

»practice«  
Whitepaper #03

**DAS »ALIGN – EMPOWER«  
MODELL AGILER FÜHRUNG**

**Marc Solga**

# Inhalt

- 3** Zusammenfassung
- 4** Unschärfe des Konzepts
- 5** »VUKA« meistern
- 7** Balance zwischen Divergenz und Konvergenz bzw. Empowerment und Alignment schaffen
- 9** Sechs Führungspraktiken
- 13** Fazit
- 14** Referenzen

## Was bringt es dir, dieses Whitepaper zu lesen?

- Du lernst ein umfassendes Modell kennen, in welchem das »Warum« (Zweck), das »Wie« (Leitprinzipien) und das »Was« (Praktiken) von agiler Führung eng miteinander verknüpft sind.
- Dieses Modell hilft dir, mit anderen über agile Führung zu diskutieren und zu einem gemeinsamen Verständnis darüber zu gelangen, wie agile Führung in deiner Organisation definiert werden soll.
- Als Wegweiser oder Kompass für deine Führungsarbeit hilft dir das Modell, deine Führungsrolle mit mehr Klarheit und Engagement wahrzunehmen.
- Das Modell lenkt deine Aufmerksamkeit auf Dinge, die du verbessern kannst.

## Zusammenfassung

Wir stellen das »Align – Empower« Modell agiler Führung vor. Es versucht, die unterschiedlichen Ansätze und Ideen zu integrieren, die sich um das Konzept der agilen Führung ranken. Das Modell lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Das **»Warum« (Zweck)** von agiler Führung – Mitarbeitende und Teams in die Lage versetzen, Leistungserwartungen bzw. Stakeholder- und Kunden-Anforderungen in Arbeitsumgebungen zu erfüllen, die stark von »VUKA« gekennzeichnet sind und in denen das Prozesswissen (»Wie gehen wir vor, um gewünschte Ergebnisse zu erzielen?«) schwach ist
- Das **»Wie« (Leitprinzipien)** von agiler Führung – Divergenz und Konvergenz gleichzeitig fördern; anders ausgedrückt: ein Gleichgewicht schaffen zwischen Maßnahmen und Aktivitäten, die Reaktionsfähigkeit, Flexibilität und Geschwindigkeit schaffen, und solchen, die für Ausrichtung und Abstimmung sorgen
- Das **»Was« (Praktiken)** von agiler Führung – sechs unterschiedliche Führungspraktiken nutzen, drei »Alignment« Praktiken (»Motivieren«, »Vorleben« und »Fokussieren«) und drei »Empowerment« Praktiken (»Ermöglichen«, »Befähigen« und »Innovieren«)

**Wie** alles Agile, so ist auch agile Führung zu einem weit verbreiteten Schlagwort im Arbeits- und Organisationsleben geworden. Zugleich ist aber das Konzept der agilen Führung bis heute unscharf geblieben. »Irgendetwas mit Selbstorganisation und Servant Leadership«, so lauten die üblichen Definitionsversuche. Die begriffliche Unschärfe führt dazu, dass Organisationen über agile Führung diskutieren, ohne ein umfassendes und differenziertes Verständnis von agiler Führung zu besitzen. Dies kann Missverständnisse und Konflikte in agilen Transformationsprozessen und damit verbundenen Führungskräfte-Entwicklungsinitiativen zur Folge haben und letztlich die Effektivität von Organisationen beeinträchtigen.

In diesem Artikel wollen wir die unterschiedlichen Ideen, die sich um das Konzept der agilen Führung ranken, kurz diskutieren und daran anknüpfend ein ganzheitliches Leitmodell vorstellen, das »Align – Empower« Modell agiler Führung.

# Unschärfe des Konzepts

Die Unschärfe des Konzepts hat unterschiedliche Gründe, die wir hier diskutieren. Du kannst diesen Abschnitt überspringen, wenn du in erster Linie an Struktur und Inhalt des »Align – Empower« Modells interessiert bist.

- Agile Führung ist ein hybrides Konzept, das Bausteine aus ganz unterschiedlichen Quellen enthält. Es bedient sich bei etablierten Konstrukten wie etwa »transformationale Führung«, »Servant Leadership«, »Empowering Leadership« oder »psychologische Sicherheit«. Dies könnte ein Grund dafür sein, dass die akademische Forschung dem Konzept bisher keine Aufmerksamkeit schenkt – es ist nicht neu, nicht einzigartig und konzeptuell unrein. In der Tat hat sich bis heute kein autoritatives akademisches Modell von agiler Führung entwickelt, und das Konzept hat weder die Strukturierung noch Standardisierung erfahren, die durch empirische Forschung entsteht.
- Gleichzeitig haben unterschiedliche Berater und Beratungsunternehmen Modelle zur agilen Führung oder zu verwandten Konzepten vorgestellt. Da aber Beratungsunternehmen darauf bedacht sind, sich mit eigenen Konzepten und Produkten zu profilieren, hat sich auch in diesem Bereich kein autoritatives Modell herausgebildet – Konkurrenz verhindert Standardisierung.
- Ein weiterer Aspekt, der zur Unschärfe beiträgt, ist die Vermischung konzeptueller Ebenen und Perspektiven. Bei den von Beratern und Beratungsunternehmen vorgestellten Ansätzen handelt es sich in aller Regel um hybride Gebilde aus Führungsprinzipien, Führungsaufgaben und

Verhaltensweisen, Einstellungen, Mindsets und Persönlichkeitsmerkmalen, die nicht entlang einer kohärenten Theorie strukturiert sind.

Diese konzeptuelle Vermischung findet sich selbst in ausgefeilten Ansätzen wieder wie etwa im IMD-Modell (International Institute for Management Development, Lausanne; Neubauer, Tarling & Wade, 2017), das die konzeptionelle Basis des Agile Leader Assessments von Hogan bildet. Dieses Modell definiert sieben Aspekte von agiler Führung; vier Aspekte sind einstellungsbezogen: »humble«, »adaptable«, »visionary« und »engaged«; drei weitere beziehen sich auf Praktiken der Unternehmensführung (im Sinne des Steuerns einer Organisation und des Optimierens ihrer Anpassung an die Umwelt): »hyperawareness«, »informed decision-making« und »fast execution«. Beachte, dass sich das IMD-Modell auf unternehmerische Kompetenzen bezieht, während der Begriff »Leadership« üblicherweise auf Aspekte des Steuerns, Bindens und Entwickelns von Mitarbeitenden und Teams angewendet wird (für das IMD-Konzept wäre »agiles Management« ein besserer Begriff gewesen).

In den verbleibenden Abschnitten werden wir das »Align – Empower« Modell agiler Führung genauer diskutieren. Der erste wird sich auf das »Warum« (Zweck) beziehen, der zweite auf das »Wie« (Leitprinzipien) und der dritte auf das »Was« (Führungspraktiken und -aktivitäten).\*

\* Die Unterscheidung zwischen »Warum«, »Wie« und »Was« spielt mit der Idee von Sineks (2009) »Golden Circle«.

Über das »Warum« von agiler Führung besteht weitgehend Einigkeit: Es geht darum, Mitarbeitende und Teams zu befähigen, in hochdynamischen Aufgaben- und Geschäftsumgebungen effektiv zu arbeiten. Der Begriff »VUKA« ist zum Standardbegriff für solche Umgebungen geworden:

1. volatil (beschleunigte Geschwindigkeit und Dynamik des Wandels),
2. ungewiss (mangelnde Vorhersehbarkeit von Ereignissen),
3. komplex (Anzahl, Vielfalt und Interdependenz der Faktoren, die ein Geschehen beeinflussen),
4. mehrdeutig (mangelnde Klarheit von Information).\*

In Umgebungen, die stark von »VUKA« geprägt sind, bleibt das Prozesswissen unreif. Prozesswissen ist das, was ein Team oder eine Organisation darüber weiß, wie sich gewünschte Ergebnisse erzielen lassen. In dem Maße, wie kritische Randbedingungen (Kundenanforderungen, Technologie oder Wettbewerb) hochdynamisch und deshalb nicht vorhersagbar und kontrollierbar sind, bleibt das Prozesswissen im Fluss, weil sich die Erkenntnisse von gestern über Wenn-dann-Beziehungen nicht (vollständig) auf die

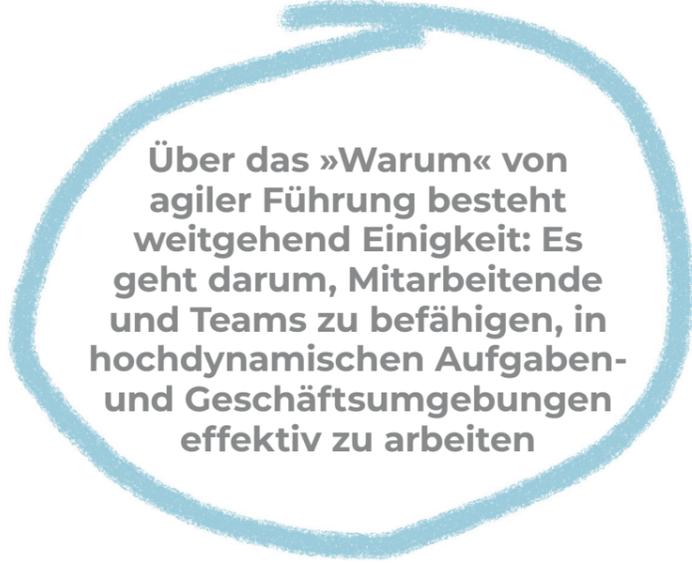
\* Auf unserer Website findest du ein Tool, mit dem du das Ausmaß an »VUKA« bestimmen kannst, das auf deinem Team bzw. deiner Organisation lastet (Solga, 2021a). Gehe auf <https://cidpartners.de/https://cidpartners.de/inspiration/downloads/fostering-agility.html>

# Das »Warum« von agiler Führung: »VUKA« meistern

Herausforderungen von heute, geschweige denn die Herausforderungen von morgen anwenden lassen.

»VUKA« und schwaches Prozesswissen machen ein sehr hohes Maß an Reaktionsfähigkeit, Flexibilität und Geschwindigkeit im Umgang mit geschäftlichen Herausforderungen und Kundenanforderungen erforderlich. Und genau darum geht es bei agiler Führung: Reaktionsfähigkeit, Flexibilität und Schnelligkeit ermöglichen, um Leistungserwartungen oder Stakeholder- bzw. Kundenanforderungen zu erfüllen, wenn das Arbeitsumfeld von »VUKA« geprägt und das Prozesswissen unreif ist.\*\*

\*\* Einige Autoren würden einwenden, dass der Zweck agiler Führung doch wohl darin bestehe, Kundenbedürfnisse zu erfüllen – schließlich sei dies von Anfang an das erklärte Hauptziel der agilen Bewegung gewesen (siehe das erste Prinzip im »Agilen Manifest« von 2001 [<https://agilemanifesto.org/>] oder auch Dennings »Law of the Customer«, 2018). Die Erfüllung von Kundenbedürfnissen ist aber in stabilen Umgebungen einfach, weil hier ein reifes Prozesswissen vorliegt. Sie wird in dem Maße zur Herausforderung, wie »VUKA« dafür sorgt, dass sich die Kundenbedürfnisse selbst oder die Randbedingungen ihrer Erfüllung dynamisch verändern. Die eigentliche Herausforderung agiler Führung besteht deshalb darin, Mitarbeitende und Teams zu befähigen, wirksam mit »VUKA« umzugehen.



Über das »Warum« von agiler Führung besteht weitgehend Einigkeit: Es geht darum, Mitarbeitende und Teams zu befähigen, in hochdynamischen Aufgaben- und Geschäftsumgebungen effektiv zu arbeiten

eines von vielen Elementen, die miteinander kombiniert werden müssen.

Einige Autoren haben sehr viel engere Vorstellungen vom Zweck agiler Führung formuliert und paradoxerweise gerade dadurch zur Verwirrung beigetragen. Die am weitesten verbreitete dieser Auffassungen: Agile Führung bedeutet, ein Umfeld für Selbstorganisation oder Autonomie zu schaffen (siehe z. B. Koning, 2020). Tatsächlich ist das Ermöglichen von Selbstorganisation ein entscheidendes Element agiler Führung. Es gehört aber zum »Was« von agiler Führung, also zum Repertoire agiler Führungspraktiken – als *eines von vielen* Elementen, die miteinander kombiniert werden müssen.

Gleiches gilt für Ansätze, die agile Führung mit »dienender Führung« gleichsetzen. »Servant Leadership« – einfach gesagt: Unterstützung geben – wird von vielen als *das* Leitmodell für die Führung agiler Teams und Organisationen beschrieben. Um eine autoritative Quelle zu zitieren, nämlich den »Scrum Guide« von Schwaber und Sutherland: »The Scrum Master is a servant-leader for the Scrum Team« (2017, S. 7). Oder folgendes Statement, stellvertretend für viele weitere: »I particularly like to emphasize the benefits of servant leadership in an agile organization. As it turns out, the culture built through servant leadership is ideal for an organization trying to implement Agile or sustain their agility« (Milner, 2018). Auch hier gilt: Unterstützung zu geben, ist ein wichtiges Element agiler Führung, aber es ist nur

## Das »Wie« von agiler Führung: Balance zwischen Divergenz und Konvergenz bzw. Empowerment und Alignment schaffen

Agile Führung zielt also darauf ab, Arbeitsumgebungen zu schaffen, in denen Mitarbeitende und Teams die Leistungserwartungen bzw. Anforderungen von Stakeholdern und Kunden erfüllen können, obwohl ihre Arbeit erheblich durch »VUKA« erschwert wird. Um dies zu erreichen, muss agile Führung gleichzeitig zwei Dinge schaffen: *Anpassungsfähigkeit* (Reaktionsfähigkeit, Flexibilität und Geschwindigkeit) fördern und für *Koordination* sorgen (über Teams hinweg und mit Blick auf die Ziele und Standards der Organisation).

Werfen wir zunächst einen Blick auf Möglichkeiten zur Förderung von Anpassungsfähigkeit. Hier die wichtigsten Ideen, die bisher diskutiert worden sind:

- **Autonomie** oder Entscheidungsspielraum geben, damit Mitarbeitende und Teams schnell und situationsgerecht auf Veränderungen reagieren können. Dies scheint das am weitesten verbreitete Verständnis von agiler Führung zu sein (Koning, 2020; Medinilla, 2012).\*
- **Unterstützung** geben, sowohl aufgaben- oder prozessbezogen als auch emotional, um Mitarbeitenden beim Überwinden von Hindernissen und Rückschlägen zu helfen. Diese Idee wird durch das »Servant Leadership« Konzept repräsentiert, das in den 1970er Jahren ursprünglich von Robert Greenleaf entwickelt wurde (Blanchard & Broadwell, 2018).
- **Iteratives oder exploratives Arbeiten** ermöglichen. Gemeint ist damit, sich in einer Spirale aus »Prototyping« und Feedback bzw. Experimentieren und Reflektieren auf eine Problemlösung zuzubewegen. Diese Idee findet sich in allen agilen Frameworks wieder (Scrum, Design Thinking, OKR).
- **Spannung** – d.h. Reibungen, Konflikte, Störungen – produktiv nutzen, nämlich als treibende Kraft für Optimierung und Innovation. In seinem Ansatz zu agiler Führung hebt Hayward (2018) die Aufgabe hervor, Organisationen zu »verstören«, also den Status quo in Frage zu stellen und neue Denkweisen zu fördern. Der produktive Umgang mit Spannungen ist auch ein wesentliches Merkmal von Holacracy (Cowan, 2018).

\* So gab Koning seinem Buch über agile Führung (2020) den programmatischen Untertitel »Learning to Thrive with Self-Managing Teams«. Darin heißt es: »Agile leaders lead their teams in a totally new way. They lead because they create precisely the environment that the teams need to grow and improve. Within this environment, the teams optimize the processes themselves, increase their own effectiveness and efficiency, and make all kinds of decisions on a daily basis. That makes these teams self-managing. They organize their own work and they have all the skills to do so. ... The agile leader is the architect of this environment« (S. XVI).

Bei agiler Führung  
geht es darum,  
ein Gleichgewicht zwischen  
Divergenz und Konvergenz  
herzustellen  
und dieses Gleichgewicht für  
die Organisation  
nutzbar zu machen

Aus unserer Sicht gibt es einen gemeinsamen Nenner all dieser Aspekte, nämlich: Divergenz – also Handlungsspielraum, Entscheidungsfreiheit, Vielfalt von Optionen und Möglichkeiten, Kreativität, Widerspruch und Dissonanz, Umdenken etc. – zulassen, sogar ermöglichen und fördern, um Anpassungsfähigkeit zu steigern. Wir verwenden den Begriff »Empowerment«, um diese Idee zu kennzeichnen, da er anschaulicher ist als der Begriff der Divergenz und sich auch im aktuellen Diskurs etabliert hat.

Divergenz benötigt zugleich Koordination, also Ausrichtung und Abstimmung, um übergreifende Ziele oder Zwecke unterstützen und als Motor im Sinne organisationaler Wirksamkeit fungieren zu können. Teams und Organisationen können Autonomie, exploratives Problemlösen und Spannungen nur dann produktiv nutzen, wenn es »Leitplanken« gibt, die dazu beitragen, die Aktivitäten innerhalb und zwischen Teams auf ein gemeinsames Ziel auszurichten – anders ausgedrückt: in dem Maße, wie gleichzeitig Konvergenz existiert.

Konvergenz, also Ausrichtung und Abstimmung, kann durch unterschiedliche Mechanismen gefördert werden:

- Durch Elemente, die ein **»gemeinsames mentales Modell«** innerhalb und zwischen Teams schaffen und schärfen. Gemeint ist ein gemeinsames Verständnis der Ziele und Prozesse. Dies kann durch koordinative Elemente wie OKRs, Prozess- und Leistungsstandards, Abstimmungsworkshops und Retrospektiven, Protokolle etc. erreicht werden.
- Durch **gemeinsame Werte**, also durch ein emotional verankertes gemeinsames Verständnis davon, was für die Organisation wahr, wichtig und wertvoll ist.
- Durch **emotionale Bindung** und Identifikation mit dem eigenen Team und der Organisation als Ganzer.

Aus unserer Sicht geht es bei agiler Führung darum, ein Gleichgewicht zwischen Divergenz und Konvergenz oder – um es anschaulicher auszudrücken – zwischen Empowerment und Koordination (»Alignment«) herzustellen und dieses Gleichgewicht für die Organisation nutzbar zu machen.\*

\* Die Idee, eine Balance zwischen Divergenz und Konvergenz herzustellen, steckt auch in dem Schlagwort der »Aligned Autonomy«, das Henrik Knieberg als »Agile Coach« bei Spotify geprägt hat. Doch wie bereits erwähnt, ist das Gewähren von Autonomie nur einer von mindestens vier Wegen zur Förderung von Flexibilität und Geschwindigkeit. Deshalb sprechen wir mit Blick auf unser Modell vom »Align – Empower« (und eben nicht vom »Aligned Autonomy«) Modell agiler Führung.

## Das »Was« von agiler Führung: Sechs Führungspraktiken

Das allgemeine Führungsmodell, das wir in früheren Publikationen vorgestellt haben (z. B. Solga, 2021b; siehe den grünen Kasten und Abbildung 1 für eine kurze Zusammenfassung), bietet eine hervorragende Grundlage, um das »Was« von agiler Führung, also die unterschiedlichen Praktiken, zu strukturieren.\* Das »Align – Empower« Modell agiler Führung lässt sich tatsächlich als eine Spezifizierung des umfassenderen »3x2« Modells betrachten.

### Das »3x2« Modell der Führung in aller Kürze

- Als ein allgemeines Leitmodell zur Führung von Mitarbeitenden und Teams definiert »3x2« drei übergeordnete Herausforderungen, die wir als »Steuern«, »Binden« und »Entwickeln« bezeichnen: Zielerreichung und aufgabenbezogene Leistung fördern (»Lieferrn«), freiwilliges Arbeitsengagement fördern (»Sich-Engagieren«) und Team- bzw. Organisationslernen, Innovation und Agilität fördern (»Wachsen«).
- Jede dieser Herausforderungen umfasst zwei Aspekte – »Fordern« und »Fördern« – die das Geben und Nehmen im partnerschaftlichen Miteinander zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden spiegeln. »Fordern« umfasst alle Praktiken, deren Ziel es ist, die
  - Organisationsziele und -interessen voranzubringen; »Fördern« umfasst alle Praktiken, deren Ziel es ist, die reziproken Bedürfnisse und Erwartungen von Mitarbeitenden zu fördern.
- Daraus ergeben sich  $3 \times 2 = 6$  unterschiedliche Führungspraktiken: »Motivieren« (Wertschätzung, Inspiration und Fürsorge geben), »Vorleben« (Werteorientierung schaffen), »Ermöglichen« (aufgabenbezogene Unterstützung und Spielraum geben), »Fokussieren« (Ausrichtung und Abstimmung fördern), »Befähigen« (Kompetenz- und Karriereentwicklung fördern) und »Innovieren« (kritisches Denken und Exploration fördern).

\* Mehr dazu unter <https://cidpartners.de/inspiration/downloads/3x2-framework.html>

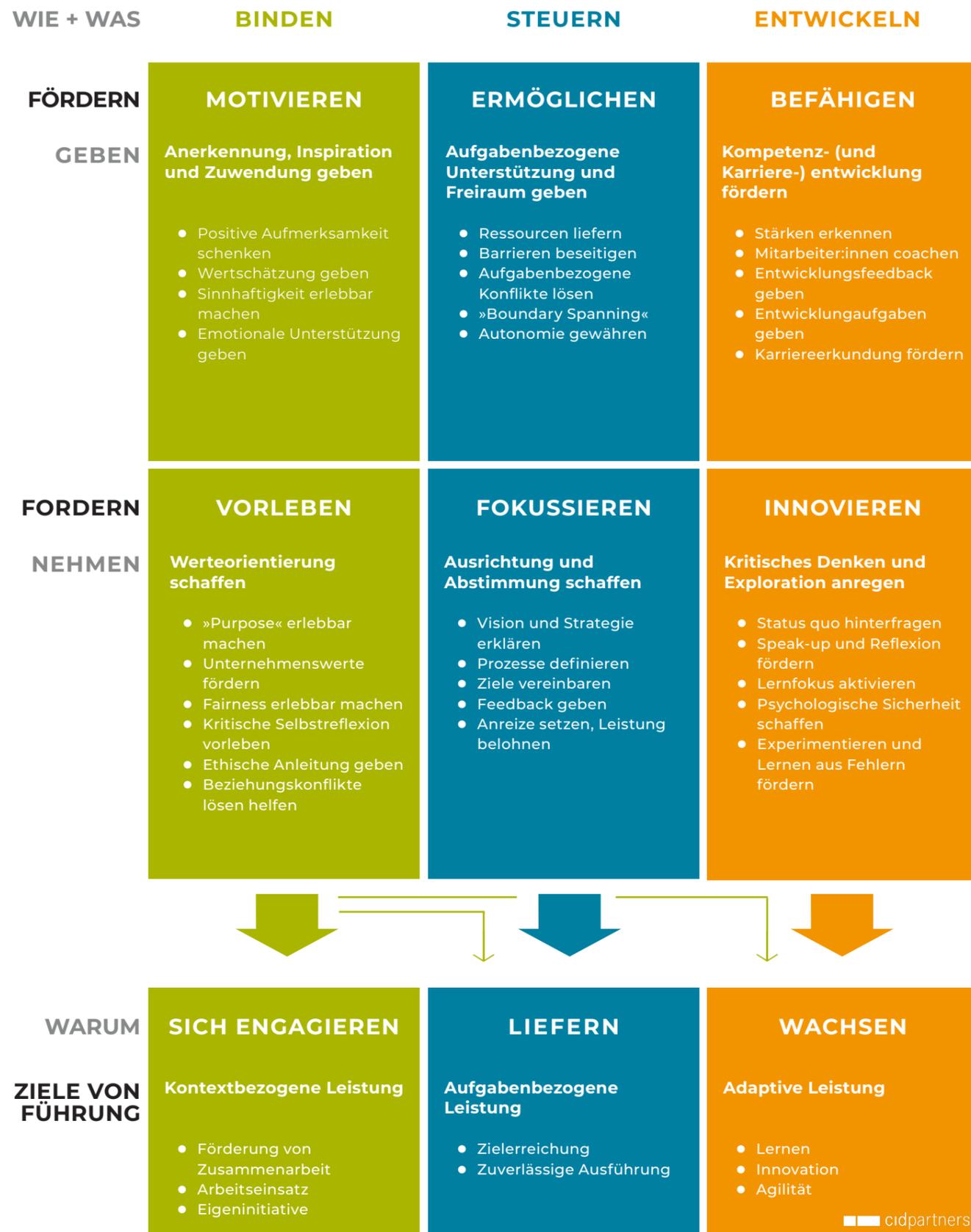


ABBILDUNG 1: DAS »3X2« MODELL DER FÜHRUNG

Agile Führung umfasst also sechs Praktiken, die eingesetzt werden, um ein Umfeld zu schaffen, dass sich anhand des Schlagworts »Aligned Empowerment« beschreiben ließe. Gemeinsames Ziel dieser Praktiken ist es, Mitarbeitende und Teams dabei zu helfen, Probleme zu lösen, Ergebnisse zu liefern und den Anforderungen von Stakeholdern und Kunden in einem Arbeitsumfeld gerecht zu werden, das von »VUKA« geprägt ist und das deshalb die Notwendigkeit mit sich bringt, flexibel und schnell auf Herausforderungen und Veränderungen zu reagieren. Drei Praktiken konzentrieren sich darauf, Ausrichtung und Abstimmung zu fördern, drei weitere darauf, »Empowerment« zu geben. Diese Praktiken werden nachfolgend beschrieben; sie sind außerdem in Abbildung 2 zusammengefasst:

### »Alignment« Praktiken

- **»Motivieren«:** Wertschätzung, Inspiration und Fürsorge geben, um emotionale Bindung zu fördern und damit ein »emotionales Alignment« zu schaffen. Dem liegt folgende Überlegung zugrunde: Wir schützen und unterstützen die Dinge, denen wir uns emotional verbunden fühlen. Das Akronym »PARIS« soll die Aktivitäten zusammenfassen, die sich dieser Führungspraxis zuordnen lassen: **P**ositive **A**ufmerksamkeit, **R**ecognition« (Anerkennung), **I**nspiration und emotionalen **S**upport (Unterstützung) geben.
- **»Vorleben«:** Werteorientierung und Commitment für die übergeordneten Ziele und Werte der Organisation schaffen (»normatives Alignment«). Hier ist es von entscheidender Bedeutung, als Vorbild zu agieren und Fairness in all ihren Aspekten erlebbar zu machen (Erwartungen anderer achten, ausgewogen und prinzipienorientiert entscheiden, Transparenz schaffen, Menschen mit Respekt und Wertschätzung begegnen).

- **»Fokussieren«:** Hier geht es um die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses der Ziele und Prioritäten, Rollen und Zuständigkeiten, Prozesse und Praktiken, der kritischen Randbedingungen etc. Ziel ist es, ein »aufgabenbezogenes Alignment« zu schaffen innerhalb von Teams und über die gesamte Organisation hinweg.

### »Empowerment« Praktiken

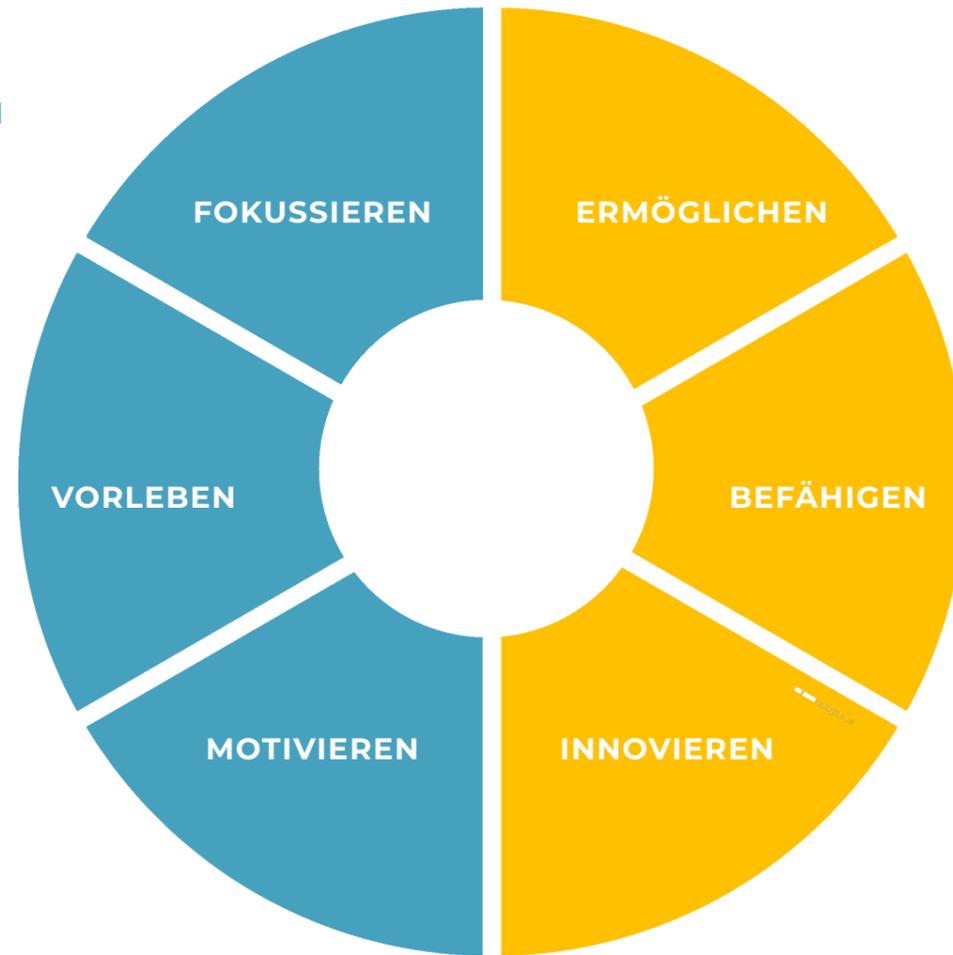
- **»Ermöglichen«:** Hier geht es darum, Ressourcen bereitzustellen, Hindernisse zu beseitigen, Selbstorganisation zu ermöglichen und Entscheidungsfreiheit zu gewähren. Ziel ist es, »strukturelles Empowerment« zu geben.
- **»Befähigen«:** Ziel ist es, die Wirksamkeit und Effizienz von Mitarbeitenden und Teams durch Coaching zu fördern. Im Gegensatz zum »Ermöglichen«, das sich auf die Schaffung von Rahmenbedingungen im strukturellen Sinne konzentriert, geht es hier darum, Menschen und Teams zu befähigen, innerhalb dieser Rahmenbedingungen effektiv und effizient zu arbeiten. Der Schwerpunkt liegt also auf einem »kompetenzorientierten Empowerment«.
- **»Innovieren«:** Hier geht es darum, einen explorativen bzw. iterativen Ansatz zur Problemlösung bzw. Aufgabenerfüllung zu ermöglichen. Außerdem geht es darum, einen konstruktiven oder produktiven Umgang mit Spannungen zu fördern (»Spannungen als Entwicklungsimpulse«). Da all dies darauf abzielt, Handlungsmöglichkeiten zu erweitern und lösungsorientiert zu testen, liegt der Fokus hier auf einem »innovationsorientierten Empowerment«.

**»ALIGN«**  
KONVERGENZ FÖRDERN

**FOKUSSIEREN**  
**Gemeinsames Verständnis** der **Ziele und Prozesse** schaffen, innerhalb und zwischen Teams (aufgabenbezogenes Alignment)

**VORLEBEN**  
**Commitment** schaffen für **übergeordnete Ziele und Werte** (normatives Alignment)

**MOTIVIEREN**  
**Wertschätzung, Inspiration und Fürsorge** geben und so **emotionale Bindung** schaffen (emotionales Alignment)



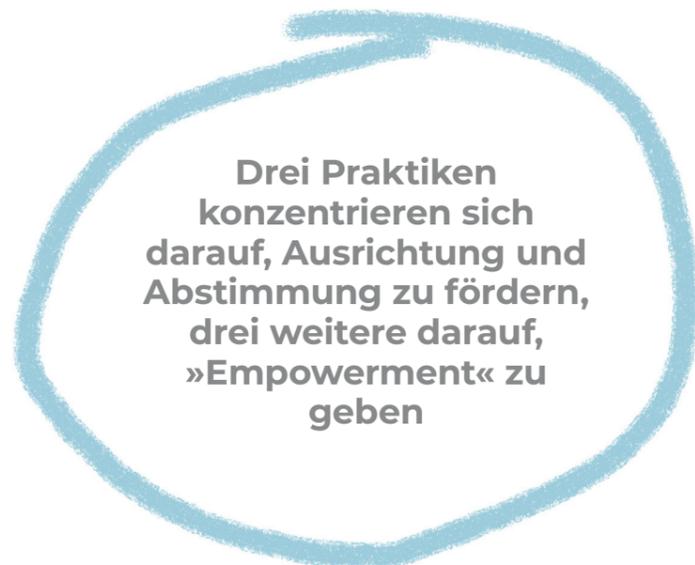
**»EMPOWER«**  
DIVERGENZ FÖRDERN UND NUTZEN

**ERMÖGLICHEN**  
**Hindernisse** beseitigen und **Selbstorganisation** ermöglichen (strukturelles Empowerment)

**BEFÄHIGEN**  
**Wirksamkeit** und Effizienz durch **Coaching** fördern (kompetenzorientiertes Empowerment)

**INNOVIEREN**  
**Exploratives bzw. iteratives** Arbeiten fördern, **Spannungen** produktiv nutzbar machen (innovationsorientiertes Empowerment)

ABBILDUNG 2: DAS »ALIGN – EMPOWER« MODELL AGILER FÜHRUNG



## Fazit

Der Begriff »Agile Leadership« begegnet uns täglich in unseren Projekten. Wenn wir uns erkundigen, was unsere Gesprächspartner unter agiler Führung verstehen, stellen wir häufig fest, dass ein gemeinsames Verständnis fehlt. Gleichzeitig beobachten wir, dass einzelne Elemente oft für das Ganze genommen werden. Dies gilt beispielsweise für die Aspekte »Selbstorganisation fördern« oder »Servant Leadership«.

Wir hoffen, dass unser Modell einen Rahmen für dich bieten kann, um gemeinsam mit anderen ein differenzierteres Verständnis davon zu entwickeln, was agile Führungskräfte in deiner Organisation tun sollen.

Im Kern besteht die Aufgabe einer agilen Führungskraft darin, Mitarbeitende und Teams in die Lage zu versetzen, Leistungserwartungen und Kundenanforderungen in einem von »VUKA« geprägten Umfeld zu erfüllen, und zu diesem Zweck ein Gleichgewicht herzustellen zwischen Mitteln und Aktivitäten, die Reaktionsfähigkeit, Flexibilität und Geschwindigkeit fördern (»Empower«), und solchen, die Ausrichtung und Abstimmung (»Align«) schaffen. Um dies zu leisten, gilt es, die in Abbildung 2 genannten Praktiken umzusetzen.



Prinz-Albert-Str. 19 | 53113 Bonn | Germany

+49 228 259 08 50 | info@cidpartners.de  
www.cidpartners.de

**»practices« Whitepaper Reihe**  
Diese Reihe richtet sich an Leser, die unsere Konzepte, Werkzeuge und Best Practices schnell und praxisnah kennenlernen möchten. Auch stellen wir in dieser Reihe Projekte vor, die beispielhaft für unseren Ansatz stehen.

## Referenzen

- Blanchard, K., & Broadwell, R. (Eds.) (2018). *Servant leadership in action: How you can achieve great relationships and results*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Cowan, C. (2018). Holacracy® basics: understanding tensions. Retrieved from <https://blog.holacracy.org/holacracy-basics-understanding-tensions-98fc3c032acf> (2021, Dec. 08).
- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. New York: AMACOM.
- Hayward, S. (2018). *The agile leader: How to create an agile business in the digital age*. London: Kogan Page.
- Koning, P. (2020). *Agile leadership toolkit: Learning to thrive with self-managing teams*. The Professional Scrum Series. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Medinilla, Á. (2012). *Agile management. Leadership in an agile environment*. Berlin: Springer.
- Milner, B. (2018). *3 ways to use servant leadership in your organization*. Retrieved from <https://agilevelocity.com/3-ways-to-use-servant-leadership-in-your-organization/> (2021, Dec. 08).
- Neubauer, R., Tarling, A., & Wade, M. (2017). *Redefining leadership for a digital age* (IMD International Institute for Management Development and metaBeratung GmbH). Retrieved from <https://www.imd.org/research-knowledge/reports/redefining-leadership/> (2021, Dec. 08).
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *The Scrum guide: The definite guide to Scrum - the rules of the game*. Retrieved from <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100> (2021, Dec. 08).
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. New York: Portfolio.
- Solga, M. (2021a). *Driving execution, fostering agility: How to align your leadership to the agility demands put on your team* (»practices« Whitepaper #02, cidpartners GmbH). Bonn, Germany.
- Solga, M. (2021b). *3x2: An integrative framework connecting the why, what, and how of leading people and team* (»concepts« Whitepaper #01, cidpartners GmbH). Bonn, Germany.



**Dr. Marc Solga**, geboren 1972 in Hamburg, Diplom-Psychologe, Managing Partner bei cidpartners. Seit 2005 Trainer, Coach und Berater. Wissenschaftliche Tätigkeiten an den Universitäten Mainz, Bonn und Bochum. Von 2008 bis 2015 Professor für Personalpsychologie an der Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Psychologie. Ausgezeichnet als „unicum Professor des Jahres 2010“. Zahlreiche Publikationen, u.a. „Praxishandbuch Personalentwicklung“ (Ryschka, Solga & Mattenklott, Hrsg., 2005, 2009, 2011) und „Jobinterviews professionell führen“ (Obermann & Solga, 2018). Kompetenzfelder: Führungskräfteentwicklung, Organisationsentwicklung und -transformation, HR Excellence.

**»practices« Whitepaper #03**  
2021 Dezember | Bonn  
Englische Version ebenfalls verfügbar

© 2021 cidpartners GmbH  
Design: Agnieszka Erlenbusch

Das vorliegende Dokument unterliegt dem geltenden Urhebergesetz. Seine Be- und Verarbeitung, ferner seine Übersetzung, Vervielfältigung und Weitergabe an Dritte sind nur mit ausdrücklichem Einverständnis der cidpartners GmbH gestattet.

Hast du Fragen und Anmerkungen zu diesem Whitepaper?  
Sag uns bitte Bescheid: [info@cidpartners.de](mailto:info@cidpartners.de)