aus der theoretischen Ausarbeitung zum Thema agile Führung ableiten, welche unter anderem die Führungskraft auf gleicher Ebene beschreibt, um als Coach und Unterstützer:in zu fungieren und den Mitarbeiter:innen Vertrauen entgegenbringt, um eigenständig arbeiten zu können (Trost, 2018, S. 94f.). Zudem bestätigen die Aussagen auch die Wertvorstellungen der Generation Y, wobei Eigenständigkeit, Autonomie und Selbstbestimmung nur einige Werte davon darstellen (Huber & Rauch, 2013). Im Gegensatz dazu erleben circa ein Drittel der Gesprächspartner:innen auch die beinahe komplett gegensätzliche Führungskultur, welche geprägt ist von Kontrolle und hierarchischen Entscheidungen. Durchwegs allen Interviewpartner:innen ist es wichtig, die oben genannten Werte zu erleben.

Einen direkten Zusammenhang der Wahrnehmung von agiler Führung mit Kern-Eigenschaften und Rahmenbedingungen in den jeweiligen Unternehmen (bspw. Unternehmensgröße, Anzahl an Hierarchieebenen, Branche etc.) sowie mit Positionen und Unternehmenszugehörigkeiten der Interviewpartner:innen, konnte nicht hergestellt werden.

Die wesentlichste Erkenntnis aus der Forschung stellt der starke Wunsch nach Freiraum und Autonomie dar. Freiraum wird von den Arbeitnehmer:innen bei der Auswahl der Arbeitszeiten und des -ortes beschrieben, viele Interviewpartner:innen empfinden die eigene Wocheneinteilung als wichtig. Interessant dabei ist, dass abwechslungsreiche und sich nicht ständig wiederholende Tätigkeiten ebenfalls wichtig sind. Alle

Interviewpartner:innen waren sich nahezu einig, dass eigene Entscheidungen zu treffen sowie die Aufgaben eigenständig, mit den eigenen Lösungsansätzen zu bewältigen, ein wesentlicher Faktor ist. Diese Ergebnisse unterstreichen die Erkenntnis der theoretischen Ausarbeitung. Agile Führung ist geprägt durch das Teilen von Informationen und Entscheidungsspielraum. Mitarbeiter:innen erleben dadurch Unterstützung in der Selbstverwirklichung und können gezielt Verantwortung übernehmen. (Boes, Gül, Kämpf & Lühr, 2021, S. 313 f.) Autonomie und Entscheidungsfreiheit ist nicht zuletzt deshalb wichtig, weil es dem:der Mitarbeiter:in die Chance gibt, sich weiterzuentwickeln und aus den (positiven oder negativen) eigenen Erfahrungen lernen zu können. Im Gegensatz zum Großteil der Interviewpartner:innen erleben 20 % aktuell eine Führungskraft, welche mitarbeitergesteuerte Entscheidungen noch stark einschränkt. Hervorzuheben ist hierbei die Angaben einer Interviewpartnerin, dass ihrer Wahrnehmung nach durch die Möglichkeit, Entscheidungen eigenständig zu treffen, die persönliche Arbeit wesentlich an Bedeutung gewinnt. Die Übertragung der Verantwortung wurde durchwegs als positiv dargestellt, vor allem auch deshalb, weil viele Befragte darauf hinwiesen, auf die Unterstützung der Führungskraft zurückgreifen zu können, falls notwendig.

„Ich finde mich bestärkt das extrem, wenn man mich auch allein Sachen machen lässt und aus den eigenen Fehlern lernt etc., weil ich finde immer, das sind dann die Sachen, die man sich am ehesten einprägen.“ (Interview 9, Z. 167–170)

Werteorientierte Führung als ein zentraler Punkt der theoretischen Grundlage, welche die transparente Kommunikation der Werte durch die Führungskräfte in den Vordergrund rückt, um die Unternehmenswerte mit den Vorstellungen der Mitarbeiter:innen abzugleichen sowie auch Widersprüche anzusprechen (Hofert, 2021, S. 91f.). In diesem Zusammenhang liefern die Interviewergebnisse nahezu ein einheitliches Bild: kaum eine Führungskraft kommuniziert die Unternehmenswerte transparent gegenüber den Mitarbeiter:innen. Neben zwei Unternehmen, welche keine konkreten Werte verfolgen, beschreibt nur eine Person, dass die Führungskraft bei der Einstellung die Werte vorgestellt hat. In diesem Zusammenhang muss erwähnt werden, dass die wertorientierte Führung die Werte kontinuierlich transparent kommuniziert, da sich einerseits Unternehmenswerte, aber auch Werte der Mitarbeiter:innen jederzeit ändern können (Hofert, 2021, S. 91f.). Die Ergebnisse zeigen, dass auf dieser Ebene somit kein agiles Führungsverhalten wahrgenommen wird. Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich auch bei der Wahrnehmung zur Vermittlung von Sinn und Motiven, denn die Meisten konnten zu diesem Thema keine Erfahrungen sammeln. Demnach wird/wurde den Mitarbeiter:innen der Sinn ihrer Arbeitsleistung bzw. der Beitrag des Einzelnen am großen Ganzen nicht explizit vermittelt. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass zwei Personen dezidiert angemerkt

haben, dass ihnen diese Art der Transparenz und Kommunikation nicht fehlt. Zudem unterstreicht diese Aussage eine weitere Befragte, mit der Erklärung, dass sie aktiv auf die Führungskraft zugehen würde, wenn ihr die Sinnhaftigkeit der Arbeit fehlt.

Ein ähnliches Bild skizziert das Thema Transparenz bei Entscheidungen. Nahezu alle Interviewpartner:innen haben angegeben, dass ihre Führungskräfte die Entscheidungen auch immer begründen. Dies spiegelt auch einen zentralen Anker der wertorientierten Führung wider. Zudem ist es auch im Einklang mit den Anforderungen, welche Vertreter:innen der Generation Y an Führungskräfte stellen. Entscheidungswege und -begründungen wirken in der Wahrnehmung äußerst positiv, da durch diese Art von Transparenz, Zufriedenheit und Vertrauen aufgebaut und gefördert wird.

Im Rahmen der durchgeführten Interviews wurde deutlich, dass die Befragten alle bereits Führungskräfte wahrnehmen, welche sie in ihrer täglichen Arbeit auf unterschiedliche Art und Weise unterstützen. Nur eine Person gab an, dass sie sich wenig unterstützt fühlt.

Wie bereits auch in Kapitel 2.4.2 beschrieben, ist es wesentlich, dass Führungskräfte im agilen Führungsstil flexibel auf die Umgebung reagieren und Teams dahin gehend transformieren, dass daraus selbst gesteuerte Gruppen entstehen. Dabei werden Rollen zielgerichtet eingesetzt und Arbeitspakete aufgeteilt. Die Möglichkeit, dass auch Mitarbeiter:innen Projekte leiten, auch wenn diese keine Führungskräfte sind, beschreiben alle Interviewpartner:innen als gelebte Praxis. Dies bestätigt ebenfalls die Ergebnisse der theoretischen Ausarbeitung, welche ebenfalls beschreibt, dass Rollen auch aufgeteilt werden können. Ein direkter Zusammenhang kann auch hier mit den Werten der Generation Y hergestellt werden. Partizipation und Mitgestaltung (Huber & Rauch, 2013, S. 18; Wissmann et al., 2021, S. 11ff.) werden durch die Rolle Projektleitung unterstützt.

Hofert (2021) beschreibt mithilfe der Stacy Matrix, dass Agilität notwendig ist, um komplexe und komplizierte Situationen zu lösen. Dabei wird beschrieben, dass vor allem im komplexen System das Analysieren und Reflektieren von vergangenen Themen wesentlich ist, um neues Wissen für die Zukunft zu generieren. Einige Befragte betonen, dass sie innerhalb der Projekte wahrnehmen, dass die Ergebnisse reflektiert und daraus Erfahrungen für die Zukunft abgeleitet werden können. Dabei ist es jedoch sehr abhängig von der jeweiligen Projektleitung, ob und wie intensiv dies besprochen wird. In diesem Zusammenhang ergibt die Forschung keine Informationen, dass Lernen aus Erfahrung durch Strukturen bzw. durch die Führungskraft proaktiv gefördert werden.

Die Interviewpartner:innen beschreiben außerdem, dass sie das in sie als Mitarbeiter:innen entgegengebrachte Vertrauen als durchwegs positiv empfinden. Dabei beschreiben

die Befragten, dass in der Zusammenarbeit stark wahrgenommen wird, ob ihnen ihre Führungskraft vertraut.

In Bezug auf situatives Führen ist die Gegenüberstellung von Forschungsergebnissen und der theoretischen Ausarbeitung interessant. Während Wertschätzung von Individualität und dadurch auch eine individuelle Führung für Personen der Generation Y wesentlich ist (Wissmann et al., 2021, S. 11ff.), zeigt die Literatur, in Bezug auf agile Führung, ein ähnliches Bild. Der Ansatz der situativen Führung zeigt, dass sich, je nach unterschiedlicher Kompetenzausprägung der Mitarbeiter:innen, auch die Führung verändert und sich anpassen muss (Franken, 2010, S. 270f.). Die Ergebnisse der Interviews, wie oben beschrieben, zeigen einerseits weder eine Bestätigung der Wertevorstellung der Generation Y, noch eine Bestätigung, dass in der Praxis bereits häufig situative Führung angewendet wird. Anhand der Interviews kann abgeleitet werden, dass die meisten Gesprächspartner:innen unterschiedliche Führung in diesem Kontext als nachteilig und teilweise unfair betrachten würden. Lediglich zwei Personen schildern, dass sie situative Führung erleben.

Agilität fordert oftmals neue Denkmuster, welche durch Vielfältigkeit und Teamleistungen unterstützt werden. Teamleistung vor individueller Leistung, einzelne Teammitglieder tragen mit ihren Kompetenzen zu dem Teamerfolg bei. (Hofert, 2021, S. 27ff., S. 58ff., S. 95) Die Forschung ergab, dass die Führungskräfte neue Herausforderungen bereits aktiv im Team besprechen, um auch Wissen und Erfahrungen zu teilen. Aus den Ergebnissen kann zudem abgeleitet werden, dass dies einfacher umzusetzen ist, wenn das Team eine gewisse Größe einnimmt. Bei kleineren Teams, wo jede:r Expert:in für ein Thema ist, ist die Umsetzung kaum möglich. Der Austausch im Team wird ganzheitlich als sehr positiv und wichtig wahrgenommen.

Die persönliche Weiterentwicklung, unabhängig von der Karriereleiter, umfasst einen weiteren zentralen Marker der Generation Y (Moskaliuk, 2016, S. 7). Bereits in der Einleitung über agile Mitarbeiterentwicklung (Kapitel 2.3) beschreiben Sauter, Sauter & Wolfig, (2018, S. 71ff.) einen wesentlichen Punkt: Agil arbeiten im Team, mit Unterstützung durch gegenseitiges Feedback als wesentlicher Treiber für die Entwicklung. Kontinuierliches Feedback beschreibt einen wichtigen Teilbereich von agiler Führung. Feedback ist wertvoll, um die Entwicklung zu fördern. Zudem ist kontinuierliches Feedback ein Wert, welcher der Generation Y wichtig ist (siehe Kapitel 2.1.2). Die Ergebnisse zeigen, dass Feedback grundsätzlich angekommen ist, jedoch bei dem Thema kontinuierliches Feedback starker Aufholbedarf besteht. Zudem wird aktuell nicht wahrgenommen, dass Feedback im Team durch die Führungskraft aktiv gefördert wird, sondern wenn überhaupt, selbst gesteuert unter Kolleg:innen stattfindet. Nur eine Interviewpartnerin

skizziert ein Bild von kontinuierlichem Feedback in ihrem Team und mit ihrer Führungskraft. Die Befragungen haben aber durchwegs ergeben, dass dieser Punkt zwar von der Organisation durch Rahmenbedingungen, wie die Verankerung von fixen Gesprächsterminen im Jahr, unterstützt wird, jedoch nahezu ausschließlich durch die Führungskraft geprägt ist. So ergaben die Interviews auch, dass es im gleichen Unternehmen durchwegs anders gelebt wird. Die Wahrnehmung von Feedback spiegelt stark die Werte der Generation Y sowie auch die Eigenschaften von agiler Führung wider. Feedback wird als wesentlich angesehen, fördert die eigene Bedeutung und wird von vielen bereits als absoluter Fixpunkt in der Führung angesehen.

„Und wo ich ganz viel Bedeutung sehen, ist einfach das Feedback, egal von wem. Wenn was gut läuft oder wenn es schlecht läuft, dass man einfach das Rückgespiegelt bekommt.“(Interview 5, Z. 353–355)

Abgeleitet von der Literatur beschreibt Empowerment Leadership, wie wesentlich es ist, dass die Führungskraft kontinuierliches Feedback und eine offene Fehlerkultur lebt. Hintergrund dabei ist, die Sammlung von Erfahrungen der Mitarbeiter:innen und das kontinuierliche Lernen davon. (Boes, Gül, Kämpf & Lühr, 2021, S. 313 f.)

Wie bereits zuvor erwähnt, konnte aus den Ergebnissen von kontinuierlichem Feedback keine agile Führung erkannt werden. Im Gegensatz dazu beschreiben die Befragten bereits eine sehr gute Fehlerkultur im Team und mit der Führungskraft. Anlehnend daran hatten die meisten Befragten beim Thema Innovationen noch viele Fragezeichen. Einerseits skizzieren die Interviewpartner:innen, dass sie oft zu wenig Zeit für Innovationen finden. Andererseits beschreiben sie auch, dass ihre Führungskraft Innovationen nicht aktiv fördert. Vertrauen, Offenheit und grobe Zielvorgaben werden als Förderung von Innovationen genannt. Die Führungskraft ist hier jedoch nicht proaktiv in ihrem Führungsverhalten. In Zusammenhang mit der Fehlerkultur konnte auch herausgefiltert werden, dass die eigene Führungskraft nur die Fehlerkultur im eigenen Bereich beeinflussen kann. Bei übergreifenden Themen, mit anderen Abteilungen, wird es zunehmend erschwert, wenn die Fehlerkultur nicht im gesamten Unternehmen einheitlich ist.

Laut Neubauer et al. (2017) ist eine zentrale Eigenschaft von agilen Führungskräften, die Fähigkeit, Feedback zu akzeptieren und ständig das eigene Denken und Handeln zu hinterfragen und zu analysieren.

Zum Thema Selbstreflexion hat die Forschung ergeben, dass die Führungskräfte der Befragten überwiegend selbst reflektierend wahrgenommen werden. Dabei wird auch hervorgehoben, dass viele Führungskräfte aktiv nach Feedback fragen, um auch das eigene Verhalten laufend zu reflektieren. Die Interviewpartner:innen haben durchwegs

positive Erfahrungen gemacht, als sie ihrer Führungskraft Feedback gegeben haben. Auf die Frage, ob auch die Führungskraft eine Vorbildfunktion bei der Fehlerkultur einnimmt, konnten keine eindeutigen Ergebnisse abgeleitet werden. Es gab lediglich zwei Interviewpartner:innen, die von Erfahrungen berichten konnten, dass die Führungskraft auch mit den eigenen Fehlern offen umgeht und auch die Erfahrung im Team teilt. Die meisten konnten jedoch keine klare Vorgehensweise zu diesem Thema wahrnehmen.

Agile Führung kann neben Führungswerkzeugen und -verhalten durch unterschiedliche Methoden unterstützt werden. OKR beschreibt dabei eine Methode, welche die gemeinsame Erarbeitung von Zielen unterstützt und die Transparenz diesbezüglich fördert (Wissmann et al., 2021, S. 36ff.). 40 % der Befragten erleben diese Methode bereits im Alltag. Die Wahrnehmung ist dabei durchwegs positiv und beschreibt ähnlich positive Merkmale wie aus der Literatur ableitbar. Transparenz sowie Fokussierung werden als wesentliche Vorteile genannt. Zur gemeinsamen Erarbeitung der Ziele konnte anhand der Methode OKR kein Rückschluss gezogen werden. Auf die Frage an die Interviewpartner:innen, welche Rolle sie bei der Erstellung der Ziele einnehmen, haben 60 % angegeben, dass sie die Ziele aktiv mitgestalten. Dies unterstreicht die Herleitung aus der Theorie, dass die Führungskraft eine Beratungsfunktion einnimmt und keine autoritären Entscheidungen trifft, sondern die Ziele gemeinsam festgelegt werden (Hofert, 2021, S. 27ff.).

Scrum umfasst eine Methode, in welcher die Teamleistung über der individuellen Leistung steht. Basis dafür ist eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe. (Wissmann et al., 2021, S. 30) Ungefähr die Hälfte der Befragten erlebt Scrum in ihrem Unternehmen. Die Studie ergab eine durchwegs positive Wahrnehmung, wobei der Blick auf das große Ganze wesentlich hervorgehoben wurde. Anzumerken ist hier auch, dass die Methode durch die Personen, welche diese anwenden, stark beeinflusst wird.

Neben Themen zu agiler Führung konnten auch Ergebnisse zum agilen Lernen zusammengefasst werden. Aus den Ergebnissen der durchgeführten Studie kann abgeleitet werden, dass nahezu alle Unternehmen interne Weiterbildungen anbieten, jedoch kaum agiles Angebot verankert ist. Die aktuellen Angebote werden von der Hälfte der Befragten positiv wahrgenommen.

Ein zentraler Punkt, welcher bereits aus der Literatur bekannt ist, beschreibt das informelle Lernen. Lernen mit Kolleg:innen oder auch durch die Führungskraft, stehen im Vordergrund (Hasenbein, 2020, S. 71ff.). Einerseits hat bereits die Auswertung zu agiler Führung gezeigt, dass Projekte teilweise nachbesprochen werden und gemeinsam mit Kolleg:innen aus den Erfahrungen gelernt wird. Andererseits kann aus den Aussagen

der befragten Mitarbeiter:innen geschlossen werden, dass sie durch Projekte gemeinsam lernen, es aber keine eigenen Maßnahmen oder aktiven Förderungen der Führungskraft oder des Unternehmens dahin gehend gibt. So hat auch ein Befragter betont, dass ihm noch agile Bausteine im Lernangebot fehlen. Dabei beschreibt er gemeinsames Lernen in Netzwerken, mit Experten oder in Expertenkreise als wünschenswert.

Wie im Theorieteil und in unterschiedlichen Literaturen beschrieben, ist die Lernkultur einer der wesentlichsten Einflussfaktoren auf das Thema Entwicklung. Führungskräfte sind dabei maßgeblich beteiligt, dies zu fördern, indem sie neben der Offenheit zu Entwicklung auch gezielte Kompetenzentwicklungen vornehmen und Lernen am Arbeitsplatz unterstützen. (Peterke, 2021, S. 112f.) Die dahin gehenden gewonnen Erkenntnisse zeigen, dass die Führungskräfte dem Thema Entwicklung durchwegs positiv gegenüberstehen, eine aktive Förderung jedoch kaum wahrgenommen wird. So hebt ein Befragter hervor, dass er die Lernkultur als sehr gut empfindet bei Personen, welche fix einer Rolle zugeordnet und dadurch auch Empfehlungen für Lernmaßnahmen fest verankert sind, jedoch die Entwicklung von Mitarbeiter:innen, welche keinem klar definierten Rollenbild unterliegen, oft vernachlässigt wird, da Führungskräfte mit dem Entwicklungsbedarf bzw. den Möglichkeiten überfordert sind. Zudem kann aus der Forschung abgeleitet werden, dass Entwicklung eigenverantwortlich und auf eigene Initiative gestartet wird. Eine aktive Unterstützung der Führungskräfte im Sinne von gezielter Kompetenzentwicklung ist aktuell nicht zu erkennen. Fix definierte Lernzeiten sind noch in keinem Unternehmen verankert, wodurch auch Lernen oft im Alltagsstress untergeht. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass auch hier die Führungskraft versucht, das Thema aktiv zu promoten und zu fördern.

Interessant ist auch, dass ein Befragter betonte, dass er einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen der Lern- und Fehlerkultur wahrnimmt. Die Ergebnisse der aktuellen Forschung konnten jedoch keinen direkten Zusammenhang feststellen. Während die Fehlerkultur bereits agil beschrieben wird, konnte dies bei den aktuellen Lernkulturen nicht festgestellt werden.

Ebenso lässt sich aus den Gesprächen ableiten, dass die Digitalisierung das betriebliche Lernangebot fördert und dadurch auch selbst gesteuerte, zeit- und ortsunabhängige Formate ermöglicht werden. Dabei haben die Interviews gezeigt, dass, auch wenn das Angebot da ist, die Nutzung sehr schleppend, genauer gesagt teilweise kaum vorhanden ist. Aus Sicht der Verfasserin kann hier ein unmittelbarer Zusammenhang mit der derzeit wahrgenommenen Lernkultur hergestellt werden.

Aus den Ergebnissen kann zusammengefasst werden, dass die Unternehmen einen internen Seminarkatalog anbieten. Lediglich eine Interviewpartnerin gab an, dass sie kein fixes Seminarangebot haben, was wiederum ermöglicht, jederzeit ein aktuelles und zeitgemäßes Angebot in Anspruch nehmen zu können. Aktualität wird im Rahmen von agilen Lernangeboten als Schlüsselfaktor beschrieben (Longmuß et al., 2021, S. 1ff.). Die Individualisierung des Entwicklungsbedarfes für die Mitarbeiter:innen konnte aus keinem Interview erkannt werden. Dem kann auch noch hinzugefügt werden, dass keine individuellen Kompetenzniveaus berücksichtigt werden. Ähnliches skizziert die Wahrnehmung betreffend den Transfer in die Praxis. Kompetenzorientiertes Lernen wird in der Literatur immer im Zusammenhang mit dem Erwerb von Handlungskompetenz und nicht ausschließlich Wissen und Informationen in Verbindung gebracht. Der Transfer in die Praxis stellt somit einen zentralen Punkt dar. (Sauter et al., 2018, S. 69f.) Während einige Befragte Verankerungen von Praxisbeispielen im Seminarkontext beschreiben, kann daraus keine wirkliche Verbindung zwischen Theoriewissen und Umsetzung in die Praxis festgehalten werden. Lediglich eine Befragte erzählte von fix verankerten Reflexionsgesprächen mit der Führungskraft nach jedem Seminar.

Wie in der Literatur beschrieben, gibt es einige agile Lernformate, welche die zentralen Faktoren von agilem Lernen unterstützen: kollaboratives, selbst gesteuertes, kooperatives, praxisorientiertes, individuelles Lernen (Graf et al., 2019, S. 95f.). Die Aussagen der befragten Mitarbeiter:innen lassen darauf schließen, dass agile Lernformate im Unternehmenskontext noch nicht angekommen sind. Dabei wird beschrieben, dass es wahrscheinlich Abteilungen gibt, welche einzelne Maßnahmen anbieten, es jedoch keine transparenten Informationen, zu agilen Angeboten, vom Unternehmen gibt.

„Es kann schon sein, dass es vielleicht in dem einen oder anderen Fachbereich sowas gibt. Aber es wird jetzt in meiner Wahrnehmung nicht an die breite Masse kommuniziert (...) weil das sind ja oft agile Lernformate, die entstehen ja auch öfters mal nicht vom Unternehmen heraus, sondern von den Mitarbeitenden selber (...) wenn es auch vielleicht gefördert werden würde, es wird aber noch nicht kommuniziert.“ (Interview 6, Z. 589–594)

Dabei wurde in den Interviews von einigen wenigen Erfahrungen zu agilen Lernformaten berichtet und so konnte auch festgehalten werden, dass ein Befragter positiv überrascht über die Ergebnisse eines Hackathons war und auch über die Kompetenzen von unterschiedlichen Mitarbeiter:innen, welche während der Teilnahme gezeigt wurden. Eine weitere Person beschrieb ihre Erfahrungen mit der Methode des Design Thinking als durchwegs positiv.

Durch die Ergebnisse konnte abgeleitet werden, dass die Nutzung von agilen Lernmethoden in Unternehmen noch nicht angekommen ist. In diesem Zusammenhang betont

eine Interviewpartnerin, dass sie es sehr schätzen würde, wenn das Unternehmen agile Lernmethoden anbieten würde. Zusätzlich unterstrich sie ihre Aussage damit, dass sie dem Thema Lernangebot zukünftig bei einem Jobwechsel mehr Beachtung schenken wird.

Abschließend fasst die Forschung zusammen, dass die Mitarbeiter:innen die eigenen Unternehmen, bei der Frage wie agil ist das Unternehmen, durchschnittlich im Mittelfeld einstufen. Dabei begründeten sie ihre Aussage, dass die Unternehmen bereits schnelle Reaktion auf Marktgegebenheiten haben und agile Methoden wie OKR und Scrum verwenden. Die Mehrzahl sieht aber definitiv Aufholbedarf in Bezug auf Agilität.

5.1 Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfrage

Wie agil ist die Mitarbeiterentwicklung in österreichischen Unternehmen und wie wird diese von den Mitarbeiter:innen der Generation Y ohne Führungsverantwortung aktuell wahrgenommen?

Zusammengefasst wird das Thema Führung schon sehr agil gelebt und wahrgenommen. Transparenz bei Entscheidungen, Autonomie, Entscheidungsmacht sowie auch die Unterstützung der Mitarbeiter:innen bei Herausforderungen ohne hierarchisch vorzugehen ist bereits weitverbreitet. Aufholbedarf gibt es jedoch im Thema kontinuierliches Feedback sowie auch die Förderung von Feedback im Team. Hier gibt es erste Ansätze, jedoch keine vollständige und konsequente Umsetzung durch die meisten Führungskräfte. Da Feedback einer der zentralsten Punkte in agiler Führung sowie auch in den Werten der Generation Y ist, ist hier auf jeden Fall noch Handlungsbedarf gegeben. Neben einer guten Fehlerkultur wird die aktive Förderung von Innovationen aktuell nicht wahrgenommen. Selbstreflexion der Führungskräfte ist bereits gelebte Praxis und wird auch in der Wahrnehmung der Befragten durchwegs als positiv empfunden. Gemeinsames Arbeiten an Herausforderungen im Team beschreibt bereits einen aktuellen Zustand, welche die Führungskräfte aktiv beeinflussen. Feedback zu geben, ebenfalls in Richtung der Führungskraft, ist in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in fest integriert. Agile Methoden finden in einigen Unternehmen schon Anwendung und werden auch als positiv wahrgenommen.

Während agile Führung bereits in vielen Zügen stark verbreitet ist, wird agiles Lernen kaum bis gar nicht wahrgenommen. Durch die Ergebnisse konnte zusammengefasst werden, dass weder der individuelle Lernbedarf noch kompetenzorientiertes Lernen, aktuell in der Praxis Anwendung findet. Zudem konnte die Aktualität des Angebotes bei

nahezu allen Unternehmen durch die Mitarbeiter:innen nicht explizit bestätigt werden. Die Digitalisierung unterstützt auch selbst gesteuertes Lernen, welches jedoch durch die aktuelle Lernkultur kaum genutzt wird. Die Lernkultur wird dabei mit der Offenheit der Führungskraft beschrieben, nicht jedoch mit aktiven Lernzeiten oder aktiver Unterstützung der Führungskraft. Klassische Lernformate dürfen zwar in der Arbeitszeit besucht werden, jedoch konnte durch die Schilderung der Mitarbeiter:innen keine wirkliche Integration von Lernen in die Arbeit sowie lebenslanges Lernen gesehen werden. Lernen von und mit Anderen wird zusammenfassend in Projekten beschrieben, aber wirkliche Maßnahmen, welche dies aktiv unterstützt und fördert, bietet aktuell kein Unternehmen an. Zusammengefasst: Agiles Lernen ist somit noch nicht in den Unternehmen angekommen.

5.2 Stärken und Limitationen der Untersuchung

In dieser Arbeit wird die Wahrnehmung von Mitarbeiter:innen der Generation Y in österreichischen Großunternehmen untersucht. Wie bereits in der Einleitung erwähnt, ist das Thema sehr relevant für die aktuelle Zeit und das Forschungsfeld von agiler Mitarbeiterentwicklung in Zusammenhang mit der Wahrnehmung der Generation Y wurde noch kaum erforscht.

Eine Stärke dieser Untersuchung liegt in der Relevanz des Themenfeldes. Zudem wurden in dieser Ausarbeitung mehrere Ebene einbezogen. Ein spannender Kontext in dieser Forschung wurde zwischen Lernen und der Führungskraft hergestellt, da damit belegt werden konnte, dass Mitarbeiterentwicklung auf mehreren Ebenen passiert. Aufgrund der Diversität der Befragten konnte auch hier eine Stärke identifiziert werden. So wurden Interviewpartner:innen aus acht unterschiedlichen Branchen befragt, welche einen breiten, branchenunabhängigen Blick auf den Forschungsgegenstand ermöglichen.

Aufgrund der gewählten Forschungsmethode liegt eine weitere Stärke dieser Erhebung in der Offenheit und in den Möglichkeiten, welche die Interviewpartner:innen hatten. Da es keine starren Skalenfragen oder Ähnliches gab, hatten die Befragten jederzeit die Möglichkeit, auch weitere Themen auf den Tisch zu bringen, welche zur Beantwortung der Frage auch mehrmals hilfreich waren.

Eine Limitation der Studie ist der Grad der Agilität der Unternehmen, in welchen Mitarbeiter:innen befragt wurden. Es wurde vorab überprüft, inwieweit die Unternehmen sich durch den Auftritt auf deren Homepage oder in sozialen Netzwerken, oder auch durch die Aussagen der Befragten, Werte der Agilität zuschreiben. Jedoch wurde in dieser

Untersuchung nicht überprüft, welchen Agilitätsgrad das Unternehmen sich generell zuschreibt oder wie agil das Unternehmen geplant hat zu sein.

Eine weitere Limitation ergab sich aus der Auswahl der Stichprobe. Im Interview gab es, bei der ein oder anderen Frage, den Hinweis, dass noch keine Situation diesbezüglich beobachtet werden konnte. Daraus ableitend, limitieren sich die Ergebnisse durch die Zugehörigkeit der Interviewpartner:innen, welche durchwegs unterschiedlich ist.

Des Weiteren befasst sich diese Ausarbeitung mit der Wahrnehmung zu einem Stichtag. Es könnte sein, dass diese bei dem:der ein oder anderen Befragten durch unterschiedliche Umstände verzerrt dargestellt wurden. So wurde nicht einbezogen, wie die private Situation ist, ob sie aktuell zufrieden im Unternehmen sind oder ob es dem aktuellen Unternehmen wirtschaftlich gut geht. Diese drei Faktoren sind nur ein Auszug aus jenen, welche die Wahrnehmung verändern können. Auf die kurze Dauer der Interviewführung und auch auf die Tatsache, dass nur eine Momentaufnahme durch das einmalige Interview aufgenommen wurde, konnten diese Veränderung bzw. Situationen nicht berücksichtigt werden.

5.3 Implikationen für die Praxis

In diesem Kapitel wird die Implikation für die Praxis abgeleitet. Die vorliegende Masterarbeit zeigt, inwieweit der Status quo von agile Mitarbeiterentwicklung in österreichischen Unternehmen fortgeschritten ist. Zudem zeigt sie, welche Wahrnehmung die Mitarbeitenden der Generation Y haben. Durch das teilstandardisierte Leitfadenterview konnte einerseits eine Struktur geschaffen werden, aber dennoch durch gezieltes Nachfragen auch weitere Themen aufgenommen werden. So ergaben die Ergebnisse der Forschung klar, welche Aspekte die Befragten positiv und welche negativ empfunden haben.

Besonders das Thema Entscheidungen, Autonomie und Feedback ist ein wesentliches Thema, welches als wichtigster Aspekt bei den Interviewpartner:innen identifiziert wurde. Für die Praxis kann daraus abgeleitet werden, dass Unternehmen noch mehr darauf bedacht sein sollten, die Führungskräfte dahin gehend zu entwickeln, dass diese zentralen Themen aus Mitarbeiter:innensicht auch für Führungskräfte einen wesentlichen Bestandteil im Alltag einnehmen. Eine gezielte Führungskräfteentwicklung sowie auch eine offene und moderne Kultur in den Unternehmen ist Grundvoraussetzung, um den Anforderungen der Generation Y sowie der agilen Welt gerecht zu werden. Zudem kann

aus den Forschungsergebnissen auch für die Praxis abgeleitet werden, dass Unternehmen noch einen zentralen Aufholbedarf an innovativen und modernen Lernformaten haben. Während Lernen im Unternehmen oberflächlich angekommen ist und nahezu jede:r Interviewteilnehmer:in von einigen Schulungsangeboten intern und extern berichten konnten, so ist es dennoch wesentlich, auch innovative Lernformate anzubieten, um die Kreativität zu fördern sowie auch das gemeinsame Lernen zu unterstützen. Hier ist die Personalentwicklung gefragt, mit Rückendeckung des Unternehmens, mehr Angebot zu schaffen. In diesem Zusammenhang sollten Organisationen prüfen, inwieweit sie Lernzeiten in den Arbeitsalltag besser integrieren können. Viele Interviewteilnehmer:innen schilderten einige Angebote, jedoch oft mit dem Zusatz, dass die Zeit für die Nutzung fehle. Um Lernen aktiv zu fördern, empfiehlt es sich hier Maßnahmen zu setzen. Einerseits dadurch, Unterbesetzungen zu vermeiden, damit auch bestehende Mitarbeiter:innen Zeit finden, das Lernangebot zu nutzen, andererseits ist es wesentlich, das Mindset der Führungskräfte dahin gehend zu bewegen, wie wichtig (gemeinsames) Lernen im agilen Umfeld ist. Dies kann, ähnlich wie oben beschrieben, durch Schulungsmaßnahmen und auch durch die Vorbildfunktionen der Führungskräfte vorangetrieben werden.

5.4 Implikationen und Ausblick für die Forschung

Am Ende dieser Arbeit wird ein Ausblick in die weiterführenden Forschungsmöglichkeiten gegeben. In dieser Arbeit wird die Wahrnehmung der Generation Y in österreichischen Großunternehmen untersucht. Die nachfolgenden Forschungsmöglichkeiten sind nur ein Auszug aus möglichen Themengebieten und decken zum großen Teil die Limitation der Forschung, welche in Punkt 5.2 erläutert werden, ab.

Als weiterführende Forschung kann eine Längsschnittstudie angedacht werden, welche neben der aktuellen Wahrnehmung auch die Wahrnehmung über einen gewissen Zeitraum erforscht. So könnten zum einen Zusammenhänge über die Dauer erforscht werden, in welcher agile Mitarbeiterentwicklung erlebt wird und zum anderen könnten auch unterschiedliche Lebensumstände zusätzlich einbezogen werden. Beispielsweise könnte eine Änderung der familiären Situation die Wahrnehmung der Autonomie verändern.

Als weiteres Forschungsfeld stellt sich die Wahrnehmung der Führungskraft und von Mitarbeiter:innen in den Vordergrund. Die aktuelle Forschung beinhaltet nur die Erforschung der Wahrnehmung der Mitarbeitenden, jedoch haben die Interviews bereits gezeigt, dass es unterschiedliche Sichtweisen auf ein Thema gibt. So hat auch

Interviewpartnerin 3 beschrieben, dass sie sich sicher ist, dass beim Thema Vertrauen die Ansichten zwischen ihr und ihrer Führungskraft unterschiedlich sind.

Denkbar wäre es auch, als weitere Sichtweise den Unternehmenskontext einzubeziehen. So könnten weiterführende Forschungen mehrere Ebene betrachten und vorab den Agilitätsgrad des Unternehmens durch genauere Parameter definieren. Dies könnte mit Experteninterviews stattfinden, welche Expert:innen von jedem Unternehmen vorab den Agilitätsgrad des Unternehmens bestimmen lässt, um danach die Wahrnehmung von unterschiedlichen Zielgruppen zu erforschen.

Neben diesen unterschiedlichen Erweiterungen kann der Forschungsgegenstand zudem auf weitere Generationengruppen sowie auch orthografisch erweitert werden.

Da das Themengebiet der Agilität sehr aktuell ist und auch die Treiber der Agilität nicht nachlassen, können viele weitere Forschungsgebiete für die Zukunft abgeleitet werden.

Literaturverzeichnis

- Anchor, Shawn/Reece, Andrew/Kellerman, Gabriella Rosen/Robichaux, Alexi (2018). 9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More-Meaningful Work. *Harvard Business Review*. Online: <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work> [Abruf am 14.01.2023].
- Appel, Wolfgang (Hrsg.) (2013). *Digital Natives: was Personaler über die Generation Y wissen sollten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Armanious, Michael/Padgett, Jared D. (2021). Agile learning strategies to compete in an uncertain business environment. *Journal of Workplace Learning*, 33(8), 635–647. Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWL-11-2020-0181/full/html> [Abruf am 09.01.2022].
- Au, Corinna von (Hrsg.) (2016). *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze: System, Beziehung, Haltung und Individualität*. Wiesbaden: Springer.
- Bass, Bernard M. (1997). Does the Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries. , 130–139.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, (18), 19–32.
- Baur, Nina (Hrsg.) (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Beck, Kent (2023). *agilemanifesto.org*. Online: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>.
- Billig, Michael (2015). Kurt Lewin's Leadership Studies and His Legacy to Social Psychology: Is There Nothing as Practical as a Good Theory?: Kurt Lewin's Leadership Studies and His Legacy to Social Psychology. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 45(4), 440–460. Online: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jtsb.12074> [Abruf am 14.01.2023].
- Blanchard, Kenneth H./Carlos, John P./Randolph, W. Alan (1999). *The 3 keys to empowerment: release the power within people for astonishing results* (1st ed). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Blessin, Bernd/Wick, Alexander (2017). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (8., überarbeitete Auflage). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Boes, Andreas/Gül, Katrin/Kämpf, Tobias/Lühr, Thomas (2021). Empowerment in der agilen Arbeitswelt: ein Schlüssel für die nachhaltige Gestaltung neuer Arbeitsformen. In Wilhelm Bauer/Susanne Mütze-Niewöhner/Sascha Stowasser/Claus Zanker/Nadine Müller (Hrsg.). *Arbeit in der digitalisierten Welt* (S. 307–319). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-62215-5_20 [Abruf am 21.01.2023].
- Böhm, Janko (2019). *Erfolgsfaktor Agilität: warum Scrum und Kanban zu zufriedenen Mitarbeitern und erfolgreichen Kunden führen*. Wiesbaden: Springer Vieweg.

- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler*; mit 87 Tabellen (4., überarb. Aufl., [Nachdr.]). Heidelberg: Springer-Medizin-Verl.
- Bruch, Heike/Kunze, Florian/Böhm, Stephan (2010). *Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels* (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Buber, Renate (Hrsg.) (2009). *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen* (2., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Burns, James MacGregor (1979). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- CEN/ISSS Knowledge Management Workshop (2004). *Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement*. Brüssel: o.V. Online: https://www.projektassistenz-blog.de/wp-content/uploads/2020/01/20200127_Europaeischer_Leitfaden_WM.pdf [Abruf am 28.01.2023].
- Cooley, Charles H. (1902). *Human nature and the social order*. New York: Charles Scribner's Sons. Online: <https://ia802800.us.archive.org/24/items/cu31924032559316/cu31924032559316.pdf>.
- Crampton, Suzanne M./Hodge, John W. (2011). Generation Y: Unchartered Territory. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 7(4). Online: <https://clute-journals.com/index.php/JBER/article/view/2272> [Abruf am 22.11.2021].
- Daft, Richard L. (2016). *Management (Twelfth edition)*. Boston, MA, USA: Cengage Learning.
- Deakin, Hannah/Wakefield, Kelly (2014). Skype interviewing: reflections of two PhD researchers. *Qualitative Research*, 14(5), 603–616. Online: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1468794113488126> [Abruf am 14.03.2023].
- Demirtas, Ozgur/Karaca, Mustafa (Hrsg.) (2020). *A handbook of leadership styles*. Newcastle upon Tyne, UK: Cambridge Scholars Publishing.
- Fiedler, Fred.E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. In *Advances in Experimental Social Psychology* (1) (S. 149–190). unveröffentlicht: Elsevier. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0065260108600519> [Abruf am 19.07.2022].
- Foelsing, Jan/Schmitz, Anja (2021). *New Work braucht New Learning: eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten*. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Franken, Swetlana (2010). *Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen* (3., überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Freyth, Antje (2019). *Persönliche Veränderungskompetenz und Agilität stärken: Praxisleitfaden für Mitarbeiter und Führungskräfte*. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2020). *Das qualitative Interview: zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wien: facultas.

- Furtner, Marco (2017). *Empowering Leadership: mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern zu Innovation und Spitzenleistungen*. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.
- Gandolfi, Franco/Stone, Seth (2017). The Emergence of Leadership Styles: A Clarified Categorization. *REVIEW OF INTERNATIONAL COMPARATIVE MANAGEMENT*, 18(1), 18–30. Online: <https://www.rmci.ase.ro/ro/no18vol1/02.pdf>.
- Glaser, Christian (2019). *Risiko im Management: 100 Fehler, Irrtümer, Verzerrungen und wie man sie vermeidet*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Goldman, Steven L. (Hrsg.) (1996). *Agil im Wettbewerb: die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Gouldner, Alvin W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161. Online: <http://www.jstor.org/stable/2092623?origin=crossref> [Abruf am 14.01.2023].
- Graf, Nele/Gramß, Denise/Edelkraut, Frank (2019). *Agiles Lernen: neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext (2. Auflage)*. Freiburg München Stuttgart: Haufe Group.
- Graf, Nele/Schmitz, Anja (2019). Definition & Abgrenzung der Begriffe Lernen 4.0, Agiles Lernen & New Learning. Online: <http://humex-consulting.de/definition-abgrenzung-der-begriffe-lernen-4-0-agiles-lernen-new-learning>.
- Hamlin, Bob/Stewart, Jim (2011). What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 199–220. Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090591111120377/full/html> [Abruf am 16.07.2022].
- Harbison, Frederick/Myers, Charles A. (1964). *Education, Manpower, and Economic Growth - Strategies of Human Resource Development*. unveröffentlicht: McGraw-Hill Book Company.
- Hasenbein, Melanie (2020). *Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt: wirtschaftspsychologische Perspektiven und Anwendungsfelder*. Berlin [Heidelberg]: Springer.
- Held, Carsten (2022). *Leadership: trendresistent gedacht: etablierte Führungstheorien und -modelle für die Praxis*. Berlin [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Helfferich, Cornelia (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (4. Aufl.)*. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Hemphill, John K./Coons, Alvin E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In R. M. Stogdill/A. E. Coons (Hrsg.). *Leader behavior: Its description and measurement*. (S. 6–38). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hofert, Svenja (2021). *Agiler führen: einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität (3., aktualisierte Auflage)*. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.
- Höhne, Benjamin P./Bräutigam, Sandra/Longmuß, Jörg/Schindler, Florian (2017). *Agiles Lernen am Arbeitsplatz – Eine neue Lernkultur in Zeiten der Digitalisierung: Agile Methoden, Kompetenzentwicklung, Fachkräftemangel, Digitalisierung, Industrie*

- 4.0. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 71(2), 110–119. Online: <http://link.springer.com/10.1007/s41449-017-0055-x> [Abruf am 07.11.2021].
- Huber, Thomas/Rauch, Christian (2013). *Generation Y Das Selbstverständnis der Manager von morgen*.
- Hussy, Walter/Schreier, Margrit/Echterhoff, Gerald (2010). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften: für Bachelor*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Kahra, Lars (2022). Agile Arbeitsweisen als Erfolgsfaktor moderner Unternehmensstrategien. In *Quick Guide Agile Transformation Quick Guide*. (S. 1–6). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: https://link.springer.com/10.1007/978-3-662-65700-3_1 [Abruf am 26.12.2022].
- Katz, Robert L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, S. 33–42.
- Kelle, Udo/Kluge, Susann (2010). *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung (2., überarbeitete Auflage)*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kienbaum Consultants International GmbH (2019). *All Agile Organization - Kienbaum Studienreport*. unveröffentlicht: o.V. Online: https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2019/05/New_Kienbaum_AllAgile_Organization.pdf [Abruf am 26.12.2022].
- Klaffke, Martin (Hrsg.) (2014). *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Klaus, Hans/Schneider, Hans J. (Hrsg.) (2016). *Personalperspektiven: Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel (12. Auflage)*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kotter, John P. (1998). What Leaders Really Do. In *Harvard business review on leadership* (S. 37–60). Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kraaijenbrink, Jeroen (2021). What Does VUCA Really Mean? *Forbes*. Online: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/?sh=2b765a6217d6>.
- Kuckartz, Udo/Dresing, Thorsten/Rädiker, Stefan/Stefer, Claus (Hrsg.) (2008). *Qualitative Evaluation: der Einstieg in die Praxis (2., aktualisierte Aufl.)*. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Laloux, Frédéric/Wilber, Ken (2014). *Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness (First edition (revised))*. Brussels: Nelson Parker.
- Lippold, Dirk (2019). *Führungskultur im Wandel: klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung*. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Lombardo, Michael M./Eichinger, Robert W. (2006). *The career architect development planner: an expert system offering 103 research-based and experience-tested development plans and coaching tips for learners, managers, mentors and feedback givers (4. ed)*. S.L: Lominger Limited.

- Longmuß, Jörg/Korge, Gabriele/Bauer, Agnes/Hoehne, Benjamin (Hrsg.) (2021). *Agiles Lernen im Unternehmen*. Berlin [Heidelberg]: Springer Vieweg.
- Lüneburg, Anke (2019). *Auf dem Weg zur Führungskraft: die innere Haltung entwickeln*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim (2008). *Unternehmensführung: das internationale Managementwissen; Konzepte - Methoden - Praxis* (6., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Matana University, Jl. CBD Barat Kav.1, Gading Serpong, Tangerang, Banten, Indonesia/Setiawati, Lulu (2021). The Effect of Agile Leadership and Work Environment to Employees' Performance in a VUCA World (Study on Millennial Generation Employees in Jabodetabek). *International Journal of Social Science and Human Research*, 04(11). Online: <http://ijsshr.in/v4i11/8.php> [Abruf am 09.01.2022].
- McCrinkle, Mark/Fell, Ashley/Buckerfield, Sam (2021). *Generation alpha: understanding our children and helping them thrive*. Sydney, N.S.W.: Hachette Australia.
- Moskaliuk, Johannes (2016). *Generation Y als Herausforderung für Führungskräfte: psychologisches Praxiswissen für wertorientierte Führung*. Wiesbaden: Springer.
- Nandram, Sharda S./Bindlish, Puneet K. (2017). *Managing vuca through integrative self-management* Sharda S. Nandram/Puneet K. Bindlish (Hrsg.). New York, NY: Springer International Publishing.
- Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3., vollst. überarb. Aufl.). Berlin: Springer.
- Neubauer, Rainer/Tarling, Andrew/Wade, Michael (2017). *Redefining Leadership for a Digital Age*. unveröffentlicht: o.V. Online: <https://blog.hostalia.com/wp-content/themes/hostalia/images/metaberatung-redefining-leadership-digital-age-informe-blog-hostalia-hosti.pdf>.
- O'Connor, Henrietta/Madge, Clare/Shaw, Robert/Wellens, Jane (2008). *The SAGE Handbook of Online Research Methods*. In unveröffentlicht: SAGE Publications, Ltd. Online: <https://methods.sagepub.com/book/the-sage-handbook-of-online-research-methods>.
- Olbert, Sebastian/Prodoehl, Hans Gerd (Hrsg.) (2019). *Überlebenselixier Agilität: wie Agilitäts-Management die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert*. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Parment, Anders (2013). *Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen* (2., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Peterke, Jürgen (2021). Personalentwicklung – Lernen zum Wettbewerbsvorteil entwickeln. In *Personalentwicklung als Managementfunktion* (S. 1–79). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-33271-6_1 [Abruf am 07.11.2021].
- Prof. Dr. Koch, Axel (2015). *Das 70-20-10-Wunschdenken - Zweifel an der REalitätsnähe der Bildungsformel*. *wirtschaft + weiterbildung*, 15–05, 18–25. Online: https://transferstaerke.com/wp-content/uploads/2017/03/meldien_3_944881297.pdf.

- Revutska, Olga/Maršíková, Kateřina (2021). Agile Approach in Human Resource Management: Focus on Generation Y. *E+M Ökonomie a Management*, 24(2), 65–83. Online: https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/160020/EM_2_2021_05.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Abruf am 09.01.2022].
- Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (Hrsg.) (2020). Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (8., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Stuttgart [Freiburg]: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Sammet, Jürgen/Wolf, Jacqueline (2022). From Trainer to Agile Learning Facilitator: How Teaching and Learning Works in Digital Times. Berlin [Heidelberg]: Springer.
- Sauter, Roman/Sauter, Werner/Wolfig, Roland (2018). Agile Werte- und Kompetenzentwicklung: Wege in eine neue Arbeitswelt. Berlin [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Schatzman, Leonard/Strauss, Anselm L. (1973). Field research; strategies for a natural sociology. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Schüll, Alexandra (2020). Das Triade-Konzept der Personalentwicklung: Instrumente und Maßnahmen zu einer ganzheitlichen Personalentwicklung. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Steinke, Ines (2009). Gütekriterien qualitativer Forschung. In Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (7. Auflage) (S. 319–331). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Stepper, John C. (2020). Working out loud: wie Sie Ihre Selbstwirksamkeit stärken und Ihre Karriere und Ihr Leben nach eigenen Vorstellungen gestalten. München: Verlag Franz Vahlen.
- Swanson, Richard A./Holton III, Elwood F. (2009). Foundations of Human Resource Development. Williston, VT, USA: Berrett-Koehler Publishers. Online: <http://international.scholarvox.com/book/88807197> [Abruf am 16.07.2022].
- Tannenbaum, Robert/Schmidt, Warren H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 73311.
- Thibaut, John W./Kelley, Harold H. (1960). The Social Psychology of Groups. *Midwest Journal of Political Science*, 4(3), 303. Online: <https://www.jstor.org/stable/2108985?origin=crossref> [Abruf am 14.01.2023].
- Thom, Norbert/Wenger, Andreas P. (2010). Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Trost, Armin (2018). Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität. Berlin [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Unkrig, Erich R. (2020). Mandate der Führung 4.0: Agilität - Resilienz - Vitalität. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Weinert, Franz E. (Hrsg.) (2001). Leistungsmessungen in Schulen (2. unveränd. Aufl.). Weinheim Basel: Beltz.

Wey Smola, Karen/Sutton, Charlotte D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. Online: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.147> [Abruf am 22.11.2021].

Wissmann, Isabella von/Clasen, Julia/Krüger, Annika (2021). *Future leadership: Generation Y motivieren und führen*. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer.

Würzburger, Thomas (2019). *Die Agilitäts-Falle: wie Sie in der digitalen Transformation stabil arbeiten und leben können*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: 70:20:10 Modell	13
Abbildung 2: Agiler Reifegrad	15
Abbildung 3: Übersicht Führungstheorien.....	19
Abbildung 4: Continuum of Leadership Behavior.....	21
Abbildung 5: Managerial Grid (Blake & Mouton 1964)	23
Abbildung 6: Richtungen der Führung	31
Abbildung 7: Stacey-Matrix.....	33
Abbildung 8: Actions of an Agile Leader	34
Abbildung 9: Klassische Lernräume	42
Abbildung 10: Komplexe und neue Lernräume.....	45
Abbildung 11: Vom Wissen zur Kompetenz.....	47
Abbildung 12: Ablauf Hackathon	48
Abbildung 13: Themenblöcke Interviewleitfaden.....	54

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entscheidungsstile nach Vroom & Yetton	25
Tabelle 2: Unterschiede klassische, hierarchische Welt vs. agile Welt	32
Tabelle 3: Zusammenfassung agile Führung und Ableitung der Fragen	38
Tabelle 4: Unterschiede von Lernen in stabilen und agilen Arbeitswelten.....	50
Tabelle 5: Zusammenfassung agile Lernangebote und Ableitung der Fragen	51
Tabelle 6: Auswahlkriterien Interviewpartner:innen	56
Tabelle 7: Übersicht Sampling.....	57
Tabelle 8: Auswertung Agilität	97

Anhang

Anhang A – Interviewleitfaden

Interviewleitfaden zur Masterarbeit

Forschungsfrage: *Wie agil ist die Mitarbeiterentwicklung in österreichischen Unternehmen und wie wird diese von den Mitarbeiter:innen der Generation Y ohne Führungsverantwortung aktuell wahrgenommen?*

1. Personenbezogene und unternehmensbezogene Daten

- In welchem Jahr sind Sie geboren?
- In welcher Branche arbeiten Sie und wie groß ist Ihr aktuelles Unternehmen?
- Wo ist der Sitz Ihres aktuellen Unternehmens?
- Was ist Ihre aktuelle Tätigkeit und wie lange üben Sie diese bereits aus?
- Haben Sie in Ihrer aktuellen Position Führungsverantwortung?

2. Agile Führung

Einstieg

- Wie erleben Sie aktuell das Thema Führung in Ihrem Unternehmen?
- Beschreiben Sie den Führungsstil Ihrer aktuellen Führungskraft.

Werteorientierte Führung

- Kennen Sie die Werte und Mission Ihres Unternehmens? Wenn ja, wo bzw. durch wen haben Sie diese kennengelernt?
- Kennen Sie die übergeordneten Ziele Ihres Teams?
 - a. Inwieweit werden Sie miteinbezogen?
 - b. Wie werden Ihrer persönlichen Ziele entwickelt?
 - c. Welche Rolle haben Sie? Welche Ihre Führungskraft?
- Wie geht Ihre aktuelle Führungskraft mit Widerstand um?

Selbstorganisierte Teams/Orientierung; Freiraum/Autonomie; agile Methoden

- Wie begegnen Sie neuen Herausforderungen in Ihrem Team?
- Wie definiert Ihre Führungskraft Ihren Handlungs- & Entscheidungsspielraum?
- Wie fördert Ihre Führungskraft gegenseitiges Feedback im Team?
- Gibt es Projekte in Ihrem Team, in welchen nicht Ihre Führungskraft die Leitung hat? Wenn ja, wer trifft die Entscheidungen in diesen Projekten?
- Nutzen Sie oder Ihr Team im Arbeitsalltag die Methode Scrum, um Projekte zu organisieren? Wenn ja, wie empfinden Sie diese?

- Verwenden Sie im Unternehmen die Methode OKR? Wenn ja, wie nehmen Sie diese wahr?

Empowerment

- Auf einer Skala von 1 bis 10: wie hoch schätzen Sie das Vertrauen von Ihrer Führungskraft zu Ihnen ein? Warum haben Sie diesen Wert gewählt?
- Wie werden bei Ihnen im Team Entscheidungen getroffen?
- Wie trifft Ihre Führungskraft Entscheidungen?
 - a. Werden Sie in Entscheidungen miteinbezogen, welche Sie betreffen?
 - b. Wenn Ihre Führungskraft Entscheidungen trifft, wie werden diese Ihnen mitgeteilt? Kennen Sie die Begründung der Entscheidungen, wenn diese Themen aus Ihrem Arbeitsalltag umfassen?
- Wird Ihnen Verantwortung in Ihrem Job übertragen?
 - a. Wenn ja, wie nehmen Sie dies wahr?
 - b. Wenn nein, kennen Sie die Gründe, warum nicht?

Beziehungsorientierung / Entwicklung

- Führt Ihre Führungskraft alle Mitarbeiter:innen gleich?
 - Wenn nein, wo liegt der Unterschied?
- Wie oft erhalten Sie Feedback von Ihrer Führungskraft und zu welchen Themen?
- In welchen Rahmen besprechen Sie Ergebnisse von Projekten?
- Wo finden Sie Bedeutung in Ihrer Arbeit und wo fehlt sie Ihnen? Wie kann Ihre Führungskraft Sie dabei unterstützen?
- Wie vermittelt Ihnen Ihre Führungskraft, welche Beitrag Ihre Arbeit zum großen Ganzen hat?
- In welcher Form unterstützt Ihre Führungskraft Sie bei Ihrer Arbeit? (Zielerreichung, Entwicklung)

Zukunftsorientierung / Veränderungsfähigkeit

- Wie fördert Ihre Führungskraft Innovationen?
- Wenn Probleme auftauchen, wie verhält sich Ihre Führungskraft? Werden Sie ermutigt, Probleme anzusprechen und neue Lösungswege zu finden?
- Wie nehmen Sie die Fehlerkultur im Team wahr? (Erleben Sie einen positiven Umgang mit Fehler in Ihrem Team? Werden Fehler besprochen, um aus den Erfahrungen zu lernen?)

Self-Leadership

- Wie selbst reflektierend schätzen Sie Ihre Führungskraft ein?

- Was würde geschehen, wenn Ihre Führungskraft einen Fehler macht?
- Welche Erfahrung haben Sie gemacht, als Sie Ihrer Führungskraft Feedback gegeben haben?

Abschluss

- Gibt es noch etwas, das Sie zum Thema agile Führung sagen möchten?

3. Agiles Lernangebot

Allgemein

- Erzählen Sie von der betrieblichen Weiterbildung und Weiterentwicklung in Ihrem aktuellen Unternehmen? Wie ist diese aufgebaut? Welche Angebote gibt es?
- Was ist Ihre persönliche Meinung zu der betrieblichen Weiterbildung?
- Was war Ihre letzte betriebliche Weiterbildung? Wie haben Sie diese empfunden?

Lernkultur

- Beschreiben Sie die Lernkultur in Ihrem aktuellen Unternehmen?
 - Gibt es genaue Zeitrahmen für Lernen?
 - Wie steht Ihre Führungskraft zur Weiterbildung?
- Wie wird in Ihrem aktuellen Unternehmen, Lernen in den Arbeitsalltag integriert?

Kompetenzorientierung

- Erzählen Sie von Ihrer Erfahrung mit gemeinsamem Lernen in Ihrem aktuellen Unternehmen? Wie nehmen Sie dies wahr?
- Welche Maßnahmen gibt es, bei welchen Sie gemeinsam mit Kolleg:innen auf ein Ziel hinarbeiten und Sie sich persönlich weiterentwickeln können? Gibt es bei Ihnen im aktuellen Unternehmen, Formate, welche Sie unterstützen, gemeinsam zu lernen bzw. gemeinsam an Projekten zu arbeiten?
- Wie können Sie das Gelernte in die Praxis umsetzen? Wie werden Sie dabei unterstützt?
 - a. Wie nehmen Sie die Verbindung zwischen den Lerninhalten und Ihren täglichen Aufgaben im Arbeitsalltag wahr?

Flexibel und Selbstbestimmt

- Wie ist der Prozess von betrieblicher Weiterbildung bei Ihnen im aktuellen Unternehmen?
 - Wer ergreift die Initiative? Wer legt fest, was benötigt wird? Wie wird entschieden, welche Weiterbildung gemacht wird?

- Welche Maßnahmen für Ihre Entwicklung gibt es in Ihrem Unternehmen, welche Sie selbstbestimmt steuern können?
- Welche Angebote gibt es in Ihrem aktuellen Unternehmen, welches zeit- und ortsunabhängig genutzt werden können? Nutzen Sie diese?
- Wie unterstützt die Digitalisierung betriebliches Lernen in Ihrem aktuellen Unternehmen?
- Verwendet Ihr Unternehmen kleine Lerneinheiten, wie bspw. Mirco Trainings?

Veränderungsfähig

- Wie nehmen Sie das aktuelle Angebot in Ihrem Unternehmen wahr? Ist das Angebot aktuell?

Agile Lernformate

- Gibt es Entwicklungs- bzw. Lernangebote, welche nicht im klassischen Seminar-kontext (2 Tage Seminar an einem bestimmten Veranstaltungsort) stattfinden?
- Kennen Sie das Format Open Space? ... Hackathon? ... Working Out Loud? ... Design Thinking? Wenn ja, was denken Sie darüber?

Abschluss

- Möchten Sie noch etwas zu betrieblichen Lernen ergänzen, was wir im Interview noch nicht besprochen haben?

4. Allgemeine Fragen – Agilität

- Auf einer Skala von 1 bis 10 wie agil schätzen Sie Ihr Unternehmen ein?
- Wie haben Sie Agilität in Ihrem Unternehmen bereits wahrgenommen?

5. Abschluss:

- Gibt es noch Themen in diesem Kontext, die Sie gerne ansprechen möchten? Gibt es noch Fragen?