ECONSTOR
*Make Your Publications Visible.*

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Nguyen, Huyen Evelyn; Proeller, Isabella; Kuhlmann, Sabine

**Research Report**

# Agilität und Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung in der öffentlichen Verwaltung

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, No. 31

**Provided in Cooperation with:**
Chair of Public and Nonprofit Management, University of Potsdam

*Suggested Citation:* Nguyen, Huyen Evelyn; Proeller, Isabella; Kuhlmann, Sabine (2022) : Agilität und Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung in der öffentlichen Verwaltung, Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, No. 31, Universitätsverlag Potsdam, Potsdam, https://doi.org/10.25932/publishup-56583

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/278210

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Universität Potsdam

Universitätsverlag Potsdam

Huyen Evelyn Nguyen

# Agilität und Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung in der öffentlichen Verwaltung

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management | 31

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management | 31

Huyen Evelyn Nguyen

# Agilität und Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung in der öffentlichen Verwaltung

Universitätsverlag Potsdam

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de/ abrufbar.

**Erstgutachterin:**
Prof. Dr. Isabella Proeller

**Zweitgutachterin:**
Prof. Dr. Sabine Kuhlmann

**Universitätsverlag Potsdam 2022**
http://verlag.ub.uni-potsdam.de/

Am Neuen Palais 10, 14469 Potsdam
Tel.: +49 (0)331 977 2533 / Fax: 2292
E-Mail: verlag@uni-potsdam.de

Die **Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management** wird herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam.

**ISSN (Online) 2190-4561**

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Lizenzvertrag lizenziert:
Namensnennung 4.0 International
Um die Bedingungen der Lizenz einzusehen, folgen Sie bitte dem Hyperlink:
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Online veröffentlicht auf dem Publikationsserver der Universität Potsdam
https://doi.org/10.25932/publishup-56583
https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-565831

# Gender Disclaimer

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Masterarbeit bewusst auf eine geschlechtsneutrale Formulierung verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Die männliche Form bezieht sich hierbei immer zugleich auf weibliche und männliche Personen.

# Zusammenfassung

Zunehmend komplexe Herausforderungen und Aufgaben lassen sich nicht mehr mit den bisherigen Strukturen, Methoden und Prozessen der klassischen Verwaltung bewältigen. Vielmehr gewinnen Ansätze und Methoden des New Work im öffentlichen Sektor angesichts der sich stetig ändernden und dynamischen Arbeitswelt eine immer größere Bedeutung. Umso mehr besteht die Notwendigkeit, sich in der Verwaltung agil aufzustellen. Unter Agilität wird hierbei die Fähigkeit einer Organisation verstanden, sich schnell verändernden Rahmenbedingungen flexibel und dynamisch anzupassen.

Im Fokus dieser Arbeit steht der Einfluss von Agilität auf die Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung. Mittels einer halbstandardisierten Online-Befragung im Landesamt für Flüchtlingsangelegenheiten und im Bezirksamt Neukölln von Berlin wird zunächst der vorliegende Agilitätsgrad mit dem Fokus auf agile Organisationsstrukturen, agile Organisationskultur und agile Führung ermittelt und sodann anhand der Qualität der dyadischen Arbeitsbeziehung von Führungskraft und Mitarbeiter (LMX-Qualität) überprüft, inwiefern die agile Arbeitsweise im Vergleich zu einer nicht-agilen Arbeitsumgebung die Beziehung beeinflusst.

Im Ergebnis der Untersuchung zeigt sich, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Agilität und der Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung besteht. Es stellt sich in beiden Ämtern ein mäßig bis starker Agilitätsgrad heraus, wobei besonders agile Führungseigenschaften zu den wesentlichen Faktoren zählen, die eine hochqualitative Beziehung begünstigen. Während im Bezirksamt ein Zusammenhang zwischen Agilität und hoher LMX-Qualität ermittelt wurde, konnte dieser nicht für die untersuchte Stichprobe des Landesamts festgestellt werden. Dennoch ließ sich in beiden Behörden ein positiver Einfluss von Agilität auf zumindest die Entwicklung einer erfolgreichen Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung erfassen.

# Abtract

Continuous complex challenges and tasks are no longer solvable with the classic structures and methods of public administration. Rather concepts of New Work are gaining importance due to the dynamic work environment in the public sector. This leads to the necessity of an agile transformation in public administration. Agility in organizations is understood to be the ability to adapt to rapidly changing conditions in the work environment.

The following paper focuses on the influence of agility on the Leader-Member-Exchange (LMX). Using a semi-standard online poll, the degree of agility with an emphasis on agile organizational structures, agile organizational culture, and agile leadership is analyzed in the State Office for Refugees Affairs and District Office Neukölln of Berlin. Furthermore, relationships between leaders and subordinates in an agile environment and relationships in a non-agile environment are compared through the lens of the quality of Leader-Member-Exchange (LMX-Quality).

The results show a significant influence of agility on Leader-Member-Exchange. In both Offices a moderate to high degree of agility is found. Particularly, agile leadership characteristics encourage high-quality relationships. Whereas a correlation between agility and high LMX-Quality is identified in the District Office Neukölln, this result could not be observed in the State Office of Refugees Affairs. However, the influence of agility on at least the development of a positive and successful relationship is established in both Offices.

# Inhaltsverzeichnis

Gender Disclaimer ..... I
Zusammenfassung ..... II
Abtract ..... III
Inhaltsverzeichnis ..... IV
Abbildungsverzeichnis ..... VI
Tabellenverzeichnis ..... VII
1 Einleitung ..... 1
2 Forschungsstand ..... 3
2.1 Begriffserklärung Agilität ..... 3
2.1.1 Organizational Agility ..... 4
2.1.2 Agilität im Verwaltungskontext ..... 4
2.1.3 Agilität im Landesamt für Flüchtlingsangelegenheiten ..... 6
2.1.4 Agilität im Bezirksamt Neukölln von Berlin ..... 7
2.1.5 Agile Dimensionen ..... 8
2.2 Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung ..... 12
2.2.1 Einfluss der Beziehung auf organisationale Performance ..... 13
2.2.2 Organisationale Einflussfaktoren auf die Beziehung ..... 13
2.2.3 Relational Leadership ..... 14
2.3 Empirische Studien ..... 15
2.3.1 Führungseigenschaften ..... 15
2.3.2 Organisationskultur und Organisationsstrukturen ..... 16
2.3.3 LMX-Differenzierung und Team-Performance ..... 16
3 Leader-Member-Exchange-Theorie ..... 17
3.1 Entwicklung der LMX-Theorie ..... 18
3.2 Innengruppe und Außengruppe ..... 19
3.3 Entwicklung der LMX-Beziehung ..... 19
3.4 Messung von LMX ..... 20
3.5 Stärken und Schwächen ..... 21
4 Forschungsdesign ..... 22
4.1 Hypothesenbildung ..... 22
4.2 Methodik ..... 23

4.2.1 Halbstandardisierte Online-Befragung ..... 23
4.2.2 Auswertungsmethode: Qualitative Inhaltsanalyse ..... 24
4.3 Operationalisierung der Variablen ..... 25
4.4 Untersuchungseinheit ..... 27
4.5 Limitationen der Erhebung ..... 27
5 Ergebnisse der empirischen Analyse ..... 28
5.1 Ergebnisdarstellung des Landesamts für Flüchtlingsangelegenheiten ..... 30
5.2 Ergebnisdarstellung des Bezirksamts Neukölln ..... 34
5.3 Hypothesenprüfung ..... 39
6 Diskussion der Ergebnisse ..... 42
7 Zusammenfassung und Ausblick ..... 47
7.1 Fazit ..... 47
7.2 Praktische Implikationen ..... 47
7.3 Limitationen und zukünftiger Forschungsbedarf ..... 48
Literaturverzeichnis ..... 50
Anhang ..... 59
Anhang 1: Online-Fragebogen zur Agilität für Führungskräfte ..... 59
Anhang 2: Online-Fragebogen zur Agilität für Mitarbeitende ..... 60
Anhang 3: Online-Fragebogen zur Führungskräfte-Mitarbeitende-Beziehung für Führungskräfte ..... 61
Anhang 4: Online-Fragebogen zur Führungskräfte-Mitarbeitende-Beziehung für Mitarbeitende ..... 62
Ehrenwörtliche Erklärung ..... 64

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Agile Ziele und Ansätze des LAF (Eigene Darstellung) ..... 7
Abbildung 2: Agile Ziele und Ansätze des BA Neukölln (Eigene Darstellung) ..... 8
Abbildung 3: Entwicklungsphasen einer LMX-Beziehung (in Anlehnung an Schirmer/Woydt 2016: 18) ..... 20
Abbildung 4: Untersuchungsmodell ..... 23
Abbildung 5: Ablauf der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (in Anlehnung an Kuckartz/Rädiker 2022: 106) ..... 25
Abbildung 6: Agile Organisationskultur im LAF ..... 32
Abbildung 7: Agile Organisationskultur im BA Neukölln ..... 36

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bewertungsskala der Indikatoren ..... 27
Tabelle 2: Auszug der Kategorienbildung ..... 30
Tabelle 3: Dienstliche Angaben der Befragungsteilnehmer aus dem LAF ..... 30
Tabelle 4: Dienstliche Angaben der Befragungsteilnehmer aus dem BA Neukölln .. 34
Tabelle 5: Hypothesenprüfung im LAF ..... 40
Tabelle 6: Hypothesenprüfung im BA Neukölln ..... 41

# 1 Einleitung

Fortschreitende Digitalisierung, Globalisierung sowie die Zunahme komplexer Umwelteinflüsse wie Klimawandel und Flüchtlingsbewegungen stellen den öffentlichen Sektor vor große Herausforderungen. Nicht zuletzt wurde die Flüchtlingskrise im Jahre 2015/2016 als „Verwaltungskrise“ bezeichnet, die durch maßlose Überforderung und Erschöpfung deutscher Behörden gekennzeichnet war und deutlich machte, dass zunehmend komplexe Herausforderungen und Aufgaben nicht mehr mit den bisherigen klassischen Strukturen, Methoden und Prozessen der Verwaltung bewältigt werden können (Pinnow 2008: 37; Lévesque/Vonhof 2018: 15). Die Problemlagen deutscher Behörden, einschließlich der zu langsamen Reaktionsfähigkeit auf plötzlich auftretende Veränderungen, hohe Bürokratiehürden, finanzieller Druck, schwache Digitalisierung, aber auch rechtliche Rahmenbedingungen wie Weisungsgebundenheit schränken die Handlungs- und Leistungsfähigkeit der Verwaltung angesichts des veränderten Arbeitsumfelds enorm ein (Michl/Steinbrecher 2018: 38). Zusätzlich getrieben von VUCA-Bedingungen unterliegt die bereits beschleunigte Arbeitswelt stets dynamischer Entwicklungen und Veränderungen.

VUCA steht hierbei für

- *Volatilität*: Geschwindigkeit und Stärke von Veränderungen, deren Ausmaß und Dauer ungewiss sind;
- *Unsicherheit*: Fehlen von Informationen über Eintrittswahrscheinlichkeit und Konsequenzen von Ereignissen;
- *Komplexität*: zu viele Informationen und Prozesse, sodass die Folgen schwer abzuschätzen sind; und
- *Ambiguität*: Unklarheit über Ursachen und Wirkungen (Welpe et al. 2018: 24 f.).

Um angemessen auf die VUCA-Welt reagieren zu können, wird *Agilität* als zentraler Lösungsansatz vorgeschlagen, der eine Anpassung an flexible Organisationsstrukturen und -prozesse, offene Kommunikation sowie exploratives Lernen innerhalb der Organisation erfordert (ebd.: 31; Knorre 2020: 42). Agilität kommt ursprünglich aus der Softwareentwicklung und beschreibt im Kern die Fähigkeit von Organisationen, sich schnell verändernden Rahmenbedingungen flexibel und dynamisch anzupassen (Häusling 2014: 62). Dies setzt nicht nur ein Umdenken, sondern auch einen Veränderungsprozess voraus, der in der Regel durch die Führungskräfte initiiert und von den Mitarbeitern aufgenommen und vorangetrieben wird. Interessant scheint es hierbei zu erforschen, wie sich der agile Transformationsprozess im Umkehrschluss auf die Führung und Mitarbeiterschaft auswirkt, insbesondere im Hinblick auf die Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung. Denn gerade eine gute und enge Beziehung zwischen Führung und Geführten kann laut vorliegenden Studienergebnissen die Gesamtleistung einer Organisation erhöhen (Nasomboon 2014: 87; Frankowski 2015: 2). Demzufolge lautet die zentrale Forschungsfrage der Arbeit wie folgt:

*Inwiefern wirkt sich Agilität auf die Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung aus?*

Die Relevanz der Frage ergibt sich aus dem Umstand heraus, dass der Einfluss von Agilität auf der zwischenmenschlichen Ebene einer Organisation, hier insbesondere einer

öffentlichen Verwaltung, nur unzureichend erforscht ist. Insofern konzentriert sich die Arbeit auf die Beziehungsdynamiken zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, da diese beiden Akteursgruppen agiles Arbeiten einleiten und vorantreiben. Dabei bedient sich die Untersuchung an den Annahmen der Leader-Member-Exchange-Theorie (LMX), die besagt, dass jede Führungskraft eine unterschiedliche Beziehung zu jedem ihrer Mitarbeiter entwickelt, sodass die Beziehungsqualität entweder hoch (high-quality) oder niedrig (low-quality) ausfallen kann (Dansereau et al. 1975). Es entsteht eine sogenannte *LMX-Differenzierung:* „[A] process by which a leader, through engaging in differing types of exchange patterns with subordinates, forms different quality exchange relationships“ (Henderson et al. 2009: 519). Abhängig davon, wie die Beziehungsqualität tatsächlich ausfällt, kann dies entscheidende Auswirkungen auf die Leistung und das Funktionieren einer Organisation haben. Die unabhängige Variable „Agilität“ wird zur Spezifizierung in drei Dimensionen zerlegt, die in einem agilen Transformationsprozess in erster Linie stehen sowie einen entscheidenden Einfluss auf die Beziehung haben: (1) Agile Organisationsstrukturen; (2) Agile Organisationskultur, woraus sich agile Werte ableiten; und (3) Agile Führung.

Untersucht wird der Zusammenhang sowohl im Landesamt für Flüchtlingsangelegenheiten (LAF) als auch im Bezirksamt Neukölln von Berlin (BA Neukölln). Beide Ämter sind agile Vorreiter in der öffentlichen Verwaltung und stellen sich für eine fragenbogenbasierte Befragung von Führungskräften und Mitarbeitern zur Verfügung. Mithilfe eines halbstandardisierten Online-Fragebogens werden die Ausprägung der jeweiligen agilen Dimension in den Ämtern sowie die daraus folgende Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeiter mittels der LMX7-Skala von Schyns und Paul (2014) abgefragt. Die Befragung wird mit einem agilen und einen nicht-agilen Team durchgeführt, wobei ein Vergleich aufzeigen soll, inwiefern die agile Arbeitsweise im Gegensatz zu einer nicht agilen Arbeitsumgebung die Führungsbeziehung beeinflusst. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es schließlich, aus der Untersuchung die Bedeutung agiler Ansätze auf zwischenmenschlicher Ebene herauszuarbeiten sowie praktische Implikationen für den öffentlichen Sektor zu schlussfolgern. Die Untersuchungsergebnisse zeigen letztlich, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Agilität und der Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung besteht. In beiden Ämtern ließ sich ein positiver Einfluss von Agilität auf die Entwicklung einer positiven Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung feststellen, sodass Agilität in der Verwaltungspraxis einen angemessenen Ansatz darstellt, Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehungen innerhalb der Organisation zu fördern und somit die Organisationsleistung zu stärken.

Um das Thema dieser Arbeit in die bisherige Forschung einordnen zu können, wird zunächst der aktuelle Forschungsstand mit der Einführung in die Begrifflichkeiten, theoretischen Grundlagen und empirischen Studien zur Agilität und Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung vorgestellt (zweites Kapitel). Die drei genannten agilen Dimensionen werden ausführlich thematisiert, um ihren entscheidenden Einfluss auf die Führungsbeziehung aufzuzeigen. Des Weiteren werden die Agilitätskonzepte der Behörden zur näheren Beschreibung der Untersuchungseinheit dargestellt. Das dritte Kapitel widmet sich der LMX-Theorie, in der dessen Kernannahmen, Entwicklung und Charakteristika erklärt werden. Ferner wird sowohl konkret auf die theoretische Entwicklung der LMX-Beziehung eingegangen als auch darauf, wie diese in der Empirie gemessen wird. Das Theorie-Kapitel wird mit den Stärken und Schwächen der Theorie sowie einer knappen Präsentation jüngerer LMX-Ansätze

abgerundet. Aus der vorhandenen Literatur und den Theorieannahmen werden schließlich entsprechende Hypothesen für die Analyse abgeleitet. Danach wird das Forschungsdesign der Arbeit vorgestellt, in dem die Methodik und Operationalisierung der Variablen aufbereitet werden (viertes Kapitel). Dabei wird die Methode samt ihrer Ausführung und Limitationen vorgestellt. Anschließend folgt der empirische Teil der Arbeit, in dem die Ergebnisse der Datenerhebung für beide Ämter ausgewertet (fünftes Kapitel) und diskutiert werden (sechstes Kapitel). Die aufgestellten Hypothesen werden in den Unterkapiteln hinsichtlich ihres Wahrheitsgehalts gemäß den Untersuchungsergebnissen bestätigt oder widerlegt. Im siebten und letzten Kapitel werden die Forschungsergebnisse der Arbeit in einem Fazit zusammengefasst. Praktische Implikationen und Handlungsempfehlungen werden für die öffentliche Verwaltung entsprechend geschlussfolgert und Limitationen der Untersuchung sowie zukünftige Forschungsansätze hervorgehoben.

# 2 Forschungsstand

Zunächst werden die zu untersuchenden Variablen Agilität und Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung bezüglich ihrer Bedeutung, Dimensionen, Ursachen und Auswirkungen speziell für den Verwaltungskontext ausgeführt. Anschließend werden aktuelle Forschungen und vorhandene empirische Studien zu diesem Thema vorgestellt.

## 2.1 Begriffserklärung Agilität

Der Agilitätsbegriff kommt ursprünglich aus der Informationstechnologie, in deren Kontext das agile Manifest von Beck et al. im Jahre 2001 formuliert wurde. Aufgrund seiner allgemeinen Erklärung zur Entwicklung und Qualität von Produkten und Dienstleistungen kann es als Handlungsorientierung auch auf andere Sektoren, darunter die Verwaltung, angewendet werden (Bornewasser 2020: 64). Die Kernannahmen des agilen Manifests lauten folgendermaßen:

- 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 (Beck et al. 2001).

„Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein“ (ebd.). Hierbei ist zu erkennen, dass Flexibilität sowie die soziale Dimension der Arbeit im Rahmen von kollaborativen Zusammenarbeiten und hoher Kundenorientierung eine ganz zentrale Rolle spielen (Michl 2018: 5). Der Begriff der Flexibilität wird dabei häufig als Synonym für Agilität genutzt, da beide von der Bedeutung her auf die Anpassungsfähigkeit hinausgehen. Jedoch unterscheiden sich die Begriffe in der Art der Anpassung. Während „flexibel“ eine reaktive Anpassung meint, schließt „agil“ zusätzlich ein proaktives und initiatives Handeln zur Durchführung der notwendigen Veränderungen ein (Rölle 2020: 2).

> Bezogen auf Organisationen ist Agilität also die Fähigkeit in Zeiten des Wandels und Unsicherheit flexibel, aktiv, anpassungsfähig und initiativ zu handeln. […] Verbunden ist damit die Vorstellung, dass sich Verwaltungshandeln generell an sich schnell und unerwartet ändernde Umwelten besser anpassen kann. (ebd.)

Grundsätzlich haben die Definitionen zur Agilität im Verwaltungskontext (Knorre 2020; Michl/Steinbrecher 2018; Hofert 2021) folgende Faktoren gemeinsam:

- Die Fähigkeit, sich schnell an Veränderungen anzupassen und initiativ zu handeln;
- der Fokus auf kollaborative Zusammenarbeiten sowie auf hohe Kunden-, Mitarbeiter- und Teamorientierung;
- die Umsetzung eines dauerhaften Anpassungs- und Veränderungsprozesses, der nur mit einer agilen Arbeitshaltung und Arbeitskultur umsetzbar ist.

### 2.1.1 Organizational Agility

Durch den Erfolg und die zunehmende Popularität agiler Managementkonzepte aus der Privatwirtschaft wurden agile Arbeitsweisen im Rahmen von Organizational Agility vor allem auch für die öffentliche Verwaltung interessant. Organizational Agility meint die strategische Fähigkeit der Organisation, sich dauerhaft agil aufzustellen und sich beständig weiterzuentwickeln und anzupassen, um den Erhalt der Organisation zu gewährleisten (Harraf et al. 2015: 675). Hierbei wird die Organisation als Ganzes betrachtet:

> Organizational agility is considered a core competency, competitive advantage, and differentiator that requires strategic thinking, an innovative mindset, exploitation of change and an unrelenting need to be adaptable and proactive. (ebd.)

Organizational Agility sei hierbei als multidimensionales, von verschiedensten Faktoren abhängiges Konstrukt zu betrachten, das je nach Untersuchungsgegenstand aus verschiedenen Perspektiven und Ebenen verstanden werden müsse. Die Autoren Sharifi und Zhang (2001) gehen von drei Bausteinen des Organizational Agility Models aus: (1) *Agility Drivers*: Akteure, die Agilität (vor)antreiben; (2) *Agility Capabilities*: die Fähigkeit, sich agil aufzustellen, und (3) *Agility Providers*: die Fähigkeit der Führung, agile Fähigkeiten zu nutzen. Hierbei wird vorausgesetzt, dass die Organisation über folgende Grundfähigkeiten verfügt: schnelle Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen, Flexibilität und Schnelligkeit in Reaktion und Handlung sowie die Kompetenz, die davor genannten Grundfähigkeiten einzusetzen (Akkaya/Tabak 2020: 4).

### 2.1.2 Agilität im Verwaltungskontext

Aus dem agilen Manifest wurden zwölf agile Prinzipien abgeleitet, die auf agilen Werten basieren und als Grundlage für agile Handlungen dienen (Hofert 2021: 13). Die Autoren Lévesque und Vonhof (2018: 18) haben diese Prinzipien für den Verwaltungskontext in den nachstehenden sechs Leitsätzen komprimiert:

- Das Ganze in den Blick nehmen, um schnell zu handeln;
- cross-funktionale verantwortliche Teams bilden, um komplexe Aufgaben zu bewältigen;
- die Anspruchsberechtigten (z. B. Kunden und Bürger) stets einbeziehen;
- mit überschaubaren Änderungen und Teilergebnissen experimentieren;
- regelmäßiges Feedback von innen und außen verschaffen;

- das System so immer angemessener machen und einen ständigen Lern- und Verbesserungsprozess initiieren.

Die Umsetzung der Leitsätze orientiert sich an den Aufgaben der Verwaltung, die Lévesque und Michl (2018: 45) in drei Rahmengebiete unterteilen: den Gegenwartsschutz im rechtlichen Rahmen als hoheitliche Aufgabe; die Zukunftsgestaltung im politischen Rahmen als politische Aufgabe und der „Public Service" im gesellschaftlichen Rahmen als kundenorientierte Aufgabe. Aufgrund deren unterschiedlichen Anforderungen und Verpflichtungen benötigen diese zur Erfüllung verschiedene Handlungsansätze, Arbeitsweisen und Expertisen (ebd.: 46).

#### Anpassung der Verwaltung an Agilität

Bewährte standardisierte Verwaltungsabläufe können durch Digitalisierung beschleunigt werden, die wiederum die Einführung agiler Methoden und Konzepte begünstigt (Rölle 2020: 9 f.). So werden in der IT-Entwicklung der öffentlichen Verwaltung nicht selten agile Methoden in Betracht gezogen. Das Mitarbeiterportal OfficeNet 2.0 des Bundesverwaltungsamts als „Wissensmanagementsystem für moderne Verwaltungen" (Bundesverwaltungsamt 2008) stellt ein Beispiel dar. Allein die Einführung einer E-Akte könnte die Kommunikation und Arbeitsprozesse in der Verwaltung aufgrund des orts- und zeitunabhängigen Zugriffs agiler gestalten (Rölle 2020: 9). Weiterhin gilt es, die klassischen Verwaltungsprinzipien und -strukturen (Legitimation und Rechtsstaatlichkeit) nicht abzuschaffen, sondern im Rahmen von Organizational Agility mit neuen agilen Handlungsprinzipien (Anpassungsfähigkeit und Strategiewechsel) zu ergänzen (Michl 2018: 43). Das gleiche Prinzip gilt für die hierarchischen Strukturen, die „durch eine immer wieder neue, situationskontingente Hierarchie ersetzt", aber nicht abgeschafft werden (Bornewasser 2020: 81).

Um die verwaltungsspezifischen Charakteristika bei der Umsetzung von Agilität zu berücksichtigen, schlägt die Autorin Musati (2021: 39) vor, ein eigenes Agilitätsmodell für Verwaltungen in Anlehnung an das McKinsey-Modell (Wouter et al. 2018) mit den folgenden fünf Organisationsdimensionen als Grundlage zu entwickeln: *Strategie* durch flexibles und strategisches Handeln, *Struktur* durch ein Netzwerk aus ermächtigenden Teams, *Prozess* durch schnelle Entscheidungs- und Lernvorgänge, *Human Resources* mit dem Fokus auf Führung und einer menschenorientierten Kultur sowie *Technologie* mit der entsprechenden Architektur, Ausstattung und Expertise. Ein anderes Whitepaper der Management- und Technologieberatung BearingPoint zur agilen Verwaltung führt aus, dass nicht einzelne Bausteine allein, sondern erst das Zusammenwirken vieler unterschiedlicher Bausteine eine höhere Agilität bewirke (Abele 2013). Zu den Bausteinen gehören demzufolge: strategische Steuerung und Ressourcenmanagement, flexible und adaptive Organisationsstrukturen, strategisches Personalmanagement, anpassungsfähige und kundenorientierte IT sowie Kultur und Wandlungsfähigkeit. Die Umsetzung der Agilitätsmodelle kann schließlich nur mit einer Veränderung der Verwaltungskultur einhergehen, da diese die Arbeitshaltung und das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter beeinflusst (Rölle 2020: 10).

Die Besonderheiten des öffentlichen Sektors, wie eine starke Bindung an Rechtsnormen sowie starre Organisations-, Entscheidungs- und Personalstrukturen, können im Vergleich zur Privatwirtschaft jedoch signifikante Auswirkungen auf die Implementation einer agilen Arbeitskultur haben. Generell fällt die Umsetzung von Agilität in Verwaltungen im Vergleich zum Privatsektor schwieriger aus. Dies ist einerseits der klassischen Verwaltungsstruktur zu

verschulden, die auf festgelegte Hierarchien, Zuständigkeiten und Regeln sowie auf standardisierte und schwachstrukturierte Prozessabläufe zurückzuführen ist (Bornewasser 2020: 61). Darüber hinaus herrschen im öffentlichen Sektor andere rechtliche und politische Rahmenbedingungen als in privatwirtschaftlichen Unternehmen, die einen schnellen Strategiewechsel oder Personalflexibilität erschweren (Knorre 2020: 45). Auch kulturelle Rahmenbedingungen stellen durch die „legalistische Verwaltungskultur“ (Rölle 2020: 8) ein Hindernis dar, in der Silodenken, starre Zuständigkeitsarbeit, Risikoaversion und das Festhalten an Sicherheit und Kontinuität stark ausgeprägt sind. Dabei sind in der Verwaltungspraxis durch Entscheidungsermessen und informelles Verwaltungshandeln durchaus Spielräume zum agilen Verwalten vorhanden (ebd.). Ferner steht die Verwaltung weder unter einem Innovationsdruck noch muss sie sich mit ständig verändernden Kundenanforderungen und Konkurrenzkämpfen mit Mitanbietern auseinandersetzen (Lévesque/Vonhof 2018: 17).

#### Agile Ansätze in der Verwaltung

Bisher gibt es keine öffentlichen Verwaltungen, die sich komplett agil aufgestellt haben. Dennoch gibt es erste Versuche auf Kommunalebene, eine Agilitätskultur im öffentlichen Sektor einzuführen, beispielsweise mit dem „Forum Agile Verwaltung“. Dieses wurde im Jahr 2016 in Karlsruhe gegründet und dient als Austausch- und Experimentierplattform für an Agilität interessierte Verwaltungen (Forum Agile Verwaltung o. J.). In dem Versuch, neue Managementformen aus der Wirtschaft auf die Verwaltung zu übertragen, haben sich drei Anwendungsfelder als geeignete Ansatzpunkte für agiles Verwaltungsmanagement ergeben:

- Nach innen gerichtet auf die eigene Organisation, wie z. B. divers zusammengesetzte Teams;
- nach außen gerichtet auf vernetzte Partner der Organisation mittels Kooperationen über Zuständigkeiten und Ämter hinaus;
- nach außen gerichtet auf den Bürger oder auf Unternehmen im Sinne der Kundenorientierung (Bornewasser 2020: 87 f.).

Darüber hinaus befinden sich die zu untersuchenden Behörden, das Landesamt für Flüchtlingsangelegenheiten und das Bezirksamt Neukölln, in einem agilen Transformationsprozess. Deren agile Ansätze, Herangehensweisen und Zielsetzungen wurden in behördeninternen Konzepten zusammengefasst, die in den nächsten Kapiteln vorgestellt werden.

### 2.1.3 Agilität im Landesamt für Flüchtlingsangelegenheiten

Das Landesamt für Flüchtlingsangelegenheiten (LAF) wurde als Antwort auf die Krisensituation im Landesamt für Gesundheit und Soziales gegründet und ist für die „Registrierung, Versorgung und Unterbringung von Geflüchteten“ (Schmidt et al. 2021: 4) zuständig. Die heterogene Mitarbeiterschaft aus 75 Prozent Quereinsteigern, 11 Prozent Mitarbeitern mit (Schwer-)Behinderung und 58 Prozent weiblichen Führungskräften (ebd.) begünstigt einen Perspektivenwechsel und wirkt sich so fördernd auf den Wandel einer agilen Arbeitskultur aus. Anlässlich der Teilnahme am Wettbewerb um den Verwaltungspreis Innovative Verwaltung 2021 in der Kategorie „Innovativer Service für Bürgerinnen und Bürger und Kundinnen und Kunden“ hat das Landesamt am 19. Juli 2021 das Agilitätskonzept „Transformation einer Sozialbehörde in eine agile kundinnenzentrierte Organisation“ aufgestellt, in dem folgende Ziele und agile Ansätze verfolgt werden (Schmidt et al. 2021: 7-13):

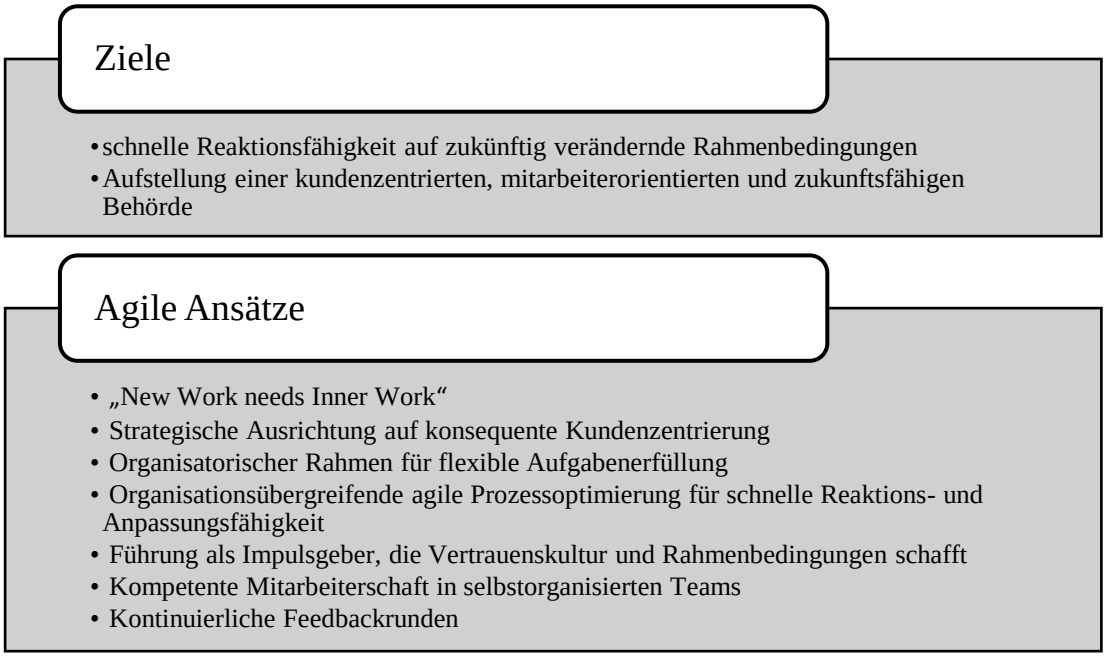


Abbildung 1: Agile Ziele und Ansätze des LAF (Eigene Darstellung)

Der Einsatz agiler Methoden wird derzeit prototypisch in einem neu errichteten Ankunftszentrum des LAFs an prioritären Kernprozessen ausprobiert (ebd.: 10). Selbstorganisierte Teams stehen hier einem „ständigen Zyklus von Planung, Aktion und Reflektion“ (ebd.) gegenüber, da ein neuer Ankunftsprozess sich ständig ändernden Rahmenbedingungen ausgesetzt ist. Ziel ist es schließlich, eine „Kultur der regelmäßigen Anpassung“ (ebd.: 11) zu schaffen und das im Prototyp Erlernte auf andere Bereiche zu übertragen.

### 2.1.4 Agilität im Bezirksamt Neukölln von Berlin

Das Bezirksamt Neukölln von Berlin (BA Neukölln) gilt aufgrund seines erfolgreichen Personal- und Organisationsmanagements als Vorreiter der Verwaltungsmodernisierung, für das es im Rahmen des deutschen Personalwirtschaftspreises im Jahre 2019 als Gesamtsieger ausgezeichnet wurde (Berlin.de 2019). In seinem Beitrag „Leitlinien Personalmanagement des Bezirksamtes Neukölln von Berlin 2019/2020“ werden nicht nur die wesentlichen Grundlagen, Maßnahmen und Phasen des Personalmanagements beschrieben, sondern auch Elemente des agilen Managements ausgeführt. Diese werden im Rahmen der Entwicklungsphase als Teil des sogenannten „Lebensphasenorientierten Personalmanagements“ berücksichtigt (Bezirksamt Neukölln 2019: 43):

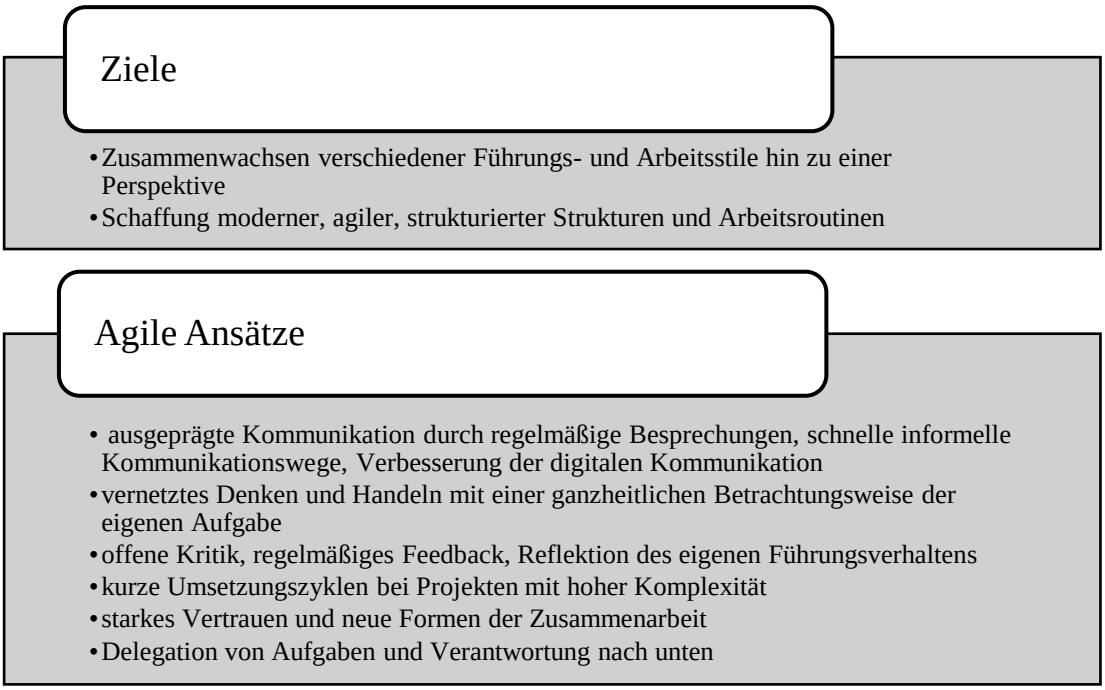


Abbildung 2: Agile Ziele und Ansätze des BA Neukölln (Eigene Darstellung)

Ausgangspunkt für die agile Umstellung bildete das Jahr 2019, in dem Führungskräfte des Steuerungsdienstes am sechsmonatigen *Leadership Program Public Sector* teilgenommen haben. Dieses wurde durch das Fürstenberg Institut, eine externe Mitarbeiter- und Führungskräfteberatung, durchgeführt und begleitet (Fürstenberg Institut o. J.). Das Kernziel des Programms stellt „die Erhöhung der Selbststeuerung und Flexibilität des Bezirksamtes Neukölln von Berlin hin zu einer agilen Hochleistungsorganisation“ (Bezirksamt Neukölln 2019: 45) dar. Dafür wurden in der ersten Phase des Transformationsprozesses von Oktober 2018 bis März 2019 mehrere Module für die persönliche und teamorientierte Entwicklung, eine Blended-Learning-Begleitung und ein individuelles begleitendes Führungskräftecoaching durch das Institut angeboten (Fürstenberg Institut). Der Prozess wurde im Herbst 2019 mit einer gemeinsamen Strategieveranstaltung mit allen Beschäftigten des Steuerungsdienstes abgeschlossen und bis Ende 2020 in evaluierter Form auf die anderen Abteilungen und Fachbereiche ausgeweitet (Bezirksamt Neukölln 2019: 45).

### 2.1.5 Agile Dimensionen

Nach dem Prinzip der Organizational Agility muss Agilität auf allen Ebenen verinnerlicht werden, um die gesamte Organisation agil umstellen zu können. Der Veränderungsprozess durchzieht sich dabei auf den Ebenen der bereits genannten Faktoren: Strategie, Prozesse, Führung und Kultur (Johanning 2020: 180). Um agile Strategien und Prozesse entwickeln zu können, müssen zunächst die Organisationsstrukturen agil angepasst werden. Diese können ferner nur mit einer entsprechenden agilen Arbeitskultur und Führung unterstützt und erfolgreich umgesetzt werden. Demzufolge spezifiziert sich der breite Agilitätsbegriff in der vorliegenden Arbeit auf die drei Dimensionen: (1) Agile Organisationsstrukturen, (2) Agile Organisationskultur und (3) Agile Führung. In der Analyse wird sodann untersucht, inwiefern sich diese drei Dimensionen auf die Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung auswirken.

#### Agile Organisationsstrukturen

Das Zusammenspiel von Hierarchie und Heterarchie bildet die Grundlage agiler Organisationsstrukturen. Während die hierarchischen Strukturen für Stabilität und festgelegte Verantwortungen sorgen, werden durch die Ergänzung heterarchischer Elemente wie Selbstorganisation oder Bottom-up-Entscheidungen „schnelle, organisations- und ressortübergreifende Abstimmungen und Innovationen“ (Knorre 2020: 51) ermöglicht. In einer Heterarchie stehen die Mitglieder der Organisation nämlich nicht wie in einer Hierarchie in einem Über- und Unterordnungsverhältnis zueinander, sondern sind zunehmend gleichberechtigt (Reif 2019). Organisationen mit agilen Strukturen können durch ihre Offenheit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit schnell auf spontane Veränderungen reagieren. Die Offenheit ist durch stetiges Reflektieren, Experimentieren und Testen geprägt, das beständiges Lernen innerhalb der Organisation ermöglicht (Knorre 2020: 50). Die Mitarbeiter werden zusätzlich durch eine leistungsfähige IT unterstützt, die anpassungsfähig ist, das Wissensmanagement und die Kommunikation fördert sowie die Erreichbarkeit der Verwaltung erhöht (Lévesque/Michl 2018: 45). Effektive Ergebnisse werden durch gemeinsame Aufgabenerfüllung im Rahmen von zuständigkeits- und behördenübergreifenden Zusammenarbeiten sowie in *selbstorganisierten Teams* sichergestellt (Knorre 2020: 50).

> A self-organised team is recognised as a self-regulated, semi-autonomous small group of employees whose members determine, plan and manage their day-to-day activities and duties under reduced or no supervision. (Parker et al. 2015: 112)

Dieses Konzept soll dazu dienen, die Produktivität zu verbessern und Arbeitsabläufe effektiver zu machen (ebd.: 113). Dies setzt voraus, dass einerseits die Führung einen solchen Rahmen für die Teams bereitstellt (ebd.: 118), andererseits die Teammitglieder das Group-Mindset auch teilen und sich der Selbstorganisation verpflichten (Hofert 2021: 44). Erfolgreiche Arbeitsprozesse und Zusammenarbeit erfordern überdies ein hohes Maß an Kommunikation (Knorre 2020: 51). Soziale Strukturelemente wie regelmäßiger Austausch und kontinuierliches Feedback fördern die Kommunikation sowohl innerhalb der Teams als auch mit allen Projektbeteiligten (Michl 2018: 5). Mithilfe agiler Methoden kann die Kommunikation gezielt verbessert werden. Scrum und Kanban gehören dabei zu den bekanntesten und meistgenutzten Methoden, da sie ihren Fokus auf Interaktionen in Form von Daily Stand-Up Meetings, Planning oder Retrospektiven setzen (Hofert 2021: 14). Das Besondere am Scrum liegt in der Teamstruktur. Hier gibt es keinen klassischen Projektleiter, sondern drei verschiedene Rollen: der Scrum Master, der als laterale Führungskraft die Prozessverantwortung übernimmt und für die Einbeziehung der Stakeholder zuständig ist (Häusling 2014: 63); der Product Owner, der als Fachexperte für die Anforderungen an das Produkt verantwortlich ist, und das Developement Team, das im Rahmen der Selbstorganisation Lösungen und Aufgaben selbstbestimmt umsetzt (Preußig/Sichart 2018: 114 f.). Die Arbeit findet oft in Sprints, einer maximal vierwöchigen Planungs- und Arbeitsphase, statt (Michl 2018: 5). Das Kanban-Board stellt hingegen eine Visualisierungsmethode zur besseren Organisation der Aufgaben dar (Hofert 2021: 19). Mithilfe von Karten wird das Ablaufsystem bestehend aus „To do“, „Doing“ und „Done“ abgebildet, um den Arbeitsprozess transparent zu halten. Dadurch können Zusammenhänge und Prozesse vereinfacht dargestellt und Komplexität reduziert werden (ebd.: 6).

#### Agile Organisationskultur und agile Werte

Die Organisationskultur wird als ein integraler Teil des Arbeitsumfelds wahrgenommen, in dem die Mitarbeiter operieren und interagieren. Sie wird ferner als ein „soziales Kontrollsystem“ (Terpstra-Tong et al. 2020: 5) bezeichnet, das die Entscheidungen und das Verhalten der Mitarbeiter und somit deren Arbeits- und Geisteshaltung beeinflusst. Die Forscher Cameron und Quinn fassen die Bedeutung der Organisationskultur folgendermaßen zusammen:

> It represents “how things are around here.” It reflects the prevailing ideology that people carry inside their heads. It conveys a sense of identity to employees, provides unwritten and often unspoken guidelines for how to get along in the organization. (2006: 16)

Demzufolge können kulturelle Vorgaben der Organisation die Normen und Werte der Teamgruppen beeinflussen (Henderson et al. 2009: 524). Hofert (2021: 151) geht ein Stück weiter und beschreibt die Kultur durch Werte, die man am Verhalten erkenne, denn Kulturwandel sei Wertewandel. Dieser funktioniere aber nur, wenn die transportierten Werte aufgenommen und entsprechend kultiviert werden (ebd.: 155). Der für eine agile Transformation erforderliche Kulturwandel kann demnach nur herbeigeführt werden, wenn agile Werte in der Organisation verinnerlicht und gelebt werden. Hofert (2021: 14) fasst acht agile Kernwerte zusammen: Selbstverpflichtung, Feedback, Fokus, Offenheit, Mut, Kommunikation, Respekt und Einfachheit. Aus diesen Werten ergibt sich schließlich eine Kultur, die partizipativ, lösungs- und autonomieorientiert sowie kommunikations- und experimentierfreudig ist, Fehler begrüßt und aus diesen lernt, einen respektvollen Umgang anstrebt und das Commitment gegenüber den organisationalen Zielen und Aufgaben stärkt (ebd.: 164).

#### Agile Führung

Die Veränderung der Verwaltungskultur muss in erster Linie durch die Leitungsebene erfolgen. Als sogenannte „Change Agents“ verändern Führungskräfte zunächst ihre eigenen Tätigkeiten und Umfelder und leben sodann diese Veränderung innerhalb der Organisation vor, um einen Kulturwandel einzuführen sowie neue, angepasste Strategien und Strukturen für die Organisation zu ermöglichen (Pinnow 2008: 20). Agile Führung setzt sich aus verschiedenen Führungsstilen zusammen, darunter aus den Elementen der transformationalen, authentischen und dienenden Führung. Die transformationale Führung kennzeichnet sich dadurch, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter stets fortentwickeln und durch ein höheres Maß an Motivation und Engagement immer das höhere Ziel anstreben (Riedelbauch 2011: 15). Im Rahmen der transformationalen Führung fungieren Führungspersonen als Vorbild, Coach, Motivations- und Sinnvermittler, wodurch die Mitarbeiter in ihrer Entwicklung gefördert und ihnen neue Denkmuster und Einsichten vermittelt werden (Hofert 2021: 55). Mithilfe von „Learning Agility“ – der Fähigkeit, Agilität zu erlernen – kann die Entwicklung einer authentischen Führung gefördert werden, die darauf basiert, sich selbst treu zu sein (Yadav/Dixit 2017: 43). Das „Inner learning“ bezieht sich dabei auf Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung, das „Outer learning“ hingegen auf Verbundenheit durch transparente Kommunikation und Beziehungen (ebd.: 44). Im Rahmen der dienenden Führung nehmen agile Führer die Rolle eines Coachs ein, der die Entwicklung und Bedürfnisse der Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt. Dies tut er, indem er sie wertschätzt, ihnen vertraut und durch mehr Aufgabendelegation und Entscheidungsfreiräume zu mehr Verantwortung und

Selbstständigkeit befähigt sowie ihnen einen optimales Arbeitsumfeld verschafft (Theobald et al. 2020: 30).

Um das Verständnis der agilen Führung zu erweitern, haben verschiedene Autoren sogenannte „Führungssets“ entwickelt, die jeweils aus fünf Merkmalen bestehen. Musati (2021: 44-46) stellt das „Agile Five-Führungsset“ vor, das die Komponenten Denken in Rollen, geteilte Führung, laterale Führung als Teamentwicklung und Teamgestaltung, ermächtigende Führung sowie psychodynamische beziehungsorientierte Führung umfasst. Hofert (2021: 33) ergänzt neben der lateralen Führung die rahmengebende und weichenstellende Führung (von der Seite), die visionäre Führung (von oben), die Selbstführung (von innen) sowie die Führung durch engagierte Mitarbeiter (von unten). Zur Ergänzung des Führungssets nennt sie weiterhin vier agile Führungskompetenzen, die einen agilen Führer kennzeichnen: (1) Kompetenzerhöhung der Mitarbeiter durch Delegation, Stärken- und Entwicklungsorientierung; (2) Schnelligkeit in Reaktion und zeitnahes Feedback; (3) Flexibilität und Offenheit für Veränderungen und (4) Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen durch Detailorientierung (ebd.: 170 f.).

In beiden Konzepten sticht schließlich das Prinzip der geteilten Führung hervor, das auf ein neues Rollenverständnis zurückzuführen ist. Demzufolge gibt es zur sinnvollen Aufgabendelegation und Ermächtigung der Mitarbeiter nicht nur eine Führungsperson, die für alles verantwortlich ist, sondern mehrere Führungsverantwortlichkeiten und -rollen, die auf verschiedene Personen im Team verteilt werden (Häusling 2014: 63; Knorre 2020: 48). Eine weitere Gemeinsamkeit stellt die Notwendigkeit dar, über ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz (EQ) zu verfügen (Pinnow 2008: 97). Dies setzt soziale Kompetenzen und die Fähigkeit zur Selbstreflexion, Selbstkontrolle, Motivation und Empathie voraus, die für ein positives Beziehungsmanagement und eine erfolgreiche Menschenführung unabdingbar sind (ebd.). Mit einer starken Mitarbeiterorientierung gilt es außerdem, den Mitarbeitern stets ein Gefühl von Wertschätzung, Vertrauen und Respekt zu vermitteln (Häusling 2014: 64). Hierbei ist die kommunikationszentrierte Führung genauso wichtig, die transparente Kommunikation inner- und außerhalb der Organisation sowie regelmäßiges Feedback in den Mittelpunkt stellt (Knorre 2020: 52).

In der Literatur haben sich vier Parameter herauskristallisiert, die für eine agile Transformation der Führung im Verwaltungskontext zu berücksichtigen sind. Die Führung ist dafür verantwortlich, diese Parameter zu verändern, um agiles organisationales Handeln zu erzielen (Knorre 2020: 48). Demnach sollen im Rahmen von *Purpose* die Gemeinwohlorientierung stets kommuniziert und mit einem agilen *Mindset* neben Pflichtaufgaben und geplanten Maßnahmen ebenso wie ad-hoc Entscheidungen und Fehler begrüßt werden (ebd.: 49). Im Zuge der *Relation* sollen Teamarbeit und -entwicklung, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation gestärkt sowie mit entsprechenden *Kompetenzen* das Wissen im Rahmen einer Lernkultur für alle zugänglich gemacht werden (Knorre 2020: 50 f.).

Da agile Führung aus mehreren Führungsrollen besteht, setzt dies hoch engagierte Mitarbeiter voraus, die motiviert und selbstständig arbeiten können und wollen (Grote/Goyk 2018: 26). Dieses Engagement kann wiederum laut Studienergebnissen von Zhang et al. (2014) durch das Führungsverhalten und den Führungsstil beeinflusst werden. Eine Studie von Nasomboon (2014: 77) stellt zusätzlich fest, dass Führungspersonen einen positiven Einfluss auf die Organisationsleistung und auf das Engagement der Mitarbeiter haben, wenn diese

sich stets den Zielen der Organisation verpflichten und dies durch ihre Arbeit verkörpern. Schließlich schlussfolgern zahlreiche Autoren, darunter Schyns und Day (2010) sowie van Breukelen, Schyns und Le Blanc (2006), dass hohe Leistungsfähigkeit, Arbeits- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie organisationales Commitment mit einer qualitativ hochwertigen Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung einhergehen.

## 2.2 Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung

Führung ist in erster Linie Menschenführung. So ist aus der Führungsforschung zu entnehmen, dass Führung durch ihre Wechselseitigkeit zu und Abhängigkeit von den Geführten ein sozialer Prozess ist, der durch „individuelles Verhalten, situative, teambezogene und organisationale Faktoren“ (Rigotti et al. 2014: 7) beeinflusst wird. Nach Weißer (2012: 23) kann nur dann von Führung gesprochen werden, wenn die von dem Mitarbeiter gestellten Bedürfnisse und Erwartungen an die Führung auch von der Führungskraft berücksichtigt und erfüllt würden. Führung besteht aus „tagtäglicher Beziehungsarbeit“ (ebd.: 24), die die Motivation in den Mitarbeitern erweckt. Der Neurowissenschaftler Joachim Bauer (2008) erklärt in seiner Veröffentlichung „Prinzip Menschlichkeit“ dazu:

> Kern aller Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben. Wir sind – aus neurobiologischer Sicht – auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen. (ebd.: 61)

Um das Engagement und die Leistung der Mitarbeiter langfristig zu halten, müssen stets Freiräume, Vertrauen und Wertschätzung seitens der Führung geschaffen werden, aus denen dann erst echtes Commitment erwachsen kann (Pinnow 2008: 125). Besonders die Fähigkeit, Vertrauen schenken und gewinnen zu können, stellt eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Beziehungsarbeit dar. Denn nur auf Grundlage des Vertrauens können Aufgabendelegation, Teamarbeit sowie Veränderungen und Transformationsprozesse ermöglicht werden (ebd.: 130).

Laut der X-Y-Theorie von Douglas McGregor (1960) hängt die Menschenführung immer von dem dahinterstehenden Menschenbild ab. Die X-Theorie nimmt an, dass der Mensch eine negative Grundeinstellung gegenüber Arbeit hat, lustlos und passiv ist und deswegen durch strategische Steuerung und Sanktionen zum Arbeiten motiviert werden muss (ebd.: 204). Die Person Y hingegen ist der Arbeit gegenüber motiviert und möchte Verantwortung übernehmen. Ihr Arbeitsverhalten kennzeichnet sich durch freiwilliges Engagement und ein hohes Maß an Selbstdisziplin und Eigenverantwortung (ebd.: 207). Dieser theoretische Ansatz unterstützt die Leader-Member-Exchange-Theorie in der Hinsicht, dass er von unterschiedlichen Typen von Mitarbeitern ausgeht, die demzufolge unterschiedlich geführt werden müssen (Pinnow 2008: 113). Aufgrund ihrer Verschiedenheit können sie nicht alle auf gleiche Weise geführt werden, wodurch die Beziehungsqualität zwischen einem Vorgesetzen und mehreren Mitarbeitern unterschiedlich ausfallen kann.

Entscheidend ist aber nicht nur, wie die Mitarbeiter wahrgenommen werden, sondern auch, wie diese die Führung wahrnehmen. So kamen Junker et al. (2011: 173) zum Ergebnis, dass je mehr die Vorgesetzten als ideal kategorisiert wurden, desto mehr sich auch die Mitarbeiter für den Aufbau einer guten Beziehung bemühten. Durch ihr Engagement werden sie mit mehr Einfluss, Handlungsspielräumen und Entscheidungsbefugnissen belohnt, wodurch

eine qualitativ hochwertige Beziehung entstehen kann. Im Umkehrschluss führt die Wahrnehmung des Vorgesetzten als Gegen-Ideal zu einer qualitativ schlechteren Beziehung, da die Bemühung, dem Vorgesetzten zu gefallen, entfällt (ebd.).

### 2.2.1 Einfluss der Beziehung auf organisationale Performance

Zwischenmenschliche Aspekte wie der Umgang mit Emotionen, Vertrauen und Interaktionen haben sich für eine erfolgreiche Führung, Teamzusammensetzung, Mitarbeitergewinnung sowie für den organisationalen Erfolg als unabdingbar erwiesen (Agote et al. 2016). Dies hat seinen Ursprung in den 1930er-Jahren, als die Bedürfnisse der Beschäftigten durch die Human-Relations-Bewegung stärker in den Fokus genommen wurden (Hentze et al. 2005: 2). Heutzutage erscheint es unvorstellbar, wirtschaftliche und organisationale Ziele ohne Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse zu erreichen (Berthel/Becker 2010: 109). Dies geht mit der Entwicklung einer Wissensgesellschaft einher, in der die Kreativität und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter wesentlich zum Organisationserfolg beitragen (Franken 2010: V.). Schließlich ist die Beziehungsqualität zum Mitarbeiter ein Indikator für „leadership effectiveness“ (Mahsud et al. 2010: 562). So wird davon ausgegangen, dass Führungspersonen, die qualitativ hochwertige Beziehungen zu allen bzw. mehreren Mitarbeitern aufbauen können, effektiver und leistungsfähiger sind als diejenigen Führungskräfte, die nicht dazu in der Lage sind (ebd.). Führungserfolg und Führungseffektivität gehen letztendlich mit einer hohen LMX-Qualität einher, wodurch die Organisationsleistung automatisch zunimmt (Eichenseer et al. 2020: 2).

### 2.2.2 Organisationale Einflussfaktoren auf die Beziehung

Das Führungsverhalten an sich stellt einen Faktor dar, der allein die psychische Gesundheit und emotionalen Erfahrungen der Mitarbeiterschaft beeinflussen kann (Rigotti et al. 2014: 7; Kaplan et al. 2014: 563). Langschnittstudien belegen, dass je wohler und gesünder sich die Mitarbeiter fühlen, desto besser die Beziehung zum Vorgesetzten ist, da diese zum positiven Gesundheitszustand beiträgt. Emotionale Erfahrungen ergeben sich wiederum daraus, wie die Mitarbeiter von der Führungskraft behandelt werden, sei es positiv durch das Gefühl von Wertschätzung oder auch negativ durch Vernachlässigung (Kaplan et al. 2014: 563). Im Sinne des „leader emotion management“ (ebd.: 566) sollen die Mitarbeiter in ihrem Umgang mit Emotionen so unterstützt werden, dass die organisationalen Ziele erreicht werden können. Auch hier kann wieder geschlussfolgert werden: Je positiver die emotionalen Erfahrungen, desto besser die Beziehung und desto besser die Arbeitsergebnisse.

Ein weiterer Einflussfaktor auf die Beziehung sind vor allem neue Arbeitsformen, die den Abbau von Hierarchien anstreben (Lorra/Möltner 2021: 322). Der Begriff New Work beschreibt den Wandel einer klassischen Arbeitsform zur modernen Arbeit vor dem Hintergrund der Digitalisierung und Globalisierung (ebd.: 323). Dabei stellt Agilität eine Form von New Work dar. Die Umsetzung von New Work erfordert eine Demokratisierung von Organisationen, indem Mitarbeiter durch Empowerment und größere Handlungsfreiräume stärker beteiligt werden (Hackl et al. 2017). Empowerment zielt somit darauf ab, die Autonomie und Selbstbestimmung der Mitarbeiter zu stärken (Lorra/Möltner 2021: 325). So führt psychologisches Empowerment dazu, dass die Fluktuationsabsicht der Mitarbeiter reduziert, extraproduktives Arbeitsverhalten gefördert und die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung insgesamt erhöht werden (Aryee/Chen 2006; Seibert et al. 2011). Das Ausmaß des

Empowerments kann von der Qualität der Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung abhängig sein (Harris et al. 2014). Entsprechend zeigen die Studienergebnisse von Lorra und Möltner (2021: 331), dass das Empowerment mit einer stets qualitativ besseren Beziehung zunimmt. Das Gefühl der Ermächtigung kann bei den Mitarbeitern wiederum zu einer positiven emotionalen Erfahrung beitragen.

Die Studie von M. Kim und S. Kim (2021: 152) betont weiterhin die Wichtigkeit von „learning support leadership“ und „learning agility“ als positive Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Im Rahmen von „learning agility“ – der Fähigkeit, die eigene Arbeitsweise in einem veränderten Arbeitsumfeld erfolgreich anpassen zu können (De Meuse 2017) – ist es die Aufgabe der Führungskräfte, die Mitarbeiter beim Lernen aller Art zu unterstützen. Dabei nehmen sie die Rolle eines Coachs oder Mentors ein, der die Belegschaft dazu motiviert, sich neues Wissen und neue Fähigkeiten anzueignen, um die eigenen Kompetenzen zu stärken (M. Kim/S. Kim 2020). Hinsichtlich der Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung konnte festgestellt werden, dass die Beziehungsqualität mit einem stark ausgeprägten „learning support leadership“ steigt (M. Kim/S. Kim 2021: 154 f.).

### 2.2.3 Relational Leadership

Relational Leadership kann in „beziehungsorientierte Führung“ übersetzt werden – eine Führung, die sich und andere stets in Arbeitsgemeinschaften und Beziehungen einbindet, Verantwortung für die Aufrechterhaltung der Beziehung übernimmt und diese entsprechend stärkt durch „connection, mutuality, empowerment and authenticity“ (McLean 2014: 10). Relational leadership besteht, wie die agile Führung, aus den Führungscharakteristiken der transformationalen, authentischen und dienenden Führung (McLean 2014: 27), sodass auch hier von „relational agility“ (ebd.: 23) gesprochen werden kann. Relational agility meint hierbei die Fähigkeit, Mitarbeiter trotz unsicherer Zeiten und neuen veränderten Situationen durch „relational growth, positivity and connectedness“ (ebd.: 25) effektiv zu führen und mitzunehmen. Untersuchungsergebnisse zeigen, dass Organisationen durchaus von relational agility profitieren können, indem die Loyalität und Produktivität der Beschäftigten durch den beziehungsorientierten Führungsstil zunehmen (Kouzes/Posner 2013). Denn letztlich ist es die überzeugende Persönlichkeit und Authentizität der Führung, die die Loyalität der Mitarbeiter gewinnen und sicherstellen können. Wie schon einmal angedeutet, erfordert auch relational agility ein hohes Maß an Emotionaler Intelligenz (EQ), die die Führung dazu befähigt, Beziehungen aufzubauen und aufrechtzuerhalten (McLean 2014: 28). Relational Leadership zielt schließlich auf die Entwicklung einer qualitativ hochwertigen Beziehung ab. Solange der soziale Austausch zwischen Führung und Mitarbeiter positiv und regelmäßig stattfindet, kann von einer hohen LMX-Beziehung ausgegangen werden (ebd.: 16). Gute Beziehungen tragen wiederum zu einem positiven und produktiven Arbeitsklima bei. Demzufolge empfinden Mitarbeiter, die sich in einer energetischen und engagierten Führungsbeziehung befinden, eine erhöhte Motivation, Selbstachtung, Lebens- und Arbeitsfreude (Dutton/Heaphy 2003). Schließlich belegen Studienergebnisse, dass erfolgreiche Beziehungen innerhalb der Organisation zur positiven Identität unter den Beziehungspartnern sowie zu einer verbesserten organisationalen Produktivität und Zielerreichung führen (Roberts 2007; Fredrickson 1998).

## 2.3 Empirische Studien

Die vorliegende Arbeit möchte die Auswirkung von Agilität auf die Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung untersuchen. Demzufolge sind vorhandene empirische Studien über die Antezedenzien einer Leader-Member-Exchange-Differenzierung besonders relevant, um einen Einblick zu bekommen, welche Faktoren eine unterschiedliche Beziehungsführung überhaupt auslösen können. So dient die LMX-Differenzierung zur Erklärung relevanter Arbeitsergebnisse auf Team- und individueller Ebene, je nachdem, wie stark die LMX-Qualität in den jeweiligen Beziehungen ausgeprägt ist (Martin et al. 2018: 157).

Liden und seine Kollegen (1997) nennen vier Variablengruppen, die die Entstehung und Form des Leader-Member Exchange beeinflussen: (1) *Member Characteristics* wie die Leistung, Kompetenzen und Persönlichkeit der Mitarbeiter; (2) *Leader Characteristics*, darunter der Führungsstil und das Führungsverhalten; (3) *Contextual Variables*, die sich auf Merkmale beziehen, die die LMX-Entwicklung beeinflussen, wie die Teamzusammenstellung oder Organisationskultur, und (4) *Interactional Variables*, die durch eine Übereinstimmung zwischen Führung und Mitarbeiter aufgrund von Ähnlichkeit oder Zuneigung zur gemeinsamen Bindung beitragen. Henderson et al. (2009: 527) zählen neben den bereits genannten Variablen den Mitarbeiterwunsch zur Festanstellung, die Teamkultur und -größe sowie die Organisationsstrukturen zu den Ursachen einer Mitarbeiterdifferenzierung.

Da sich die vorliegende Untersuchung auf die Führung sowie Organisationstruktur und -kultur konzentriert, werden lediglich die vorhandenen Forschungen dieser Variablengruppen in den Unterkapiteln näher ausgeführt.

### 2.3.1 Führungseigenschaften

Das Führungsverhalten, das sich am Führungsstil orientiert, trägt dazu bei, die Beziehung zum Mitarbeiter sowie Beziehungen zwischen den Mitarbeitern zu gestalten (Yukl et al. 2009: 290). Zahlreiche Untersuchungsergebnisse belegen, dass sich der transformationale Führungsstil negativ auf eine LMX-Differenzierung auswirkt und so mit einer hohen LMX-Qualität korreliert (Henderson et al. 2009, Yukl et al. 2009, Mahsud et al. 2010, Eichenseer et al. 2020, Dulebohn et al. 2012, Wang et al. 2005, Lee 2008, Basu/Green 1997, Howell/Hall-Merenda 1999). Mahsud und seine Kollegen (2010: 564) begründen dies damit, dass das Verhalten eines transformationalen Führers beziehungs- und veränderungsorientiert ausgerichtet ist. Die Prinzipien der transformationalen Führung, nämlich „individualized consideration, idealized influence, inspirational motivation, and intellectual stimulation“ (Eichenseer et al. 2020: 6) unterstützen die Beobachtung. Darüber hinaus begünstigt die ethische Führung eine geringe LMX-Differenzierung, da diese sich für das Wohlergehen der Mitarbeiter mittels stetiger Unterstützung und Ermächtigung einsetzt (Mahsud et al. 2010: 563). Wang et al. (2017: 163) betonen die Bedeutsamkeit der dienenden und geteilten Führung besonders für die Unterstützung ermächtigender, selbstorganisierter Teams. Deren Studienergebnisse zeigen nämlich, dass der Einfluss der LMX-Differenzierung auf die Leistung und das Arbeitsengagement der Teams durch den Effekt der geteilten und dienenden Führung reduziert wurde. Die Studie von Nasomboon (2014: 87) über den Einfluss von Leadership Commitment auf die Organizational Performance und das Mitarbeiterengagement

legt nahe, dass je mehr sich die Führungskraft der Organisation und deren Zielen verpflichtet, desto höher die organisationale Leistung und das Engagement der Mitarbeiter ausfällt. Dieser Zusammenhang wirkt sich schließlich positiv auf die Beziehung aus, da die Mitarbeiter durch die Führungskraft motiviert und mitgenommen werden.

### 2.3.2 Organisationskultur und Organisationsstrukturen

Hinsichtlich der Organisationskultur beziehen sich die Autoren Terpstra-Tong et al. (2020) auf das „Competing Values Framework" der Forscher Robert Quinn und Kim Cameron, das sich auf die vier Organisationskulturtypen beschränkt: Adhokratie-, Clan-, Hierarchie- und Marktkultur. Die Clan- und Hierarchiekultur stehen für kollektivistische Werte und harmonische Beziehungen im Rahmen von Partizipation, Teamarbeit, Ordnung, Kontrolle und Stabilität (2006: 37, 41). Die Adhokratie- und Marktkultur zeichnen sich wiederum durch individualistische Werte, Selbstbestimmung und den Fokus auf Effektivität und Leistung aus, die nur mittels Zielorientierung, Risikobereitschaft und Kreativität erreicht werden können (ebd.: 39, 43). Da die ersten beiden Kulturtypen die Aufrechterhaltung von Beziehungen und die Integration innerhalb der Organisation in den Mittelpunkt stellen, stehen diese in einem positiven Zusammenhang mit LMX (Terpstra-Tong et al. 2020: 13) Der externe Fokus der letzten beiden Kulturtypen auf die Differenzierung der Individuen und Leistung der Organisation deuten auf eine negative Korrelation zur LMX-Qualität (ebd.). In Übereinstimmung mit den Ergebnissen der Organisationskultur haben Henderson et al. (2009: 524) hinsichtlich der Organisationsstrukturen feststellen können, dass bürokratische Strukturen durch ihre standardisierten Abläufe und klaren Regeln Ungerechtigkeit und Voreingenommenheit reduzieren. Die Führungskräfte werden auf diese Weise eingeschränkt, zwischen ihren Mitarbeitern zu differenzieren. Bei organischen Strukturen, die sich unter anderem durch flache Hierarchien, geringe Standardisierung und schwache Zentralisierung kennzeichnen, ist eine gewisse Differenzierung erforderlich, um flexibel auf dynamische Veränderungen im Arbeitsumfeld reagieren zu können (ebd.).

Ein Praxisbeispiel aus dem öffentlichen Sektor in Singapur stellt diese Ergebnisse jedoch infrage. So wurden dort klassische Organisationsstrukturen durch die Umsetzung der PS21-Reformen verändert, die auf den Bürokratieabbau und den Wandel der Organisationskultur abzielten (Yeo et al. 2015: 1380). Diese Veränderung wirkte sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit und das Organizational Citizenship Behaviour (OCB) der Mitarbeiter aus (ebd.: 1393 f.). OCB ist durch ein extraproduktives Arbeitsverhalten und freiwilliges Arbeitsengagement geprägt (Lorra/Möltner 2021: 324). Die Reformergebnisse bestätigten einen positiven Effekt von LMX auf die Entwicklung der OCBs, da ein hohes LMX das Engagement der Mitarbeiter zugunsten der organisationalen Performance erhöhte (Yeo et al. 2015: 1381). Dieses Resultat kann mit den unterschiedlichen, nahezu paradoxen Folgen einer LMX-Differenzierung erklärt werden, worauf im nächsten Abschnitt genauer eingegangen wird.

### 2.3.3 LMX-Differenzierung und Team-Performance

Besonders auffällig ist die große Anzahl empirischer Studien über den Zusammenhang zwischen LMX-Differenzierung und Team-Performance. Mehrere Untersuchungsergebnisse konnten belegen, dass sich die LMX-Differenzierung einerseits positiv und signifikant auf die Teamperformance auswirkt (Naidoo et al. 2011, Le Blanc/González-Romá 2012, Zhichao/Cui 2012, Liden et al. 2006, Sui et al. 2016); andererseits eine zu starke

Differenzierung die Gruppendynamik und Teamkoordination einschränken kann (Estel et al. 2019, Lee/Chae 2017, Wang et al. 2017, Manata 2020). Im Einklang mit den theoretischen Annahmen der LMX-Theorie begründen die Forscher Naidoo et al. (2011: 348) den positiven Zusammenhang damit, dass Führungskräfte (1) sich gezielt kompetente Mitarbeiter aussuchen, die im Gegenzug eine höhere Performance leisten; (2) diesen Mitarbeitern zusätzliche Unterstützung geben, wodurch sie leistungsstärker werden, und (3) die Mitarbeiter durch die Bevorzugung motivierter und engagierter ihre Leistung vollbringen. Aus den Erklärungen geht hervor, dass lediglich diejenigen von der LMX-Differenzierung profitieren, die eine gute intensive Beziehung zur Führungskraft haben. Die nicht davon betroffenen Mitarbeiter hingegen erfahren durch die Differenzierung eine unfaire Behandlung, wodurch sie sich weniger unterstützt und beteiligt fühlen. Demzufolge kann die Differenzierung auch Demotivation, niedrigere Arbeitszufriedenheit sowie höhere Gruppenkonflikte auslösen (Estel et al. 2019: 2). Demgemäß empfehlt Manata (2020: 184), eine geringere Differenzierung für eine höhere Teamperformance unter dem Gesichtspunkt des sozialen Zusammenhalts vorzunehmen. Diese Anregung wird durch die Studienergebnissen von Tordera und González-Romá (2013) unterstützt, die nachgewiesen haben, dass in Teams mit niedriger Differenzierung und höherer LMX-Qualität ein besseres Innovationsklima herrscht. Unter einem Innovationsklima wird hierbei die Entstehung, Wahrnehmung und Unterstützung neuer Ideen innerhalb eines Teams verstanden (ebd.: 2). Dadurch, dass die Führungskraft versucht, mit allen Teammitgliedern eine gute Beziehung aufrechtzuerhalten, kann das Arbeitsklima mehr durch Innovation und weniger durch das Gefühl von Unfairness und Gruppenkonflikte gestaltet werden (ebd.: 6). Diese Studie zählt zu den wenigen, die LMX unter dem Gesichtspunkt agiler Arbeitsweisen, hier mit dem Fokus auf Innovation, analysiert haben. Aus diesem Grund kann diese Forschungslücke mit der Untersuchung der vorliegenden Arbeit über die Auswirkung agiler Dimensionen auf LMX geschlossen werden.

# 3 Leader-Member-Exchange-Theorie

Die Leader-Member-Exchange-Theorie (LMX) besagt, dass eine Führungskraft qualitativ unterschiedliche Beziehungen zu jedem ihrer Mitarbeiter entwickelt (Dansereau et al. 1975; Graen 1976). Gemäß Graen (1976) wird die LMX-Beziehung zunächst durch den Prozess der Rollenentwicklung stabilisiert. Aufgrund von Ressourcen- und Zeitmangel der Führung wird eine intensive Beziehung nur zu denjenigen aufgebaut, die der Führungskraft vertrauensvoll und verantwortungsbewusst erscheinen, sodass eine Differenzierung der Mitarbeiter in eine Innen- und Außengruppe stattfindet. Auf Basis der Differenzierung entsteht durch unterschiedliches Führungsverhalten ein *high-quality-exchange* mit Mitgliedern der Innengruppe und ein *low-quality-exchange* mit Mitgliedern der Außengruppe. Die Besonderheit der Theorie liegt hierbei darin, dass nicht nur die Führung, sondern auch die Rolle der Mitarbeiter in der Beziehung und Interaktion berücksichtigt werden (van Breukelen et al. 2006: 301). Demnach können auch die Mitarbeiter die Beziehung verändern und gestalten, was oftmals davon abhängt, wie sie von der Führung behandelt werden (ebd.: 303). So gehört der LMX-Ansatz zu einer der wenigen Theorien, die den Einfluss von Führung auf

„Organizational Behavior“ – das Denken, Fühlen und Verhalten eines Individuums in der Organisation – erklären (Tordera/González-Romá 2013: 1).

Die Grundlage der LMX-Theorie stellt die soziale Austauschtheorie von Blau (1967: 91) dar, die von einem rationalen Menschenbild ausgeht, das Austauschbeziehungen mit anderen Personen eingeht, um noch benötigte Ressourcen für seine Zielerreichung zu gewinnen. Er unterscheidet dabei zwei Austauscharten: den ökonomischen Austausch, der den Tausch von materiellen Gütern umfasst, und den sozialen Austausch, der sich auf den Tausch von immateriellen Gütern bezieht (z. B. Zuneigung, Respekt, Zeit und Informationen). Der ökonomische Austausch ist zeitlich begrenzt und geprägt durch festgelegte Verpflichtungen, während der soziale Austausch eine dauerhafte Interaktion darstellt, in der das Prinzip der Reziprozität – der generellen Erwartung einer nicht festgelegten Gegenleistung – gilt (ebd.: 93).

Rybnikova (2014) bezeichnet den LMX-Ansatz als ein Konzept der austauschtheoretischen Führungsperspektive, da der Ansatz ebenso als eine Theorie der Führungsdyaden bezeichnet wird (Northouse 2013: 161). Die Führungsperson steht nämlich einem individuellen Mitarbeiter mit jeweils spezifischen Fähigkeiten und Persönlichkeiten gegenüber, die zusammen eine Dyade bilden (Neuberger 2002: 335). Hierbei ist zu bedenken, dass mehrere Mitarbeiter einer Führungskraft untergeordnet werden, sodass die Führung mit jedem einzelnen Mitarbeiter eine solche Dyade bildet. In dieser Dyade liegt der Analysefokus auf der Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bzw. auf deren Austausch von sowohl materiellen als auch immateriellen Ressourcen.

## 3.1 Entwicklung der LMX-Theorie

Die LMX-Theorie durchlief eine dynamische Entwicklung, die von den Forschern Graen und Uhl-Bien (1995) in vier Phasen gegliedert wurde. In der ersten Phase wurde die Vertical-Dyad-Linkage-Theorie (VDL) von Dansereau, Graen und Hage (1975) aufgestellt, in der erstmals angenommen wurde, dass Führungskräfte aufgrund eingeschränkter Ressourcen individuelle, qualitativ unterschiedliche Beziehungen zu ihren Mitarbeitern führen. Dies hatte zur Folge, dass die Geführten in eine qualitativ hoch- oder minderwertige Führungsbeziehung differenziert wurden (Graen/Uhl-Bien 1995: 227). Die zweite Phase geht über das VDL-Modell hinaus, indem sie die Ursachen und Folgen dieser Differenzierung für die Organisation in den Mittelpunkt der Forschung stellt. Es wurde untersucht, unter welchen Bedingungen und Einflüssen sich LMX-Beziehungen entwickeln und wie sich besonders High-quality-Beziehungen auf der Führungs-, Mitarbeiter-, Team-, und Organisationsebene auswirken können (ebd.: 229). Das sogenannte Leadership-Making stellt den dritten Forschungsschwerpunkt dar, der darauf abzielt, Trainingsmethoden und -programme zu entwickeln, die Führungskräften dazu verhelfen, zu allen Mitarbeitern eine qualitativ hochwertige Beziehung aufzubauen. Ziel war es, die Möglichkeit einer solchen Beziehung zumindest für alle Mitarbeiter anzubieten, um das Potenzial für mehr High-quality-Beziehungen auszuschöpfen, den Weg dorthin leichter zu machen und „effective leadership“ (ebd.: 233) zu fördern. In der letzten und vierten Phase wird die Organisation als komplexes Ganzes betrachtet, in der ein Netzwerk von Beziehungen entsteht, das auf gegenseitigen Abhängigkeiten beruht. Im Zentrum der Forschung nennen Graen und Uhl-Bien die

Aufgabenabhängigkeit im Team und wie diese die Beziehungsqualität innerhalb des Teams beeinflusst. Führungsstruktur orientiere sich hier entlang der Aufgabenstruktur (ebd.: 234).

Jüngere Ansätze der LMX-Forschung setzen sich hingegen mit dem Einfluss und den Folgen elektronischer Kommunikationsformen (Hill et al. 2014) sowie kultureller Diversität auf die LMX-Beziehung auseinander (Randolph-Seng et al. 2016).

## 3.2 Innengruppe und Außengruppe

Die Differenzierung der Mitarbeiter in eine Innen- und Außengruppe ist ein wesentliches Charakteristikum der Austauschbeziehung (Dansereau et al. 1975). Die Führungskraft sieht sich durch ihre begrenzten Ressourcen dazu gezwungen, eine Differenzierung vorzunehmen, da sie nicht genügend Zeit hat, jedem Mitarbeiter mit gleichermaßen Feedback und Informationen entgegenzukommen. Dadurch kommt es zur Entstehung einer Innengruppe, die sich durch eine hochqualitative soziale Austauschbeziehung mit der Führung kennzeichnet, sowie zur Entstehung einer Außengruppe, die sich lediglich auf ein niedrigqualitatives ökonomisches, oberflächliches und distanziertes Austauschverhältnis beschränkt (Rybnikova 2014, 126). Demzufolge erhalten die Mitarbeiter der Innengruppe mehr Informationen, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung durch die Führungskraft, mit der sie überdies intensiv und regelmäßig kommunizieren. Zudem können sie selbstbestimmter und einflussreicher arbeiten. Die Mitarbeiter der Außengruppe hingegen verbringen weniger Zeit und tauschen sich eher selten mit der Führungskraft aus, wodurch ihr gegenüber eine distanzierte Haltung entsteht. Aufgrund von Misstrauensgefühlen seitens der Führung werden sie vielmehr von ihr kontrolliert als in Entscheidungen oder relevante Aufgaben eingebunden (Rybnikova 2014: 126 f.). Die Auswahl der Mitarbeiter in die Innengruppe hängt letztlich davon ab, welche Kompetenzen und Fähigkeiten diese mitbringen, wie hoch die Motivation für eine größere Verantwortungsübernahme ausgeprägt ist sowie inwiefern ihnen in der Abwesenheit der Führung vertraut werden kann (Liden/Graen 1980: 451 f.).

## 3.3 Entwicklung der LMX-Beziehung

In den Werken von Graen/Scandura (1987) und Graen/Uhl-Bien (1995) wurde ein Modell erstellt, das den Entwicklungsprozess einer LMX-Beziehung in drei Phasen beschreibt. Dabei bedient sich das Modell den Annahmen der Austausch- und Rollentheorie. Hierbei ist zu beachten, dass besonders die Erfüllung gegenseitiger Erwartungen wesentlich zur Rollenentwicklung beiträgt. Diese werden nämlich von beiden Seiten grundsätzlich erfüllt, solange die versprochene Gegenleistung eingehalten wird (Graen 1976). Je mehr Erwartungen erfüllt werden, desto höher steigt auch das Vertrauen zwischen den Akteuren. LMX ist hier folglich als ein „trust building process“ (McLean 2014: 13) zu verstehen, der zur produktiven und positiven Arbeitsatmosphäre beiträgt.

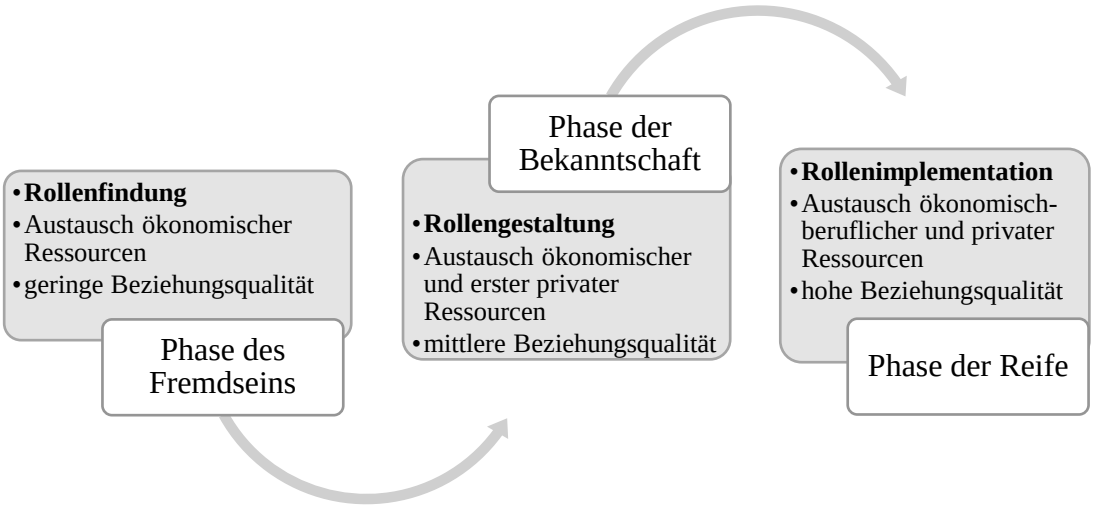


Abbildung 3: Entwicklungsphasen einer LMX-Beziehung (in Anlehnung an Schirmer/Woydt 2016: 18)

Erst in mehreren Rollenepisoden können sich Führungskräfte und Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Fähigkeiten, Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale kennenlernen, bis die Rollenentwicklung vollständig abgeschlossen ist und sich darauf aufbauend unterschiedliche Austauschbeziehungen bilden können (Bauer/Green 1996).

## 3.4 Messung von LMX

In der empirischen Forschung wird die LMX-Beziehung anhand ihrer Qualität mithilfe eines Fragebogens gemessen. Dieser wurde erstmals von Dansereau und Kollegen (1975) mit zwei Items entwickelt. In Laufe der Jahre wurde der Fragebogen zunächst um vier Items, dann um fünf Items, sieben Items, zehn Items und zwölf Items erweitert (Dienisch/Liden 1986: 623). Aus der Metaanalyse von Gerstner und Day (1997) hat sich die LMX7-Skala mit sieben Items vom Likert-Typ im Vergleich zu den anderen Skalen als reliabelstes Messinstrument erwiesen, sodass sie für LMX-Forschungen am häufigsten verwendet wird (Schyns/Paul 2002). Die LMX7-Skala erfragt im Vergleich zu den anderen Skalen zusätzlich die Effektivität der Austauschbeziehung. Darüber hinaus liegt Cronbachs Alpha, womit die interne Konsistenz einer Skala bzw. die Stärke der Reliabilität gemessen wird, bei 92 Prozent (ebd.). Dieser sehr hohe Wert deutet darauf, dass der Fragebogen eine hohe interne Konsistenz aufweist, sodass keine weiteren Items oder Fragen zur Messung des Konstrukts erforderlich sind (Walther 2022). Der Fragebogen wurde im Jahre 2002 erstmals von Schyns und Paul ins Deutsche übersetzt und gilt als validiert, da ausreichend Belege zur Konstrukt- und Kriteriumsvalidität vorliegen (Schyns/Paul 2002).

Umstritten ist noch immer die Frage nach der Dimensionalität der LMX-Theorie. So gehen Graen und Scandura (1987) von einer Mehrdimensionalität aus, indem sie argumentieren, dass die sieben Dimensionen Vertrauen, Respekt, Loyalität, Zuneigung, Intimität, Unterstützung, Offenheit und Ehrlichkeit den Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beeinflussen würden. In den empirischen Untersuchungen wurde jedoch konstant festgestellt, dass dadurch, dass die verschiedenen Dimensionen so hoch korreliert sind, von einer Eindimensionalität auszugehen ist (Graen/Uhl-Bien 1995: 237). Nichtsdestotrotz vertreten mehrere Forscher die Annahme, dass es sich beim LMX-Ansatz um ein multidimensionales Konzept handele, wie z. B. Dienesch und Liden (1986: 626), die die drei Dimensionen wahrgenommene Zusammenarbeit, Loyalität und gegenseitige Zuneigung aufstellen. Auch Graen

und Uhl-Bien (1995: 237) nehmen an, dass sich LMX aus den Dimensionen „respect, trust, and obligation“ herausbilde mit der Begründung, dass eine aufrichtige und intensive Beziehung nicht ohne gegenseitigen Respekt, beidseitiges Vertrauen und die Verpflichtung zur Aufrechterhaltung der Beziehung entstehen könne.

## 3.5 Stärken und Schwächen

Gerstner und Day (1997: 828) betonen „there is surprisingly little agreement on what LMX is“. Viele Forschende nennen die Abwesenheit einer explizit konzeptionellen Definition von LMX als größtes Problem der Theorie (Sheer 2015: 213). Obwohl sich die meisten Definitionen auf die Qualität des „Exchanges“ beziehen, wird zu wenig auf die Natur, Entstehung und den Inhalt des tatsächlichen Austauschprozesses geachtet (van Breukelen et al. 2006: 300), sodass von einem „Exchange lost“ (Sheer 2015: 216) die Rede ist.

Ein methodisches Problem stellen aufgrund der großen Auswahl an LMX-Skalen die zahlreichen und unterschiedlichen Operationalisierungsmöglichkeiten dar (Dienisch/Liden 1986: 623). Die stetige Weiterentwicklung der Skalen unterliegt einer nicht systematischen Grundlage, mit der gemachte Veränderungen weder logisch erklärt noch theoretisch gerechtfertigt wurden (Schriesheim et al. 1999: 100). Aus der Vielzahl ergibt sich für die Messung der LMX-Qualität keine einheitliche Methode, wodurch die Vergleichbarkeit der Ergebnisse erschwert wird (Graen/Uhl-Bien 1995: 236). An der LMX7-Skala wird ferner kritisiert, dass keines der Items konkret auf den Austausch eingeht (Sheer 2015: 219). Vielmehr wird lediglich nach den Einstellungen und Handlungen des Führers gegenüber dem Mitarbeiter (und umgekehrt) gefragt, sodass weder der Austausch noch die Beziehungsqualität per se gemessen wird. Darüber hinaus sind die Analyseebenen des LMX-Ansatzes nicht ausreichend spezifiziert (van Breukelen et al. 2006: 306) und Uneinigkeiten über die Dimensionalität der Theorie noch immer vorhanden (Dienisch/Liden 1986: 624).

Ein weiteres konzeptionelles Problem bezieht sich auf die Grundlage des lediglich rationalen Menschenbilds, das von einem homo oeconomicus ausgeht, der beim Austausch einzig seine individuellen Ziele erreichen möchte. Hierbei blieben soziale und kulturelle Einflüsse jahrelang unberücksichtigt (Rybnikova 2014: 143). Auch der organisationale Kontext, darunter Hierarchien, Machtkämpfe oder Konflikte in der Gesamtorganisation, geraten durch den primären Fokus auf den Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zunehmend in den Hintergrund (ebd.: 144). Demzufolge werde die Umwelt, in der die Individuen miteinander interagieren, kaum thematisiert, was zu einer isolierten Betrachtung der Führungsbeziehung führt. Kaum theoretisch fundiert sind außerdem die möglichen positiven Folgen einer schlechten sowie die negativen Folgen einer guten Austauschbeziehung (ebd.).

Nichtsdestotrotz wird die Führung im Rahmen der LMX-Theorie als interaktiv wahrgenommen, sodass nicht allein die Führungskraft Führung ausmacht, sondern vielmehr die zeitliche, räumliche und soziale Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (Rybnikova 2014: 143). Den Mitarbeitern unterliegt so eine „Führung konstituierende Funktion“ (ebd.), sodass die LMX-Theorie zu den wenigen Führungstheorien gehört, die auch Mitarbeiter im Analyserahmen berücksichtigt. Aufgrund der Vielzahl an besonders quantitativ empirischen Studien gehört der austauschtheoretische Führungsansatz zu den am besten beforschten Führungstheorien. Gerade die LMX-Theorie kann im Gegensatz zu anderen Theorien dazu

verhelfen, gleich mehrere verschiedene Implikationen für die Gesamtorganisation aufzustellen (ebd.).

# 4 Forschungsdesign

Mithilfe des Forschungsdesigns, das die Grundlage der empirischen Untersuchung bildet, werden die Hypothesenbildung, methodische Vorgehensweise der Datenerhebung, die Operationalisierung der Variablen sowie die Auswahl der Stichprobe begründet. Die Datenerhebung erfolgt mittels eines halbstandardisierten Online-Fragebogens, dessen Aufbau und Auswertung im Anschluss vorgestellt werden.

## 4.1 Hypothesenbildung

Aus den Ausführungen der bisherigen Forschung und theoretischen Grundlage lassen sich Hypothesen über den Einfluss der agilen Dimensionen (1) Agile Organisationsstrukturen, (2) Agile Organisationskultur und (3) Agile Führung auf die Qualität der Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung ableiten.

Agile Organisationsstrukturen sind durch organische Strukturen geprägt, die durch flache Hierarchieebenen, geringe Standardisierung und Spezialisierung sowie netzwerkartige Kommunikation charakterisiert sind. Starr festgelegte Strukturen und Zuständigkeiten geraten durch den stärkeren Fokus auf die Leistungsfähigkeit und Kompetenzen der Mitarbeiter, die einen Strategiewechsel schnell umsetzen und auch in neuen, veränderten Situationen effektiv und flexibel arbeiten können, zunehmend in den Hintergrund. Eine Differenzierung der Mitarbeiter wird hier als sinnvoll angesehen, um die bestmögliche organisationale Performance ausschöpfen zu können. Bei den Mitarbeitern, die der Innengruppe zugehörig sind, kann von einer hohen LMX-Qualität ausgegangen werden, da sie in einem intensiven Beziehungsaustausch zur Führung stehen. Mehrere Studien haben wiederum belegt, dass eine zu hohe Differenzierung mit einer niedrigen LMX-Qualität einhergeht. Dies ist auf die Mitglieder der Außengruppe zurückzuführen, die durch die Differenzierung weniger beachtet und eingebunden werden und sich dadurch unfair behandelt fühlen. Diese negativen Emotionen können die Leistungsfähigkeit und Motivation der Betroffenen und somit die Gruppendynamik und Gesamtleistung des Teams einschränken.

*H1: Je agiler die Organisationsstrukturen, desto höher die LMX-Qualität.*

*H2: Je agiler die Organisationsstrukturen, desto geringer die LMX-Qualität.*

Eine agile Organisationskultur wird durch die Vertretung und Auslebung agiler Werte eingeführt und aufrechterhalten. Regelmäßiges Feedback, Offenheit, Mut, Kommunikation und Respekt sind nur einige von vielen agil geprägten Werten, die die Entwicklung und Aufrechterhaltung einer Beziehung grundsätzlich stärken und fördern.

*H3: Je agiler die Organisationskultur, desto höher die LMX-Qualität.*

Zahlreiche Studien haben nachgewiesen, dass wesentliche Elemente der agilen Führung wie transformationale und dienende Führungscharakteristiken sowie Leadership Commitment

mit einem hohem LMX korrelieren. Dies ist darauf zurückzuführen, dass solche menschen- und beziehungsorientierten Führungseigenschaften darauf ausgerichtet sind, die Mitarbeiter in ihrer Entwicklung, Leistung und Arbeitseinstellung positiv zu beeinflussen und zu unterstützen. Dies führt wiederum dazu, dass sich auch die Mitarbeiter um eine gute Beziehung mit ihren Vorgesetzten bemühen. Agile Führer selbst legen einen besonders großen Wert auf gute Menschenführung und effektive Beziehungsarbeit, sodass die Entwicklung einer qualitativ hochwertigen Beziehung begünstigt wird.

*H4: Je mehr agil geführt wird, desto höher die LMX-Qualität.*

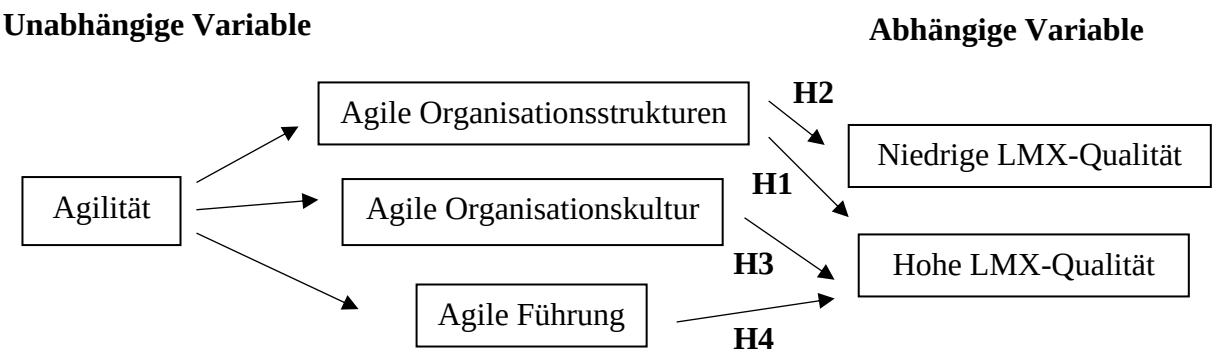


Abbildung 4: Untersuchungsmodell

## 4.2 Methodik

### 4.2.1 Halbstandardisierte Online-Befragung

Die Datenerhebung erfolgt durch eine schriftliche Online-Befragung in Form von halbstandardisierten Fragebögen einerseits zur Agilität und andererseits zur Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung (LMX). Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie aus sowohl offenen als auch geschlossenen Fragen bestehen. Bei offenen Fragen können die Befragten ihre Antworten frei formulieren, wohingegen bei geschlossenen Fragen eine Auswahl von Antwortmöglichkeiten vorgegeben wird, die die Befragten auswählen können (Thielsch et al. 2012: 224). Laut Döring und Bortz (2016: 253) dient diese kostengünstige Methode zur Beschreibung und Bewertung konkreter Sachverhalte durch die Befragungspersonen, weswegen sie sich besonders für Alltagstheorien eigne, die Erklärungen für bestimmte Sachverhalte, Phänomene und Handlungen böten (ebd.: 359). In der vorliegenden Untersuchung beträfe dies die Ermittlung von Agilität und deren Einfluss auf die Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung im LAF und BA Neukölln. Diese Methode erfordert jedoch eine hohe Strukturierbarkeit der Befragungsinhalte und unterliegt aufgrund der räumlichen und zeitlichen Unabhängigkeit beim Beantworten einer „unkontrollierte[n] Erhebungssituation“ (ebd.: 252). Demzufolge kann das Ausfüllen des Fragebogens durch die jeweilige Befragungssituation oder von äußeren Begleitumständen beeinflusst werden. Geschlossene Fragen können zwar schneller ausgewertet werden; dennoch besteht das Risiko, dass die Ergebnisse aufgrund fehlender Antwortalternativen verzerrt sind (Thielsch et al. 2012: 225). Die Ergänzung offener Fragen soll diesen Nachteil ausgleichen. Jedoch erfordert das Beantworten offener Fragen eine gute Ausdrucksfähigkeit, mehr Zeit und eine aufwendigere Auswertung durch die entsprechende Textanalyse und -interpretation (Behnke et al. 2010: 246). Aufgrund der

unterschiedlichen Ausdrucksfähigkeit der Befragten lassen sich die Daten zudem schwer miteinander vergleichen (ebd.). Die Möglichkeit der freien Formulierung kann außerdem mit der Angst vor Rechtschreibfehlern oder Ausdrucksmängeln einhergehen, sodass nur kurze, unvollständige Antworten angegeben werden (Döring/Bortz 2016: 254). Dennoch sind die Antworten durch die schriftliche Form im Vergleich zu mündlichen Äußerungen zwar weniger spontan, aber besser durchdacht (ebd.: 308). Zudem begünstigt die höhere Anonymität bei schriftlichen Befragungen zugleich ehrlichere Angaben (ebd.: 237). So eignet sich die offene Frageform besonders gut, um ablehnendes oder sensitives Verhalten zu ermitteln (Thielsch et al. 2012: 224).

#### Vorbereitung und Aufbau des Fragebogens

Die Fragebögen wurden über die Befragungsplattform QUAMP Survey erstellt. Dabei handelt es sich um ein Umfrage-Tool, das von der Universität Potsdam im Rahmen von UP Survey zur Erstellung, Durchführung und Auswertung von Umfragen kostenlos angeboten wird. Die Kontaktaufnahme und laufende Kommunikation erfolgten über E-Mail mit den zuständigen Referatsleitern und Ansprechpartnern der Behörden, die für die Auswahl und Bereitstellung der Befragten zuständig waren. Die Fragebögen waren über entsprechende Einladungslinks zugänglich, die ebenso über E-Mail bereitgestellt wurden.

Die Fragebögen wurden gemäß den Empfehlungen von Döring und Bortz (2016) und Fischer (2021) erstellt. Zur Berücksichtigung von Drittvariablen wurden zu Beginn jeder Befragung dienstliche Informationen abgefragt, deren Beantwortung auf Freiwilligkeit beruhte. Der Fragebogen zur Agilität legt den Fokus auf die drei Dimensionen (1) Agile Organisationsstrukturen, (2) Agile Organisationskultur und (3) Agile Führung, wohingegen sich der Fragebogen zur Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung auf deren Qualität, Regelmäßigkeit und Intensität des Austauschs sowie Stärken und Schwächen konzentriert. Dabei erhielten Führungskräfte und Mitarbeiter unterschiedliche Fragebögen, die sowohl offene als auch geschlossene Fragen in Form von Likert-Skalen umfassen. Die erhobenen Daten wurden anschließend durch die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2022) analysiert und ausgewertet, da diese eine systematische und regelgeleitete Analyse des Textmaterials ermöglicht sowie sich unter anderem für Fragestellungen eignet, die einen bewertenden oder einschätzenden Fokus haben (Kohlbrunn/Scheytt o. J.).

### 4.2.2 Auswertungsmethode: Qualitative Inhaltsanalyse

> „Unter qualitativer Inhaltsanalyse wird die systematische und methodisch kontrollierte wissenschaftliche Analyse von Texten, Bildern, Filmen und anderen Inhalten von Kommunikation verstanden.“ (Kuckartz/Rädiker 2022: 39)

Die qualitative Inhaltsanalyse stellt ein Auswertungsverfahren dar, das theoriegeleitet, regelgeleitet, systematisch und kategorienbasiert arbeitet (ebd.: 111 f.). Mittels der Klassifizierung von Einheiten entstehen Kategorien, die das zentrale Instrument der Analyse bilden und mit denen das Material bearbeitet und codiert wird (ebd.: 39). Dafür müssen die Kategorien zunächst definiert werden. Kategoriendefinitionen werden nach dem allgemeinen Schema von Kuckartz aufgestellt, das eine inhaltliche Beschreibung, Kriterien für die Anwendung bzw. Nichtanwendung einer Kategorie und Beispiele für die Anwendungen durch entsprechende Zitate umfasst (ebd.: 66). Die Kategorien erfüllen schließlich den Zweck der Codierung des empirischen Materials. Dabei können sogenannte codierte Segmente einer

bereits gebildeten Kategorie zugeordnet oder eine komplett neue Kategorie durch das empirische Material gebildet bzw. codiert werden (ebd.: 67). Im Rahmen der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse wird das Material in mehreren Codierdurchläufen mit deduktiv und induktiv gebildeten Kategorien codiert (ebd.: 104). Insgesamt findet der Ablauf in fünf Phasen statt:

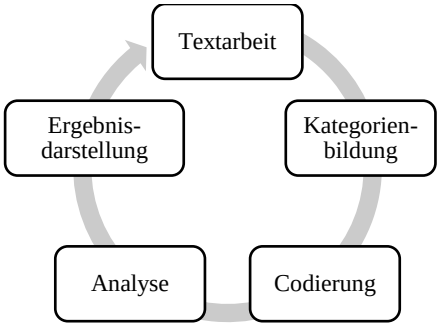


Abbildung 5: Ablauf der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (in Anlehnung an Kuckartz/Rädiker 2022: 106)

In der ersten Phase werden die Texte sorgfältig bearbeitet, erste Auswertungsideen in Memos festgehalten oder kurze Fallzusammenfassungen verfasst. Anschließend werden in der darauffolgenden Phase die Hauptkategorien aus dem Fragebogen heraus deduktiv entwickelt, indem auf die festgelegten Themenbereiche Bezug genommen wird. So lauten die beispielhaften Kategorien des Themas „Agile Führung“: agile Führungskompetenzen, geteilte Führung, Kommunikation und Ermächtigung der Mitarbeiter (siehe Operationalisierung). In der Codierungsphase werden Textabschnitte zu den Hauptkategorien zugeordnet (erster Codierprozess). Am empirischen Material selbst können neue Subkategorien induktiv gebildet werden. Diese müssen definiert und können mit der Ergänzung von Beispielen (z. B. Zitaten) tabellarisch zusammengefasst werden. Im Anschluss wird das bereits codierte Material abermals codiert, diesmal mit der Zuordnung der Subkategorien (zweiter Codierprozess). Fallzusammenfassungen, die in der ersten Phase erstellt wurden, können nun hinsichtlich der Haupt- und Subkategorien überarbeitet werden. In der Analysephase können mithilfe der kategorienbasierten Analyse entlang der Hauptkategorien inhaltliche Ergebnisse für jede Hauptkategorie ausgewertet sowie weitere Zusammenhänge zwischen den Haupt- und Subkategorien analysiert werden. Überdies können Fall- und Gruppenvergleiche dazu dienen, relevante Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Mitarbeitergruppen im Hinblick auf bestimmte Kategorien zu beleuchten. Schließlich können Visualisierungen in Form von tabellarischen Übersichten oder Diagrammen zum Ergebnisbericht ergänzt werden, um codierte Textstellen oder Fallhäufigkeiten zusammengefasst darzustellen. In der Phase der Ergebnisdarstellung werden die Ergebnisse schließlich verschriftlicht. Hierbei kann auf zuvor verfasste Memos, Auswertungstexte oder Fallzusammenfassungen zurückgegriffen werden. Die Ergebnisse werden dabei stets in Bezug auf die Forschungsfrage und Hypothesen berichtet und ausgewertet.

## 4.3 Operationalisierung der Variablen

*Agilität* stellt die unabhängige Variable dar, die in die drei Dimensionen (1) Agile Organisationsstrukturen, (2) Agile Organisationskultur und (3) Agile Führung unterteilt wurde.

Alle drei Dimensionen sind entscheidend dafür, in welchem Rahmen und unter welchen Bedingungen sich eine Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung aufbauen und entwickeln kann. Alle Dimensionen werden anhand eines halbstandardisierten Fragebogens ermittelt, deren Indikatoren wesentliche Anknüpfungspunkte bilden, um den Grad der Agilität in den Ämtern zu ermitteln.

#### Agile Organisationsstrukturen

Die Organisationsstrukturen bilden den Rahmen, in dem die Führung und Mitarbeiter ihre Arbeit verrichten. Die Indikatoren beschränken sich hierbei auf offene Fragen zu agilen Strukturelementen, insbesondere zum (1) Hierarchieaufbau, (2) zur grenz- und zuständigkeitsübergreifenden Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den verschiedenen Abteilungen, (3) zu den Entscheidungskompetenzen und (4) den Grad der Selbstorganisation des Teams, (5) zur Art und Weise der Reflektion von Arbeitsprozessen sowie (6) zum Umgang mit Veränderungen.

#### Agile Organisationskultur

Mittels einer Likert Skala werden acht Aussagen zur Organisationskultur aufgelistet, welche jeweils einen agilen Wert abbilden. Die Befragten sollen angeben, inwieweit sie diesen Aussagen zustimmen oder diese ablehnen. Zu den folgenden Beispielaussagen „Wir sind unseren Zielen absolut verpflichtet“, „Wir haben eine ausgereifte Fehlerkultur“ oder „Wir haben eine gute Experimentierkultur“ können die agilen Werte Selbstverpflichtung, Feedback und Mut zugeordnet werden (Hofert 2021: 164). Abhängig davon, inwiefern die Aussagen zutreffen, kann daraus geschlussfolgert werden, wie stark die Organisationskultur durch agile Werte geprägt ist.

#### Agile Führung

Unter dem Gesichtspunkt agiler Führungseigenschaften wird mit offenen Fragen untersucht, wie die Führung hinsichtlich folgender Indikatoren ausgeprägt ist: (1) Agile Führungskompetenzen, (2) Geteilte Führung, (3) Kommunikation und (4) Ermächtigung der Mitarbeiter. Mit dem Mitarbeiter-Fragebogen werden die vorhandenen Führungskompetenzen ermittelt, um diese dann mit agilen Führungskompetenzen abzugleichen. Daraus soll abgeleitet werden, inwieweit die Führung der Ämter bereits dazu fähig ist, agil zu führen. Darüber hinaus wird nach den vorhandenen Möglichkeiten gefragt, die der Vorgesetzte zur eigenständigen Bearbeitung bestimmter Aufgaben und Entscheidungen gewährleistet. Im Führungskräfte-Fragebogen wird stattdessen nach der Art und Intensität der Kommunikation von Informationen und Feedback mit den Mitarbeitern sowie nach der geteilten Führung gefragt, das bedeutet, inwiefern unterschiedliche Führungsaufgaben und Führungsrollen im Team verteilt werden.

#### Beziehungsqualität

Die *Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung* als abhängige Variable wird zuerst mittels der LMX7-Skala von Graen und Uhl-Bien (1995) und anschließend mit drei offenen Fragen gemessen. Es wurde die ins Deutsche übersetzte Skala von Schyns und Paul (2014) genutzt, die die wahrgenommene Qualität der Austauschbeziehung zur Führungskraft oder zum Mitarbeiter misst. Hierbei ist zu beachten, dass die Einschätzung zur Beziehung vollständigkeitshalber von beiden Seiten berücksichtigt werden muss, um verzerrte LMX-Ergebnisse zu vermeiden (Schyns/Day 2010: 21). Da jedes Item der siebenstufigen LMX-Skala mit einem bis hin zu fünf Punkten bewertet wird, können höchstes 35 Punkte und mindestens

sieben Punkte erreicht werden. Die LMX-Qualität kann gemäß der Punktzahl von 30–35 = sehr hoch, 25–29 = hoch, 20–24 = mittelmäßig, 15–19 = niedrig bis 7-14 = sehr niedrig interpretiert werden (Graen/Uhl-Bien 1995). Die offenen Fragen beziehen sich hingegen auf eine konkretere und persönlichere Beschreibung der LMX-Beziehung hinsichtlich der (1) Regelmäßigkeit und Intensität des Austausches sowie der (2) Stärken und (3) Schwächen der Beziehung.

#### Bewertungsskala

Um die Hypothesen im Hinblick auf den genauen Agilitätsgrad überprüfen zu können, muss eine Bewertungsskala (siehe Tab. 1) erstellt werden, die bestimmt, ab wann die agilen Dimensionen als schwach, mäßig und stark ausgeprägt gelten. Dabei wird die Anzahl der zutreffenden Indikatoren bzw. Aussagen, die soeben für jede agile Dimension genannt und beschrieben wurden, als Maßstab verwendet.

| Agile Dimension | Anzahl der zutreffenden Indikatoren | Ausprägung |
|---|---|---|
| Agile Organisationsstrukturen | 1-2 | schwach |
| | 3-4 | mäßig |
| | 5-6 | stark |
| Agile Organisationskultur | 1-3 | schwach |
| | 4-5 | mäßig |
| | 6-8 | stark |
| Agile Führung | 1 | schwach |
| | 2 | mäßig |
| | 3-4 | stark |

Tabelle 1: Bewertungsskala der Indikatoren

## 4.4 Untersuchungseinheit

Für die Untersuchung wurden das Landesamt für Flüchtlingsangelegenheiten und das Bezirksamt Neukölln von Berlin ausgesucht, da beide als agile Vorreiter in der öffentlichen Verwaltung gelten und aufgrund ihrer bereits begonnenen Implementation einer agilen Arbeitskultur ideale Voraussetzungen bieten, um Agilität in der öffentlichen Verwaltung näher zu erforschen. Im LAF konnte das Forschungsvorhaben in der Abteilung II für Unterkünfte und im Zentralen Service im Bereich Personal und New Work umgesetzt werden. Im BA Neukölln stellte sich für die Untersuchung die Serviceeinheit Personal und E-Government und Innovation aus dem Steuerungsdienst im Rahmen des Geschäftsbereichs Bezirksbürgermeister, die Betreuungsbehörde für allgemeine Betreuungsangelegenheiten im Bereich Soziales und der allgemeine Ordnungsdienst zur Verfügung. Insgesamt wurden die Fragebögen zur Agilität an sieben Führungskräfte und zehn Mitarbeiter und die Fragebögen zur LMX-Beziehung an vier Führungskräften und zehn Mitarbeiter herausgegeben. Diese wurden den zuständigen Ansprechpartnern vorab mit einer Informations-E-Mail zugesendet, um über das empirische Vorhaben aufzuklären. Der Befragungszeitraum betrug sechs Wochen.

## 4.5 Limitationen der Erhebung

Die Datenerhebung birgt das Risiko eines *Common Method Bias* bzw. einer *Common Method Variance*. Diese „systematic error variance“ (Podsakoff et al. 2003: 879) entsteht unter anderem, wenn die Daten der abhängigen und unabhängigen Variablen durch dieselben Personen und mit derselben Methode ermittelt werden (ebd.: 885). Dies kann die empirischen

Ergebnisse hinsichtlich einer Scheinkorrelation beeinflussen und zu täuschenden Schlussfolgerungen führen (Jakobson/Jensen 2015: 4). Besonders bei sogenannten Self-Reports, in denen demografische Daten, persönliche Eigenschaften, aber auch der Gefühlsstand oder das externe Umfeld, wie das Führungsverhalten und die Organisationskultur, erfragt werden (Podsakoff/Organ 1986: 532), kann der Common Method Bias durch unter anderem folgende Faktoren ausgelöst werden:

- *Soziale Erwünschtheit* als Form der Selbstdarstellung: die Antworten orientieren sich an verbreiteten Normen und Erwartungen aus Angst vor sozialer Verurteilung (Döring/Bortz 2016: 232; Podsakoff et al. 2003: 882);
- *Negative oder positive Affektivität*: die Antworten hängen von der Gemütslage der Person im Befragungsmoment ab (ebd.; Jakobson/Jensen 2015: 6);
- *Item-Komplexität bzw. Abstraktheit*: die Frage ist zu komplex oder abstrakt gestellt, sodass der Befragungsperson unklar ist, wie darauf geantwortet werden soll (Jakobson/Jensen 2015: 7); die Abstraktheit ist besonders stark ausgeprägt, wenn nach der Einschätzung eines psychischen Zustands (z. B. Motivation, Vertrauen), oder aber auch nach den Policies einer Organisation gefragt wird (ebd.: 14 f.);
- *Kontexteffekte der Messung*: die Messung der Variablen zur gleichen Zeit, am gleichen Ort oder mit dem gleichen Medium (Podsakoff et al. 2003: 882).

Da die Daten beider Variablen mit der gleichen Methode, nämlich dem Fragebogen, erhoben werden, wird versucht, die Methodenverzerrung mit der Bildung unterschiedlicher Befragungsgruppen zu reduzieren. Demzufolge bilden die zur Agilität Befragten eine Gruppe und die bezüglich der LMX-Beziehung Teilnehmenden eine andere Gruppe. Zudem sollen relevante Drittvariablen wie das Beschäftigungsausmaß, die Beschäftigungsdauer oder der Zeitraum der Zusammenarbeit mit dem aktuellen Vorgesetzten bzw. Mitarbeiter kontrolliert werden. Mit der Definition unklarer Begriffe und simplen, aber konkreten Fragestellungen sollen Komplexität und Abstraktheit weiterhin reduziert werden.

# 5 Ergebnisse der empirischen Analyse

Nachdem die Daten erhoben und mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2022) analysiert wurden, werden die Ergebnisse der Fragebögen im folgenden Kapitel zunächst für jedes Amt einzeln vorgestellt und erst im Diskussionskapitel gemeinsam betrachtet. Bevor die Ergebnisdarstellung erfolgt, soll ein kurzer Auszug der Kategorienbildung im Rahmen der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse dazu dienen, das Auswertungsverfahren beider Ämter nachzuvollziehen.

| **Dimension** | **Hauptkategorie (deduktiv entwickelt)** | **Subkategorie (induktiv entwickelt)** | **Beispiele aus dem Material** |
|---|---|---|---|
| Agile Organisationsstrukturen | grenz- und zuständigkeitsübergreifende Zusammenarbeit | Netzwerkorganisation | „Kommunikation über vertikale und horizontale Hierarchieebenen hinweg (analog Netzwerkorganisation).“ |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Mitzeichnung | „Je nach Thema sind auf der Ebene der Referats- oder Abteilungsleiter Personen außerhalb der eigenen Organisationseinheit um Mitzeichnung zu bitten.“ |
| | Selbstorganisation | Rechtliche Grundlagen | „Die allgemeinen Betreuungsangelegenheiten arbeiten selbständig auf der Grundlage der Vorgaben des §1896 BGB ff.“ |
| | Umgang mit Veränderungen | Organisationsverfügung | „Veränderungen von Prozessen und Strukturen werden per Organisationsverfügung verschriftlicht und vor Inkrafttreten durch die Beschäftigtenvertretungen beteiligt. Erst dann kann man die neuen Strukturen auch leben und die Prozesse anpassen.“ |
| | | Akzeptanz | „[…] schwieriger, alte Prozesse durch Veränderungen aufzubrechen. Dennoch steigt die Akzeptanz aufgrund der Notwendigkeit.“ |
| Agile Führung | Führungskompetenzen | Kommunikationskompetenz | „Meine Führungskraft bringt vor allem Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit mit.“, „Es gibt ausreichend Rücksprachemöglichkeiten und zielorientierten fachlichen Austausch.“ |
| | | Teamkompetenz | „[…] fördert den Teamzusammenhalt und die Stimmung im Team.“ |
| | Geteilte Führung | Aufgabendelegation | „Die oberste Führungskraft delegiert Aufgaben mündlich und schriftlich an die nachgeordneten FKs.“ |
| | Ermächtigung der Mitarbeiter | Vertrauen | „Wir haben überwiegend die Möglichkeit eigenständig zu arbeiten, unsere Führungskraft vertraut uns.“ |
| Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung | Austausch | Regelmäßigkeit | „Es besteht ein regelmäßiger und ausreichender fachlicher Austausch.“, „[…] wir kommunizieren regelmäßig und ausreichend.“ |
| | Stärken | Offenheit | „Offene und direkte Kommunikation“, „der offene |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | Umgang mit- und untereinander“ |
| | | Fehlerkultur | „‚Fehlerkultur‘ (im Sinne von ‚mal etwas noch nicht 100%ig können/wissen‘) wird auf beiden Seiten, also sowohl von MA als auch mir als Führungskraft, gelebt.“ |
| | Schwächen | Zeitmangel | „Die Gruppenleitung ist zu sehr mit operativen Dingen und der Einarbeitung der Kolleg*innen beschäftigt.“, „Es fehlt z.T. die Zeit und Ruhe, um sich auszutauschen.“ |

Tabelle 2: Auszug der Kategorienbildung

Insgesamt wurden deduktiv 13 Hauptkategorien und induktiv 67 Subkategorien gebildet. Aufgrund der Vielzahl an Kategorien zeigt Tabelle 2 nur einen kleinen Kategorienüberblick. Die Bildung der Subkategorien wird mithilfe der Beispiele aus dem Material unterstützt.

## 5.1 Ergebnisdarstellung des Landesamts für Flüchtlingsangelegenheiten

| | **Führungskraft** | **Mitarbeiter** |
|---|---|---|
| **Teilnehmerzahl** | **5** | **10** |
| Vollständig beantwortete Fragebögen | 3 | 7 |
| Unvollständig beantwortete Fragebögen | 2 | 3 |
| Agiles Team | | |
| Ja | 3 (60 %) | 7 (70 %) |
| Nein | 2 (40 %) | 3 (30 %) |
| Beschäftigungsausmaß | | |
| Vollzeit | 4 (80 %) | 9 (90 %) |
| Teilzeit | - | - |
| Geringfügig | - | 1 (10 %) |
| Beschäftigungsdauer | | |
| 0-1 Jahr | - | 1 (10 %) |
| 2 Jahre | 1 (20 %) | 6 (60 %) |
| 3 Jahre | 1 (20 %) | 1 (10 %) |
| 4 Jahre | - | - |
| Mehr als 4 Jahre | 2 (40 %) | 1 (10 %) |
| Zeitraum der Zusammenarbeit mit derzeitiger/m Führungskraft/Mitarbeiter | | |
| 0-1 Jahr | 2 (40 %) | 1 (10 %) |
| 2 Jahre | 2 (40 %) | 8 (80 %) |
| 3 Jahre | - | - |
| 4 Jahre | - | - |
| Mehr als 4 Jahre | - | 1 (10 %) |

Tabelle 3: Dienstliche Angaben der Befragungsteilnehmer aus dem LAF

Der Fragebogen zur Agilität wurde im LAF vier Führungskräften und fünf Mitarbeitern und der LMX-Fragebogen einer Führungskraft und fünf Mitarbeitern vorgelegt. Dies macht eine Teilnehmergesamtzahl von fünf Führungskräften und zehn Mitarbeitern. Vollständig beantwortet wurden die Befragung jedoch nur von drei Führungskräften und sieben Mitarbeitern. Der Agilität-Fragebogen wurde durch eine Führungskraft und drei Mitarbeiter aus agilen Teams sowie durch eine Führungskraft und einem Mitarbeiter aus nicht-agilen Teams

beantwortet. Abgesehen von einem Zweierpaar nahmen keine weiteren Dyaden aus nicht-agilen Teams an der LMX-Befragung teil. Anzumerken ist außerdem, dass sich aus den agilen Teams keine richtigen Dyaden, sondern vereinzelte Mitarbeiter beteiligten. Die Angaben der fünf Befragten, die ihren Fragebogen nicht vollständig ausgefüllt haben, fließen nur teilweise in die Untersuchung ein.

Von den befragten Führungskräften kommen 60 Prozent aus agilen Teams und 40 Prozent aus nicht-agilen Teams. Bei den Mitarbeitern liegt der Anteil aus dem agilen Umfeld bei 70 Prozent und aus dem nicht-agilen Umfeld bei 30 Prozent. Abgesehen von einem Mitarbeiter, der geringfügig beschäftigt ist, befinden sich alle anderen Befragten in einer Vollzeitbeschäftigung. Fast die Hälfte der Führungskräfte (40 Prozent) arbeitet mehr als vier Jahre im Amt, wohingegen die Beschäftigungsdauer vom Großteil der Mitarbeiter (60 Prozent) nur die Hälfte der Zeit, nämlich zwei Jahre beträgt. Der Zeitraum der Zusammenarbeit mit dem derzeitigen Mitarbeiter bewegt sich bei den Führungskräften zwischen ein, zwei und mehr als vier Jahren, während die Mehrheit der Mitarbeiter (80 Prozent) angibt, seit zwei Jahren unter der Führungsverantwortung des derzeitigen Vorgesetzten zu stehen.

#### Agile Organisationsstrukturen

Klassische Hierarchieebenen und das Ausmaß der Selbstorganisation werden am selbstgewählten Beispiel der Konzepterstellung im Landesamt deutlich: Sobald die Aufgabe der Konzepterstellung an die Mitarbeiter durch die Führungskraft, die gleichzeitig über die Entscheidungskompetenz verfügt, angeordnet wird, kann der Mitarbeiter die Aufgabe eigenständig und in Rücksprache mit dem Teamleiter bearbeiten. Diese kann sodann erst mit der Freigabe der Gruppen-, Referats- und Abteilungsleitung sowie ggf. des Präsidenten vollendet werden. Im Rahmen selbstorganisierter Teams besitzen die Mitarbeiter die Entscheidungskompetenzen über ihren zuständigen Fachbereich, den sie selbst betreuen müssen. Dabei muss die Führungskraft darauf vertrauen können, dass die Selbstorganisation frist- und regelgerecht funktioniert. Hinsichtlich der grenzübergreifenden Zusammenarbeit und Kommunikation lässt sich feststellen, dass einige Aufgaben aufgrund der erforderlichen Mitzeichnung beteiligter Organisationseinheiten nur in Abstimmung mit anderen Fachbereichen erfüllt werden können, wie z. B. das Stellungsbesetzungsverfahren, das die Zusammenarbeit zwischen Personalbereich, betroffenem Fachbereich und Beschäftigtenvertretung erfordert. Generell gilt, dass Personen außerhalb der eigenen Abteilung in die Aufgabe miteinbezogen werden müssen, sofern sie am Projekt beteiligt sind.

Die Reflektion der Arbeitsprozesse und Aufgabenbearbeitung findet teilweise täglich, aber mindestens einmal wöchentlich durch Jours fixes oder mithilfe agiler Methoden wie dem Daily-Stand-Up-Meeting statt. Anders sieht es mit dem Umgang mit Veränderungen aus, die entweder per Organisationsverfügung eingeführt oder überwiegend „von oben“ grob vorgegeben werden und somit nicht ausreichend erklärt sind. Dies führt dazu, dass sich die Mitarbeiter durch die Veränderung überfordert fühlen und für die Anpassung mehr Zeit benötigen. Generell werden Veränderungsprozesse mit einer erschwerten Arbeitsweise verbunden, sodass diese durch „starke Beharrungskräfte in alte[n] Strukturen“ tendenziell unerwünscht sind. Im Falle einer Organisationsverfügung wiederum können Neuerungen aufgrund der formalen Einführung besser und schneller angepasst werden.

### Agile Organisationskultur

Abbildung 6: Agile Organisationskultur im LAF

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die Organisationskultur durch eine ausgereifte Respektkultur, gute Experimentierkultur sowie einen hohen Selbstverpflichtungsgrad mit 83 Prozent völliger und überwiegender Zustimmung am stärksten ausgeprägt ist. Nur 16 Prozent der Befragten geben an, dass die Aussagen zur Respektkultur und Selbstverpflichtung teilweise bzw. zur Experimentierkultur wenig zutreffen. Weiterhin komplett und überwiegend zutreffend sind die Kultur der Flexibilität und Kommunikation mit 66 Prozent, wobei ein Drittel der Personen den Aussagen nur teilweise zustimmt. Die am meisten gespaltenen Einschätzungen herrschen bei den Aussagen zur Kultur der Ziel- und Lösungsorientierung, zur Fehlerkultur sowie zur Fähigkeit, sich in seinem Umfeld voll auf Aufgaben und Ziele konzentrieren zu können. Demzufolge stimmen zwei Drittel der Befragten dem Vorhandensein der drei Kulturen völlig bzw. überwiegend zu, wohingegen die restlichen zwei Personen dies nur als teilweise bzw. wenig zutreffend empfinden.

### Agile Führung

Insgesamt stellte sich eine große Mitarbeiterzufriedenheit mit der Führung heraus, die über die Führungskompetenzen Fach-, Organisations- und Teamkompetenz sowie Feedback- und Kommunikationskompetenz mit Fokus auf Kompetenzerhöhung der Mitarbeiter verfügt. Besonders hervorgehoben wurden der respekt- und stimmungsvolle Umgang mit dem Team und den Mitarbeitern, die Möglichkeit zur Selbstorganisation und eigenständigen Aufgabenbearbeitung auf Grundlage des Vertrauens, aber auch die regelmäßigen Rücksprachemöglichkeiten bei Fragen und Unsicherheiten. In Form einer schriftlichen und mündlichen Aufgabendelegation an nachgeordnete Führungskräfte wird das Prinzip der geteilten Führung für mehr Selbstständigkeit und Verantwortung gezielt angestrebt und gefördert sowie im Rahmen von agilen Schulungen ausgebildet. Anders sieht es im nicht-agilen Team aus, in

dem es keine geteilten Führungsaufgaben und -rollen, sondern einzig eine Gruppenleitung gibt. Informationen, Entscheidungen und Feedback werden mindestens einmal die Woche bzw. täglich über Daily-Stand-Up-Meetings ausgetauscht oder erfolgen schriftlich anlassbezogen per Mail. Dieser regelmäßige Austausch hilft den Mitarbeitern bei der Entscheidungsfindung und Aufgabenbearbeitung und erleichtert diese.

#### LMX-Score

Da sich im LAF nur Mitarbeiter, aber keine Führungskräfte aus agilen Teams am LMX-Fragebogen beteiligt haben, können nur Aussagen aus Mitarbeitersicht getroffen werden. Der LMX-Score der drei Mitarbeiter liegt im Durchschnitt bei 22 Punkten. Demzufolge liegt das durchschnittliche Arbeitsverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zwischen dem niedrigsten Wert 20 Punkte und dem höchsten Wert 26 Punkte. Aus einem nicht-agilen Arbeitsumfeld hat sich eine Dyade an der Einschätzung beteiligt. Der LMX-Score des Mitarbeiters erreicht 24 Punkte, wohingegen die Führungskraft 22 Punkte erzielte. Mittels des LMX-Scores kann geschlussfolgert werden, dass die Qualität der Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung mit einem Gesamtdurchschnitt von 22 Punkten im agilen Team und 23 Punkten im nicht-agilen Team mittelmäßig ausgeprägt ist.

In der einzelnen Betrachtung der Items hat sich die nicht-agile Dyade am besten bei Frage 1 „Wissen Sie im Allgemeinen, wie Ihr Mitarbeiter bzw. Vorgesetzter Sie einschätzt?“ mit oft bzw. immer und Frage 3 „Wie gut erkennt Ihr Mitarbeiter Ihre Führungsleistung und Führungskompetenzen bzw. Ihr Vorgesetzter Ihre Entwicklungsmöglichkeiten?“ mit gut bzw. sehr gut bewertet. Die schlechteste Punktzahl hat die Führungskraft bei Frage 6 vergeben, in der sie aussagt, nur wenig Vertrauen in ihren Mitarbeiter zu haben, um seine Entscheidungen zu verteidigen, wohingegen der Mitarbeiter ein noch mittelmäßiges Vertrauen gegenüber seinem Vorgesetzten empfindet. Stattdessen schätzt der Mitarbeiter die Effektivität des Arbeitsverhältnisses mit dem Vorgesetzten negativ ein, die er mit „schlechter als Durchschnitt“ bewertet. Die Führungskraft geht hingegen von einer durchschnittlichen Effektivität aus.

Bei den Mitarbeitern der agilen Teams wurde das Vertrauen zum Vorgesetzten (Frage 6) am besten bewertet, das bei allen dreien überwiegend vorliegt. Zwei Drittel der Mitarbeiter schätzen weiterhin die Kenntnis des Vorgesetzten zu ihren beruflichen Problemen und Bedürfnissen (Frage 2) als „gut“ ein. Die allgemeine Einschätzung (Frage 1) und Anerkennung der Entwicklungsmöglichkeiten (Frage 3) haben sie im Vergleich zur nicht-agilen Dyade um 2 Punkte schlechter eingeschätzt. Dafür wurde die Effektivität des Arbeitsverhältnisses zum Vorgesetzten mit zweimal „durchschnittlich“ und einmal „besser als Durchschnitt“ positiver bewertet als vom Mitarbeiter des nicht-agilen Teams.

#### LMX-Beziehung

In den Antworten auf die offenen Fragen zur Regelmäßigkeit und Intensität des Austausches sowie zu den Stärken und Schwächen der Beziehung ließ sich Folgendes feststellen. Hierbei ist zu beachten, dass diese aus der nicht-agilen Dyade ausschließlich von der Führungskraft beantwortet wurde. Insgesamt findet der Austausch in beiden Teams sehr regelmäßig und unterschiedlich intensiv, aber fachlich ausreichend, respektvoll und mit einer offenen Kommunikation statt, sodass die Arbeitsatmosphäre im nicht-agilen Team als „kollegial gut“ bezeichnet wird. Einzelgespräche werden dort außerdem bei Bedarf oder anlassbezogen durchgeführt. Die am häufigsten genannte Stärke der Führungsbeziehung stellt bei beiden Teamtypen der offene Umgang miteinander dar, der durch eine transparente und direkte

Kommunikation gekennzeichnet ist. Von dem einmal geäußerten Wunsch abgesehen, mehr Zeit für die Klärung offener Fragen zu schaffen, werden keine weiteren Wünsche von den Mitarbeitern der agilen Teams hinsichtlich der Beziehung zum Vorgesetzten geäußert. Die nicht-agile Führungskraft hingegen wünscht sich mehr eigenständiges Handeln und eine bessere Arbeitsqualität des Mitarbeiters.

## 5.2 Ergebnisdarstellung des Bezirksamts Neukölln

| | **Führungskraft** | **Mitarbeiter** |
|---|---|---|
| **Teilnehmerzahl** | **6** | **10** |
| Vollständig beantwortete Fragebögen | 6 | 8 |
| Unvollständig beantwortete Fragebögen | - | 2 |
| Agiles Team | | |
| Ja | 6 (100 %) | 9 (90 %) |
| Nein | - | 1 (10 %) |
| Beschäftigungsausmaß | | |
| Vollzeit | 5 (83 %) | 9 (90 %) |
| Teilzeit | 1 (17 %) | 1 (10 %) |
| Geringfügig | - | - |
| Beschäftigungsdauer | | |
| 0-1 Jahr | - | 4 (40 %) |
| 2 Jahre | 1 (17 %) | - |
| 3 Jahre | - | 1 (10 %) |
| 4 Jahre | - | - |
| Mehr als 4 Jahre | 5 (83 %) | 5 (50 %) |
| Zeitraum der Zusammenarbeit mit derzeitiger/m Führungskraft/Mitarbeiter | | |
| 0-1 Jahr | 2 (33 %) | 4 (40 %) |
| 2 Jahre | 1 (17 %) | 1 (10 %) |
| 3 Jahre | 1 (17 %) | - |
| 4 Jahre | 1 (17 %) | - |
| Mehr als 4 Jahre | 1 (17 %) | 5 (50 %) |

Tabelle 4: Dienstliche Angaben der Befragungsteilnehmer aus dem BA Neukölln

Der Fragebogen zur Agilität wurde im BA Neukölln drei Führungskräften und fünf Mitarbeitern und der LMX-Fragebogen drei Führungskräften und vier Mitarbeitern aus agilen Teams und einem Mitarbeiter aus einem nicht-agilen Team vorgelegt. Dies macht eine Teilnehmergesamtzahl von sechs Führungskräften und zehn Mitarbeitern. Der Agilität-Fragebogen wurde durch drei Führungskräfte und drei Mitarbeiter aus agilen Teams sowie durch zwei Mitarbeiter aus nicht-agilen Teams beantwortet. Für den LMX-Fragebogen haben sich aus dem agilen Arbeitsumfeld zwei Dyaden, eine Führungskraft und zwei Mitarbeiter zurückgemeldet. Aus dem nicht-agilen Team hat sich ein vereinzelter Mitarbeiter beteiligt. Insgesamt haben zwei Mitarbeiter den Agilität-Fragebogen nicht vollständig beantwortet, sodass deren Angaben nur teilweise in der Untersuchung berücksichtigt werden.

Alle befragten Führungskräfte kamen aus agilen Teams, sodass die Datenerhebung nicht-agiler Führungskräfte ausblieb. Bei den Mitarbeitern hingegen liegt der Anteil aus einem agilen Arbeitsumfeld bei 90 Prozent und aus einem nicht-agilen Arbeitsumfeld bei 10 Prozent. Die Mehrheit der Befragten (88 Prozent) befinden sich in einer Vollzeitbeschäftigung. Nur zwei von 16 Teilnehmern, davon eine Führungskraft und ein Mitarbeiter, arbeiten in Teilzeit. 83 Prozent der Führungskräfte und 50 Prozent der Mitarbeiter geben an, mehr als

vier Jahre im Bezirksamt tätig zu sein. Der Großteil der anderen Mitarbeiterhälfte (40 Prozent) arbeitet erst seit einem Jahr und ein Mitarbeiter seit drei Jahren im Amt. Die Beschäftigungsdauer der Mitarbeiter stimmt nahezu mit dem Zeitraum der Zusammenarbeit mit der jetzigen Führungskraft überein. Bei den Führungspersonen hingegen erstreckt sich die Zeitspanne der Zusammenarbeit von einem Jahr bis zu mehr als vier Jahren, sodass die Dauer der jeweiligen Führungsverantwortungen vielseitig ausfällt.

#### Agile Organisationsstrukturen

Obwohl die Prozesse noch überwiegend durch klassisches Verwaltungshandeln geprägt zu sein scheinen, erstrecken sich die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter im Rahmen der Selbstorganisation von allgemeinen Betreuungsangelegenheiten hin bis zur individuellen Zeiteinteilung, Terminvereinbarung und eigenständigen Problemlösung innerhalb des Teams. Am Beispiel des Verwaltungslehrgangsprozesses und der Bearbeitung von Organisations- und Teamentwicklungsmaßnahmen wird das Bezirksamt als eine Netzwerkorganisation beschrieben, in der abteilungs- und zuständigkeitsübergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation erforderlich ist. So nehmen z. B. am Verwaltungslehrgang, um nur ein paar Beteiligte zu nennen, die Amtsleitung, der Steuerungsdienst, die Personalentwicklung, die Schwerbehinderten- und Frauenvertretung sowie die Verwaltungsakademie teil. Andererseits können die Aufträge, ebenso wie im LAF, erst mit der Unterzeichnung aller beteiligten Hierarchieebenen vollendet werden. Die hohe Selbstorganisation wird in der Organisationseinheit E-Government und Innovation mittels des Neuaufbaus des Fachbereichs erklärt, während die selbstständige Arbeit im Bereich Soziales und der allgemeinen Betreuungsangelegenheiten durch rechtliche Vorgaben ermöglicht und geregelt wird. Auch Mitarbeiter aus nicht-agilen Teams berichten von einer selbstständigen Sachbearbeitung, die im Rahmen einer hohen Teamkoordination vorbereitet und ermöglicht wird. Dennoch führen dort Top-Down-Entscheidungen, erschwerte Prozesse und die ungefilterte Weitergabe von Informationen dazu, dass sich die Mitarbeiter häufig auf sich allein gestellt und überfordert fühlen. Fragen und Unklarheiten werden innerhalb des Teams beraten und geklärt, wobei „teambasierte Abstimmung[en]“ aufgrund fehlender Strukturen und Ressourcen nicht stattfinden.

Im Bezirksamt herrscht ein grundsätzlich offener Umgang mit Veränderungen, wobei die tatsächliche Umsetzung davon abhängt, mit welcher Einstellung die Mitarbeiter und Führungskräfte dazu stehen sowie welchen Beteiligungspflichten sie unterliegen. Der Steuerungsdienst beispielsweise, der von der Arbeitsweise her agil fortgeschritten ist, scheint sehr gut und innovativ mit Veränderungen umgehen zu können. Grundsätzlich wird die Notwendigkeit zur Veränderung angesichts der dynamischen Arbeitswelt erkannt, jedoch mehr Transparenz und interne Kommunikation in der Hinsicht gefordert.

Die Arbeitsprozesse werden unter anderem im Hinblick auf die Erfolge und Fehlstellen der Projekte oder auf besondere Fallkonstellationen im täglichen und wöchentlichen Austausch reflektiert. Dafür kommen häufig Teambesprechungen oder auch monatliche Teamworkshops zum Einsatz. Im nicht-agilen Team hingegen findet anstelle regelmäßiger Teamsitzungen eine einmalige Reflektion nach der Zusammenlegung zweier Fachgebiete statt.

### Agile Organisationskultur

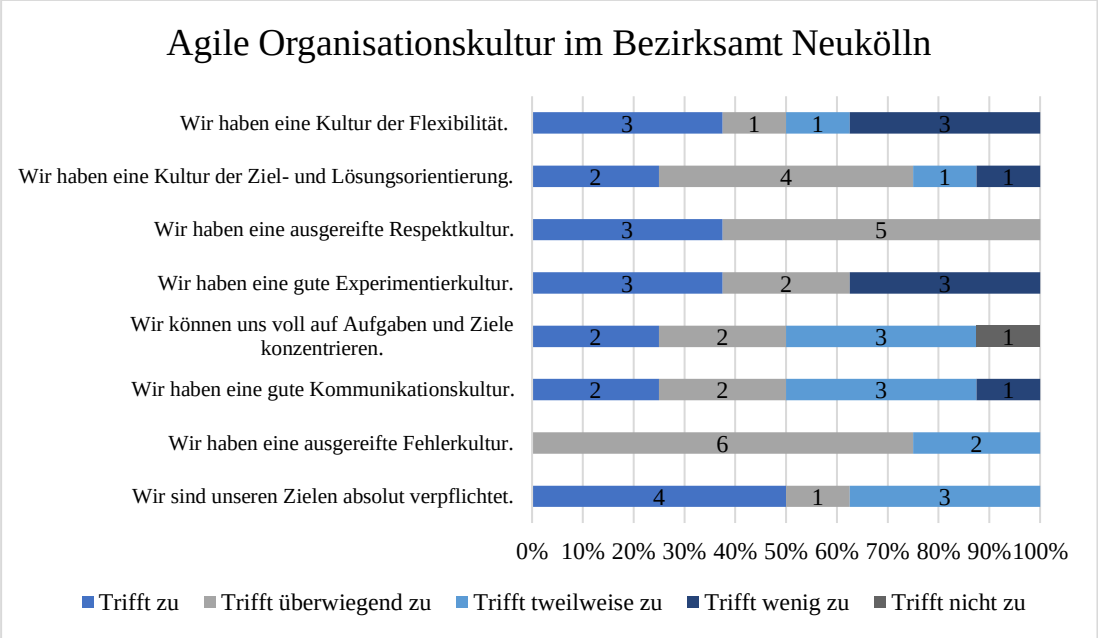


Abbildung 7: Agile Organisationskultur im BA Neukölln

Im Durchschnitt zeichnet sich die Organisationskultur überwiegend durch einen respektvollen Umgang, eine offene Fehler- und Kommunikationskultur sowie eine Kultur der Selbstverpflichtung und Ziel- und Lösungsorientierung aus. Am besten bewertet wurde die Respektkultur mit 100 Prozent völliger und überwiegender Zustimmung, gefolgt von der Fehlerkultur, die zu 75 Prozent überwiegend und zu 25 Prozent teilweise zutrifft. Drei Viertel der Befragten können ebenso ziel- und lösungsorientiert arbeiten, wobei eine Person dem nur teilweise bzw. wenig zustimmt. Die Hälfte der Befragten gibt an, ihren Zielen absolut verpflichtet zu sein, wobei die andere Hälfte dem einmal überwiegend (12 Prozent) und sonst nur teilweise (38 Prozent) zustimmt. Die Aussagen zur Kommunikationskultur und der Fähigkeit, sich voll auf Aufgaben und Ziele konzentrieren zu können, wurden ähnlich bewertet, indem diese zu 50 Prozent komplett und überwiegend sowie zu 38 Prozent teilweise zutreffen. Der einzige Unterschied liegt in der Bewertung einer Person, die der Kommunikationskultur nur wenig und der Fokuskultur gar nicht zustimmt. Drei von acht Befragten geben ebenso an, in einer Kultur zu arbeiten, die nur wenig experimentiert und eine geringe Flexibilität aufweist. Dennoch stimmen 63 Prozent der Befragten für das Vorhandensein einer Experimentierkultur und 50 Prozent der Befragten für das Vorliegen einer Flexibilitätskultur überwiegend zu, wobei eine Person letzteres nur teilweise empfindet.

### Agile Führung

In den Angaben zur Führung werden gespaltene Einschätzungen deutlich, was damit zusammenhängt, dass die Befragungsteilnehmenden aus unterschiedlichen Fachbereichen und Teams kommen. Einerseits wird aktiv und bewusst versucht, agil zu führen. Die Führungskräfte agiler Teams weisen eine gute Kommunikations- und Teamkompetenz auf, ermöglichen eine partnerschaftliche Zusammenarbeit durch einen respektvollen und wertschätzenden Umgang und beziehen die Mitarbeiter mittels Bottom-Up-Entscheidungen mehr in die

Arbeit ein. Andererseits überdeckt der Mangel an Personalführung, Transparenz, Engagement und Konfliktlösungsorientierung die durchaus hohe Fachkompetenz einer Führungskraft aus einem anderen agilen Team, sodass sich die Mitarbeiter nicht mitgenommen und unmotiviert fühlen. Dafür ist das Prinzip der geteilten Führung stärker ausgeprägt. Die Mitarbeiter übernehmen überwiegend die Projektführung in Form einer lateralen Führung, wohingegen die Vertretungsperson der Führungskraft auch bei deren Abwesenheit für Personalführungsaufgaben zuständig ist. Die Teilung von Dauerführungsaufgaben erscheint wiederum ungeeignet, um feste Verantwortungen zu bewahren. Weiterhin erfolgen auch die Feedbackrunden durch wöchentliche Stand-Up-Meetings ohne Steuerung der Führungskraft. Bei Meinungsverschiedenheiten entscheidet schließlich die Führungskraft als letzte Instanz.

Im Unterschied zu einem nicht-agilen Team herrscht aufgrund mangelnder Führungskompetenzen sowie der fehlenden Bemühung, sich diese anzueignen, eine große Unzufriedenheit mit der Führung. Zwei von vier Mitarbeitern spüren die fehlende Motivation und Selbstverpflichtung des Vorgesetzten, wodurch die Arbeit im Team erschwert wird und die Mitarbeiter hinsichtlich der Informationsbeschaffung häufig auf sich allein gestellt sind. In einem anderen Team hingegen verfügt die Führungskraft zwar über eine hohe Feedback- und Kommunikationskompetenz, was den offenen und lösungsorientierten Umgang mit Fehlern und Konflikten angeht, dennoch wird aufgrund von Zeitmangel und Aufgabenüberlastung die Teamentwicklung vernachlässigt, sodass die Teamprozesse nur schwach organisiert sind und die Mitarbeiter sich selbst behelfen müssen.

Das Motto der Kommunikation lautet: „So oft wie nötig, aber so wenig wie möglich." Dabei ist die offene Kommunikation von Fehlern wesentlich, um aus ihnen lernen und sie zukünftig vermeiden zu können. Informationsaustausch und Feedback erfolgen mindestens einmal wöchentlich im Jour Fixe sowie montags durch das Kanban-Board, mittwochs durch ein Stand-Up-Meeting und freitags mittels einer Statusmail zum Aufgabenstand. Zusätzlich finden halbjährlich Retrospektiven im Team sowie jährlich formale Gespräche wie Personalentwicklungs- und Einschätzungsgespräche statt. Darüber hinaus sind die Türen vor Ort täglich für Fragen und den informellen Austausch geöffnet.

Alle Mitarbeiter geben schließlich an, dass die Führungskraft ihnen viel Handlungsspielraum bei der eigenständigen Bearbeitung von Aufgaben ermöglicht, wobei die Rücksprache mit dem Vorgesetzten bei Bedarf immer möglich sei. Im nicht-agilen Team führt dieser Freiraum angesichts der Vielzahl von Quereinsteigern sowie von internen Rechtsvorschriften jedoch zur Überforderung und hohen Fehleranfälligkeit.

#### LMX-Score

Aus agilen Teams haben sich zwei Dyaden, eine Führungskraft und zwei Mitarbeiter an der LMX7-Skala beteiligt. Der durchschnittliche LMX-Score der Dyaden sowie der drei vereinzelten Befragten beträgt 32 Punkte. Demzufolge bewegt sich das durchschnittliche Arbeitsverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aus Sicht der Führungskräfte zwischen mindestens 30 Punkten und maximal 33 Punkten sowie aus Mitarbeitersicht zwischen dem niedrigsten Wert 28 Punkte und dem höchsten Wert 35 Punkte. Aus dem nicht-agilen Arbeitsumfeld hat sich nur ein Mitarbeiter an der Einschätzung beteiligt, der einen LMX-Score von acht Punkten erzielte. Folglich kann mittels des LMX-Scores geschlussfolgert werden, dass die Qualität der Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung in den agilen Teams mit einem

Gesamtdurchschnitt von 32 Punkten sehr hoch und im nicht-agilen Team mit einem Score von acht Punkten sehr niedrig ausgeprägt ist.

In der einzelnen Betrachtung der Items wird eine sehr positive Bewertung der agilen Teilnehmer deutlich. Alle Fragen werden mit vier oder fünf Punkten bewertet. Nur einmal werden drei Punkte von einem Mitarbeiter vergeben, der Frage 3 „Wie gut erkennt Ihr Vorgesetzte Ihre Entwicklungsmöglichkeiten?“ mit „mittelmäßig“ einschätzt. Ein Mitarbeiter und eine Führungskraft bewerten die Kenntnis hingegen mit „sehr gut“ und über die Hälfte der Befragten (57 Prozent) mit „gut“. Somit stellt Frage 3 das am niedrigsten bewertete Item dar, das mit einem Mittelwert von 4,1 trotzdem positiv beurteilt wird. Zu den am höchsten bepunkteten Items zählen die Effektivität des Arbeitsverhältnisses (Frage 7), Hilfsbereitschaft (Frage 4) und das gegenseitige Vertrauen (Frage 6). Demzufolge schätzen fünf von sieben Teilnehmern (71 Prozent) das Arbeitsverhältnis als „sehr effektiv“ ein und sind von einer hohen Wahrscheinlichkeit überzeugt, mit der der Vorgesetzte seinen Einfluss nutzt bzw. der Mitarbeiter sich freiwillig einsetzt, um bei Arbeitsproblemen zu helfen. Weiterhin stimmen alle Führungskräfte der Aussage völlig zu, dass sie genügend Vertrauen in ihren Mitarbeiter haben, um seine Entscheidungen zu verteidigen. Während ein Mitarbeiter dem Vertrauen zum Vorgesetzten ebenso eine volle Punktzahl gibt, stimmt der Großteil der Mitarbeiter (75 Prozent) dem überwiegend zu.

Der Mitarbeiter des nicht-agilen Teams bewertet die Skala durchgängig mit einem Punkt. Außer bei Frage 2 „Wissen Sie im Allgemeinen, wie Ihr Vorgesetzter Sie einschätzt?“ werden mit der Antwort „selten“ zwei Punkte vergeben, sodass eine insgesamt sehr negative Einschätzung des Vorgesetzten vorliegt.

#### LMX-Beziehung

In den Antworten auf die offenen Fragen zur Regelmäßigkeit und Intensität des Austausches sowie zu den Stärken und Schwächen der Beziehung ließ sich folgendes Bild feststellen. Wie häufig der Austausch stattfindet, ist vom Anlass und Zweck abhängig, wobei dieser in der Regel sehr regelmäßig und engagiert durch wöchentliche methodische Teammeetings oder hybride Teamsitzungen erfolgt. Die Intensität des Austauschs wird wiederum vom Inhalt bestimmt, der entweder komplex oder einfach ausfallen kann. Auch hier wird wieder auf das Motto „So viel wie nötig, so wenig wie möglich“ hingewiesen. Häufige Themen sind hierbei fachbereichsinterne Abläufe und Herausforderungen der Projekte, die Teamentwicklung oder bei Bedarf auch spezifischere Themen. Der Austausch ist jedoch besonders intensiv, wenn sich die Kollegen aufgrund von Homeoffice lange nicht gesehen haben. Neben den zahlreichen verschiedenen Austauschmöglichkeiten können spontan auftretende Fragen jederzeit durch „Tür- und Angelgespräche“ geklärt werden, sodass der gegenseitige Austausch immer sowohl geplant als auch ungeplant gewährleistet wird. Durch eine „Doppelspitze“ nach dem Prinzip der geteilten Führung in einem der agilen Teams werden die Mitarbeiter hinsichtlich der Personal- und Bewertungsgespräche jeweils einer Führungskraft zugeordnet, sodass mehr Zeit und Austausch ermöglicht werden. Diese Differenzierung stellt im Arbeitsalltag jedoch kein Problem dar.

Die Führungskräfte schätzen an der Beziehung zu ihren Mitarbeitern besonders deren Authentizität, Ehrlichkeit und Loyalität, wodurch sie großes Vertrauen diesen gegenüber empfinden. Mitarbeiterkompetenzen wie Offenheit, Verlässlichkeit, Engagement und konstruktives Mitdenken werden zu den Stärken gezählt und erleichtern die partnerschaftliche

Zusammenarbeit. Zudem ermöglicht die etablierte Fehlerkultur von beiden Seiten regelmäßige Rücksprachen und konstruktives Feedback. Aus Sicht der Mitarbeiter wird die Führung stets als verständnisvoll, offen und ehrlich wahrgenommen. Durch die Begegnung auf Augenhöhe und das Gefühl von Anerkennung fühlen sie sich wertgeschätzt und motiviert. Die Teamatmosphäre und -zusammenarbeit werden dadurch gestärkt.

Während die Führungskräfte sowie der Großteil der Mitarbeiter ausschließlich Zufriedenheit und keine weiteren Wünsche an der Beziehung äußern, fordert ein Mitarbeiter für eine effizientere und erfolgreiche Aufgabenerfüllung klare Definitionen von Aufgabenstellungen, die dafür entsprechende Einarbeitung sowie mehr Zeit mit dem Vorgesetzten. Unter Zeitmangel könne es vorkommen, dass Aufgaben und Informationen nicht deutlich kommuniziert werden. Die Führungskraft selbst äußert keine Wünsche an den Mitarbeiter, sondern möchte vielmehr durch bessere Selbstführung an sich selbst arbeiten.

Im nicht-agilen Team findet der Austausch nicht regelmäßig wie im agilen Team, sondern lediglich nach Bedarf statt. Dafür wird aufgrund der Unregelmäßigkeit sehr intensiv ausgetauscht, insbesondere wenn inhaltliche, fachliche Fragen zu klären sind. Darüber hinaus sind keine besonderen Stärken an der Beziehung festzustellen. Vielmehr wird auf wesentliche Führungseigenschaften und -kompetenzen aufmerksam gemacht, die sich der Mitarbeiter mehr vom Vorgesetzten für eine gelungenere Führungsbeziehung wünscht. Dazu zählen die Mitarbeiterwertschätzung durch mehr Empathie, Vertrauen und Selbstständigkeit sowie die Aneignung fachlicher Kompetenzen mittels Ergebnisorientierung und eigener Lösungsvorschläge.

## 5.3 Hypothesenprüfung

Die Untersuchung des Einflusses von Agilität auf die Qualität der Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung erfolgt durch die Überprüfung der Hypothesen. Zu diesem Zweck wurden für jedes Amt die Ausprägungen der agilen Dimensionen mithilfe der Bewertungsskala bestimmt und der durchschnittliche LMX-Score der agilen und nicht-agilen Teams in Betracht gezogen. Der zusätzliche Vergleich der LMX-Scores zwischen den Teamtypen schlussfolgert, ob die agile Arbeitsweise in der Beziehungsqualität einen wesentlichen Unterschied ausmacht.

*H1: Je agiler die Organisationsstrukturen, desto höher die LMX-Qualität.*

*H4: Je mehr agil geführt wird, desto höher die LMX-Qualität.*

H1 und H4 können bestätigt werden, wenn die Aussagen der Befragten auf eine mäßig bis stark ausgeprägte Agilität hinweisen und der durchschnittliche LMX-Score im agilen Team eine hohe bis sehr hohe LMX-Qualität aufzeigt.

*H3: Je agiler die Organisationskultur, desto höher die LMX-Qualität.*

H3 kann bestätigt werden, wenn mehr als vier Aussagen in der Skala völlig oder überwiegend zutreffen und der durchschnittliche LMX-Score im agilen Team eine hohe bis sehr hohe LMX-Qualität aufzeigt.

*H2: Je agiler die Organisationsstrukturen, desto geringer die LMX-Qualität.*

H2 kann bestätigt werden, wenn der durchschnittliche LMX-Score im agilen Team bei mäßig bis starker Agilitätsausprägung eine niedrige bis sehr niedrige LMX-Qualität aufzeigt.

#### Im Landesamt für Flüchtlingsangelegenheiten

Grundsätzlich wurden die agilen Dimensionen von beiden Teamtypen im LAF sehr ähnlich beurteilt. Agile Organisationsstrukturen werden durch eine hohe Selbstorganisation mit vorhandenen Entscheidungskompetenzen gemäß der Zuständigkeit, zuständigkeitsübergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation sowie regelmäßige Reflektion der Arbeitsprozesse mittels agiler Methoden aufrechterhalten. Negativ fallen die weiterhin klassische Verwaltungshierarchie, der schwierige Umgang mit Veränderungen und die mangelhafte Flexibilität auf. Somit treffen insgesamt vier von sechs Indikatoren zu, sodass eine mäßige Ausprägung der agilen Organisationsstrukturen vorliegt. Hinsichtlich der agilen Organisationskultur trifft einzig die Fehlerkultur im Durchschnitt nur teilweise zu. Alle anderen sieben Aussagen zur Selbstverpflichtungs-, Kommunikations-, Respekt-, Fokus-, Experimentier-, Flexibilitäts- sowie Ziel- und Lösungsorientierungskultur treffen durchschnittlich überwiegend zu, sodass von einer stark ausgeprägten agilen Kultur ausgegangen werden kann. Ähnlich sieht es bei der Führung aus, die über einen Großteil agiler Führungskompetenzen verfügt, stets für einen regelmäßigen Austausch sorgt, die Mitarbeiter durch die Möglichkeit zur Selbstorganisation und eigenständigen Aufgabenbearbeitung ermächtigt und Führungsaufgaben nach dem Prinzip der geteilten Führung teilt und delegiert. Da demnach alle Indikatoren der agilen Führung zutreffen, liegt eine starke Ausprägung vor.

Der durchschnittliche LMX-Score des agilen Teams liegt bei 22 Punkten und verweist dementsprechend auf eine mittelmäßige LMX-Qualität. Zudem verdeutlicht der um einen Punkt höhere LMX-Score des nicht-agilen Teams von 23 Punkten im Vergleich zum agilen Team, dass die agile Arbeitsweise nicht unmittelbar zu einer höheren LMX-Qualität führt. Da im LAF weder eine hohe noch eine niedrige LMX-Qualität bei mäßig bis stark ausgeprägter Agilität festgestellt werden konnte, können alle Hypothesen im Landesamt widerlegt werden.

| **Hypothese** | LMX-Score agiles Team | LMX-Score nicht-agiles Team | Ausprägung der agilen Dimension | **Zusammenhang** |
|---|---|---|---|---|
| H1: Agile Organisationsstrukturen und hohe LMX-Qualität | 22 Punkte | 23 Punkte | Mäßig | Nein |
| H2: Agile Organisationsstrukturen und geringe LMX-Qualität | | | | Nein |
| H3: Agile Organisationskultur und hohe LMX-Qualität | | | Stark | Nein |
| H4: Agile Führung und hohe LMX-Qualität | | | Stark | Nein |

Tabelle 5: Hypothesenprüfung im LAF

#### Im Bezirksamt Neukölln

Im Bezirksamt wurden die agilen Dimensionen je nach Teamtyp und Fachbereich unterschiedlich bewertet. Da die Behörde in der Auswertung jedoch als Ganzes betrachtet wird, werden die Ergebnisse des agilen und des nicht-agilen Teams zusammengefasst. Wie beim LAF sind die bestehenden agilen Strukturen durch eine hohe Selbstorganisation,

zuständigkeitsübergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation, regelmäßige Reflektionen der Arbeitsprozesse sowie zusätzlich weitreichende Entscheidungskompetenzen im Team gekennzeichnet. Obwohl Veränderungen unterschiedlich aufgenommen werden, liegt im agilen Team ein grundsätzlich positiver Umgang vor. Jedoch bestehen die klassischen Hierarchieebenen weiterhin und auch die Selbstorganisation wird durch mangelhafte Unterstützung der Führungskraft zum Teil erschwert und überfordernd wahrgenommen. Aufgrund der unterschiedlichen Bewertung liegen die Indikatoren zur Selbstorganisation und zum Umgang mit Veränderungen nur teilweise vor, sodass insgesamt vier von sechs Indikatoren zutreffen und eine mäßige Ausprägung festzustellen ist. Hinsichtlich der agilen Organisationskultur treffen im Durschnitt die Aussagen zur Selbstverpflichtungs-, Fehler-, Kommunikations-, Respekt- sowie Ziel- und Lösungsorientierungskultur überwiegend zu, wohingegen die Aussagen zur Fokus-, Experimentier- und Flexibilitätskultur nur teilweise zutreffen. Dementsprechend treffen fünf von den acht angegebenen Aussagen zu, was auf eine mäßig agil ausgeprägte Kultur hinweist. Unterschiede zwischen agilen und nicht-agilen Teams werden hinsichtlich der Führungskompetenzen deutlich, die im agilen Team nur vereinzelt, zum Teil mangelhaft vorliegen und im nicht-agilen Team gar nicht vorhanden sind und somit nur teilweise zählen. Dafür fallen die geteilte Führung, regelmäßige Kommunikation und hohe Ermächtigung der Mitarbeiter durch die Ermöglichung einer eigenständigen Aufgabenbearbeitung positiv auf, wobei letzteres auch hier aufgrund lückenhafter Hilfestellungen durch die Führungskraft und die daraus folgende Unsicherheit der Mitarbeiter nur zum Teil zutrifft. Somit treffen drei von vier Indikatoren zu, sodass eine starke Ausprägung der agilen Führung vorliegt.

Da der durchschnittliche LMX-Score des agilen Teams 32 Punkte beträgt, kann eine sehr hohe LMX-Qualität im BA Neukölln festgestellt werden. Der LMX-Score von acht Punkten aus dem nicht-agilen Team deutet hingegen auf eine sehr niedrige LMX-Qualität hin. Werden die LMX-Scores miteinander verglichen, wird deutlich, dass eine agile Arbeitsweise die Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung im Hinblick auf eine höhere LMX-Qualität positiv beeinflussen und somit durchaus einen wesentlichen Unterschied ausmachen kann. Da im Bezirksamt ein mäßiger bis starker Agilitätsgrad vorliegt und ein positiver Zusammenhang zwischen Agilität und hoher LMX-Qualität besteht, können H1, H3 und H4 bestätigt und H2 widerlegt werden.

| **Hypothese** | LMX-Score agiles Team | LMX-Score nicht-agiles Team | Ausprägung der agilen Dimension | **Zusammenhang** |
|---|---|---|---|---|
| H1: Agile Organisationsstrukturen und hohe LMX-Qualität | 32 Punkte | 8 Punkte | Mäßig | Ja |
| H2: Agile Organisationsstrukturen und geringe LMX-Qualität | | | | Nein |
| H3: Agile Organisationskultur und hohe LMX-Qualität | | | Mäßig | Ja |
| H4: Agile Führung und hohe LMX-Qualität | | | Stark | Ja |

Tabelle 6: Hypothesenprüfung im BA Neukölln

# 6 Diskussion der Ergebnisse

**Agile Dimensionen**

Die Organisationsstrukturen beider Ämter deuten auf eine Mischung aus klassischer Verwaltungshierarchie und hoher Mitarbeiterermächtigung durch die Ermöglichung zur Selbstorganisation, eigenständigen Aufgabenbearbeitung und die daraus folgende Verantwortungsübernahme für den eigenen zuständigen Fachbereich. Die hierarchischen Strukturen werden durch die klassische Mitzeichnungskette aufrechterhalten, die einerseits feste Verantwortlichkeiten bewahrt, andererseits den Arbeitsprozess erschwert und verlangsamt, wenn nur durch die Mitzeichnung höherer Positionen Aufträge freigegeben werden können. Gemäß Michl (2018: 43) müssen die klassischen Verwaltungsprinzipien und -strukturen dennoch nicht komplett abgeschafft werden, um agiles Arbeiten zu ermöglichen. Vielmehr gilt es, diese Strukturen mit neuen agilen Handlungsprinzipien zu ergänzen. Diese Ergänzung lässt sich ebenso in beiden Ämtern beobachten, in denen agile Strukturen mithilfe der überwiegend eigenständigen Bearbeitung im Rahmen selbstorganisierter Teams, grenz- und zuständigkeitsübergreifender Zusammenarbeit sowie der Nutzung agiler Methoden in der Reflektion und Kommunikation herausgebildet werden. Obwohl die agile Arbeitsweise damit ermöglicht wird, können die Ämter diese aufgrund mangelnder Ressourcen und Kompetenzen nicht immer optimal anwenden.

Im Bezirksamt führen die schwache Hilfestellung und Zuarbeit der Führungskraft zu einer lückenhaften Kommunikation sowie erschwerten Informationsbeschaffung für die Mitarbeiter, sodass die ermöglichte Selbstständigkeit ebenso eine Überforderung darstellen und zu einer hohen Fehleranfälligkeit führen kann. Die schwächere Zustimmung zur Experimentier- und Flexibilitätskultur kann auf die unterschiedliche Wahrnehmung und den verschiedenartigen Umgang mit Veränderungen zurückgeführt werden.

Im Landesamt wird hinsichtlich des Umgangs mit Veränderungen deutlich, dass formal eingeführte Veränderungen per schriftliche Organisationsverfügung besser angepasst werden können als spontan auftretende Veränderungen. Daraus lässt sich ableiten, dass die eigentliche agile Fähigkeit, nämlich sich schnell und flexibel an neue Strukturen und Prozesse anpassen zu können, tendenziell schwach ausgeprägt ist. Dies geht mit den am meisten gespaltenen Einschätzungen zur Kultur der Ziel- und Lösungsorientierung, zum offenen Umgang mit Fehlern und zur Fähigkeit, sich in seinem Umfeld voll auf Aufgaben und Ziele konzentrieren zu können, einher. Die wenigen Gegenstimmen könnten erklären, warum sich das LAF mit informalen Veränderungen schwertut, da diese mit einer größeren Zielorientierung, einem konstruktiven Fehlermanagement sowie einem höheren Fokus auf Aufgaben und Ziele gezielter angegangen und besser kommuniziert werden könnten. Insgesamt verdeutlichen die Häufigkeitsauswertungen, dass die Organisationskultur im Landesamt besonders durch die Werte Selbstverpflichtung, Respekt, Mut und Offenheit vertreten wird. Die Respektkultur und der hohe Selbstverpflichtungsgrad werden allein an der ermöglichten Selbstständigkeit am Arbeitsplatz deutlich. Die Führungskraft erweist dem Mitarbeiter unter anderem auf diese Weise ihren Respekt und der Mitarbeiter muss wiederum über eine hohe Selbstverpflichtung verfügen, um erfolgreich eigenständig arbeiten und organisieren zu

können. Die zunehmende Übereinstimmung der Einschätzungen sowie die überwiegende Zustimmung der Aussagen deuten auf eine übergreifende Organisationskultur, die die Vertretung und Auslebung agiler Werte größtenteils berücksichtigt.

Die Organisationskultur im Bezirksamt ist ebenso durch einen respektvollen Umgang sowie durch eine offene und konstruktive Fehlerkultur, die auch im offenen Fragenabschnitt mehrmals hervorgehoben wurde, gekennzeichnet. Aktives Fehlermanagement geht zugleich mit der hoch eingeschätzten Kultur der Ziel- und Lösungsorientierung einher. Der Selbstverpflichtungsgrad fällt im Vergleich zum LAF etwas schwächer aus, da die eigenständige Aufgabenbearbeitung aufgrund lückenhafter Informationen seitens der Führungskraft schwieriger ausfällt und die Motivation und das Gefühl der Selbstverpflichtung demzufolge abnehmen können. Dies wird ebenfalls an der leicht zurückgehenden Zustimmung zur Kommunikations- und Fokuskultur deutlich, die von der Hälfte der Befragten als teilweise bis wenig zutreffend eingeschätzt wurden. Insgesamt verdeutlichen die Häufigkeitsauswertungen, dass die Organisationskultur im Bezirksamt besonders durch die Werte Respekt, Fehlerakzeptanz sowie Ziel- und Lösungsorientierung vertreten wird. An den tendenziell gespaltenen Einschätzungen wird deutlich, dass die Kultur von Fachbereich zu Fachbereich unterschiedlich ausfällt, sodass von keiner übergreifenden Organisationskultur ausgegangen werden kann. Vielmehr herrscht in jedem Team eine jeweils eigene Arbeitskultur, in der mehr oder weniger agile Werte vertreten und ausgelebt werden.

Zur agilen Führung lässt sich im LAF schlussfolgern, dass die Führungskräfte besonders im Bereich der Kommunikation und Kompetenzerhöhung der Mitarbeiter über agile Führungskompetenzen verfügen. Durch das regelmäßige Feedback sowie die Möglichkeit zur eigenständigen Aufgabenbearbeitung auf Grundlage des Vertrauens werden die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter gezielt beansprucht und gefördert. Obwohl die Reflektion der Arbeitsprozesse bereits mit agilen Methoden erfolgt, wurde spezifisch die Aufgabenbearbeitung mithilfe agiler Methoden kaum erwähnt, sodass es hier an agiler Methodenkompetenz mangelt. Nichtsdestotrotz besteht den Angaben zufolge die Möglichkeit, agile Führungskompetenzen im Rahmen der Schulungen auszubauen und die Führungsebene für eine noch bessere agile Führung auszubilden.

Im BA Neukölln werden hingegen unterschiedliche Führungsstile beschrieben, die durch unterschiedliche Arbeitshaltungen und Führungskompetenzen geprägt sind, sodass die Fähigkeit, agil zu führen, nur bei einigen Führungspersonen vorhanden ist. Grundsätzlich liegt aufgrund der hohen Selbstorganisation und eigenständigen Aufgabenbearbeitung in sowohl agilen als auch nicht-agilen Teams ein starker Fokus auf die Kompetenzerhöhung der Mitarbeiter vor. Positiv fallen in den agilen Teams weiterhin die Teamkompetenz, die stark ausgeprägte und intensive Kommunikation mit agilen Methoden sowie die geteilte Führung auf. Dennoch wird die grobe Rahmengebung zur eigenständigen Arbeit durch die Führungskraft bemängelt, wodurch sich die Mitarbeiter hin und wieder unsicher fühlen und sich selbst behelfen müssen. Folglich lässt sich in beiden Teamtypen eine zu große Selbstständigkeit feststellen, die noch auf Unterstützung der Führungskraft angewiesen ist, um problemlos gelingen zu können. Somit sind Elemente einer agilen Führung zwar vorhanden, jedoch hinsichtlich der Aneignung und Stärkung agiler Führungskompetenzen ausbaubar.

Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl im LAF als auch im BA Neukölln agiles Arbeiten und Führen durch zwar begrenzte, aber vorhandene agile Organisationsstrukturen und

Kulturelemente ermöglicht werden. Beide Ämter weisen einen mäßigen bis starken Agilitätsgrad auf, wobei das LAF in seinem Ziel, alle Führungskräfte und Mitarbeiter aus jedem Fachbereich in den agilen Wandel mitnehmen zu wollen, durch die größere Übereinstimmung in den Einschätzungen fortgeschrittener zu sein scheint als das Bezirksamt. Dessen ungeachtet ist der agile Transformationsprozess in beiden Behörden noch nicht abgeschlossen, sodass die mangelhaften agilen Strukturen und Führungselemente im Rahmen agiler Schulungen noch entwickelt werden können. Nichtsdestotrotz werden alle drei Bausteine des Organizational Agility Models, nämlich Agility Drivers, Agility Capabilities und Agility Providers von Sharifi und Zhang (2001) in beiden Ämtern abgedeckt. Die Untersuchungsergebnisse verdeutlichen, dass die zu Beginn ausgewählten Fachbereiche der Ämter, die Abteilung II für Unterkünfte im LAF und der Steuerungsdienst im BA Neukölln, es geschafft haben, sich agil aufzustellen (Agility Capabilities). Die erfolgreiche Umsetzung wurde durch die agil geschulten und bereitwilligen Führungskräfte und Mitarbeiter vorangetrieben (Agility Drivers) sowie mithilfe der noch ausbaufähigen Führungskompetenz, agile Fähigkeiten einzusetzen, aufrechterhalten (Agility Providers).

#### Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung

Im LAF offenbaren die Mitarbeiter des agilen Teams gegenüber ihren Vorgesetzten sowie die Führungskraft des nicht-agilen Teams gegenüber ihrem Mitarbeiter ein insgesamt positives Beziehungsverhältnis, das durch einen regelmäßigen, auch fachlichen Austausch sowie respektvollen und offenen Umgang geprägt ist. Dennoch wird der Unterschied zwischen agil und nicht-agil in der Hinsicht erkennbar, dass die nicht-agile Führungskraft nicht wunschlos zufrieden ist wie die agilen Mitarbeiter, sondern sich mehr Eigenständigkeit und Arbeitsqualität des Mitarbeiters wünscht. Dies deutet darauf hin, dass die Führungskraft es dem Mitarbeiter durchaus ermöglicht, eigenständig zu arbeiten, dieser die Möglichkeit aber nicht ausreichend wahrnimmt oder wahrnehmen möchte, sodass hier bislang das geeignete Knowhow bzw. Mindset fehlt. Dadurch, dass Einzelgespräche im nicht-agilen Team lediglich bei Bedarf oder anlassbezogen durchgeführt werden, kann von einer eher schwachen Differenzierung der Mitarbeiter ausgegangen werden. Dies bestätigt die Beobachtung, dass durch bürokratische Strukturen geprägte Teams dazu tendieren, keine starke Mitarbeiterdifferenzierung vorzunehmen. Die am häufigsten genannte Stärke der Beziehung stellt bei beiden Teamtypen der offene Umgang miteinander dar, woraus geschlussfolgert werden kann, dass die Kommunikationskompetenz, die für ein agiles Arbeitsumfeld wesentlich ist, in beiden Teamtypen vorliegt.

Im Bezirksamt konnten übereinstimmende Einschätzungen der Führungskräfte und Mitarbeiter der agilen Teams hinsichtlich der Regelmäßigkeit und Intensität des Austausches sowie der Stärken der Beziehungen festgestellt werden. Die Differenzierung der Mitarbeiter aufgrund der Doppelspitze stellt im Arbeitsalltag kein Problem dar, woraus geschlussfolgert werden kann, dass keine derartig stark ausgeprägte Differenzierung vorliegt, sodass sie negative Gefühle auslösen oder die Arbeitsleistung einschränken könnte. Insgesamt herrscht eine sehr große Zufriedenheit der Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehungen. Am Verbesserungswunsch der Führungskraft am eigenen Handeln wird die häufig genannte etablierte Fehlerkultur deutlich. Die genannten Stärken, darunter Authentizität, Ehrlichkeit und Loyalität, gegenseitiges Vertrauen, sowie wichtige Mitarbeiterkompetenzen wie Engagement und konstruktives Mitdenken zählen schließlich zu den wesentlichen Faktoren, die eine

hochqualitative Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung sowie eine erfolgreiche agile Führung ausmachen.

Der Austausch im nicht-agilen Team unterscheidet sich darin, dass dieser nur dann erfolgt und intensiv ausgeprägt ist, wenn er für notwendig gehalten wird und es sich um die Klärung fachlicher Fragen handelt. Regelmäßige informelle Gespräche mit privatem Inhalt können demgemäß ausgeschlossen werden, was gemäß des Phasenmodells zur Entwicklung der LMX-Beziehung von Graen und Uhl-Bien (1995) die Phase des Fremdseins verkörpert und somit auf einen oberflächlichen, ausschließlich ökonomischen Austausch verweist. Indem keine Stärken, aber sehr viele Wünsche bezüglich der Beziehung zum Vorgesetzten genannt werden, wird eine große Unzufriedenheit mit der Führungskraft deutlich, die auf mangelhafte Führungskompetenzen und fehlende Beziehungsarbeit zurückzuführen ist. Gemäß den negativen Beschreibungen kann der Mitarbeiter in die Außengruppe eingeordnet werden. Besonders anhand der Wünsche nach mehr Mitarbeiterwertschätzung, Empathie und Vertrauen wird die Bedeutsamkeit der emotionalen Intelligenz für eine positive Beziehung erkennbar.

#### Einfluss von Agilität auf die Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung

Im LAF konnte eine insgesamt mittelmäßige LMX-Qualität bei einem mäßigen bis starken Agilitätsgrad festgestellt werden. Überdies fiel der LMX-Score des nicht-agilen Teams um einen Punkt höher aus als der des agilen Teams, woraus abgeleitet werden kann, dass die agile Arbeitsweise in diesem Fall nicht zu einer höheren LMX-Qualität führt. Die entgegengesetzte Annahme, dass agile Strukturen zu einer höheren Mitarbeiterdifferenzierung führen und somit Gefühle von Ungerechtigkeit auslösen und die Qualität verschlechtern, konnte im LAF nicht beobachtet werden, sodass der negative Einfluss von Agilität auf die LMX-Qualität ebenso ausgeschlossen werden kann.

Im Rahmen der einzelnen Betrachtung der Skala-Items fällt jedoch auf, dass die am häufigsten negativ bewerteten Items im nicht-agilen Team, das Vertrauen und die Effektivität des Arbeitsverhältnisses, gerade im agilen Team weitaus positiver bewertet werden. Die positive Bewertung kann wiederum auf die agile Arbeitsweise im Team zurückgeführt werden, da besonders Vertrauen und Effektivität wesentliche Einflussfaktoren abbilden, die eine erfolgreiche agile Arbeitsatmosphäre ausmachen. An diesem Ergebnis wird deutlich, dass agile Charakteristika durchaus zu einer positiven Arbeitsbeziehung beitragen können. Die Antworten auf die offenen Fragen zur Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung tendieren ebenfalls zu positiven Beziehungsverhältnissen, die unter anderem auf agile Führungseigenschaften und agile Kulturelemente zurückzuführen sind. Das heißt, dass die persönlichen Angaben der Befragten ungeachtet dessen auf eine positive LMX-Beziehung hindeuten, obwohl der LMX-Score eine mittelmäßige Qualität voraussagt. Infolgedessen kann im LAF ein positiver Zusammenhang zwischen Agilität und LMX festgestellt werden, der zwar nicht zu einer höheren LMX-Qualität, aber grundsätzlich zur Entwicklung einer zufriedenstellenden Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung führt.

Ferner ist anzumerken, dass die Einschätzungen beider Teamtypen im offenen Fragenabschnitt sehr ähnlich ausfallen, sodass sie in Bezug auf den Teamtyp zwar unterschiedlich, von der Arbeitsweise her jedoch ähnlich sind, was ebenso den nahezu gleichen LMX-Score erklärt. Aus diesem Grund kann der Unterschied von einem Punkt statt auf die agile Arbeitsweise z. B. auf das Beschäftigungsausmaß zurückgeführt werden. Gemäß den angegebenen

dienstlichen Informationen der nicht-agilen Dyade befindet sich die Führungskraft in einer Vollzeit-, der Mitarbeiter jedoch als Einziger in einer geringfügigen Beschäftigung. Dadurch, dass der Mitarbeiter nur gelegentlich mit der Führungskraft zusammenarbeitet, könnte von einer eher oberflächlichen Austauschbeziehung ausgegangen werden, in der besondere Stärken oder Schwächen des Vorgesetzen noch nicht besonders auffallen. Dies würde ebenso die mittelmäßige LMX-Qualität erklären. Folglich könnte der Mitarbeiter diese positiver bewerten als z. B. jemand, der täglich mit der Führungskraft zusammenarbeiten muss und sie dadurch besser einschätzen kann.

Die Ergebnisse des Bezirksamts Neukölln hingegen zeigen, dass die agile Arbeitsweise, anders als im LAF, durchaus zu einer höheren LMX-Qualität führen kann. Dies äußert sich durch den deutlich höheren LMX-Score der agilen Teams von 32 Punkten im Vergleich zum LMX-Score aus dem nicht-agilen Arbeitsumfeld von acht Punkten. Die sehr hohe Punktzahl im agilen Team verweist zudem auf eine sehr hohe LMX-Qualität, sodass im BA Neukölln von einem grundsätzlich positiven Einfluss von Agilität auf die LMX-Qualität ausgegangen werden kann.

Auch aus der einzelnen Betrachtung der Skala-Items wird deutlich, dass im agilen Umfeld alle Items mit ausschließlich positiven Bewertungen sehr stark ausgeprägt sind. Anders sieht es im nicht-agilen Umfeld aus, wo diese gemäß der sehr negativen Einschätzung nur mangelhaft zutreffen. Hinsichtlich der persönlicheren Einschätzung durch die Beantwortung der offenen Fragen wird eine nahezu gleiche Tendenz beobachtet. Die Angaben der agilen Führungskräfte und Mitarbeiter deuten auf eine sehr positive Austauschbeziehung, wohingegen die Antworten des nicht-agilen Mitarbeiters eine große Unzufriedenheit mit dem Vorgesetzten und der Beziehung zu diesem signalisiert. Demzufolge kann unter Berücksichtigung der LMX-Scores sowie den persönlichen Angaben der Befragten geschlussfolgert werden, dass sich die mäßig bis stark ausgeprägte Agilität im Bezirksamt positiv auf die Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung auswirkt.

Werden die dienstlichen Angaben berücksichtigt, könnte die niedrig ausfallende Beziehungsqualität im nicht-agilen Umfeld ebenso mit dem sehr kurzen Zeitraum der Zusammenarbeit erklärt werden. Gemäß den Angaben steht der Mitarbeiter erst seit weniger als einem Jahr unter der Führungsverantwortung der jetzigen Führungskraft, sodass sich die Beziehung noch in der ersten Entwicklungsphase (Phase des Fremdseins) befinden könnte, in der durch den ausschließlichen Austausch ökonomischer Ressourcen eine vorerst geringe Beziehungsqualität vorherrscht. Dementgegen gibt der Großteil der agilen Befragten an, mehr als vier Jahre mit dem aktuellen Vorgesetzten bzw. Mitarbeiter zusammenzuarbeiten. Hier kann die letzte Entwicklungsphase (Phase der Reife) bereits erreicht worden sein, die sich anhand jahrelanger gemeinsamer Erfahrungen und einer vertrauteren Atmosphäre durch eine hohe Beziehungsqualität kennzeichnet.

# 7 Zusammenfassung und Ausblick

## 7.1 Fazit

Die vorliegende Arbeit untersuchte den Einfluss von Agilität auf die Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung, in dem sie zu Beginn folgende Forschungsfrage aufstellte:

*Inwiefern wirkt sich Agilität auf die Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung aus?*

Die Untersuchung zeigt, dass in beiden Ämtern zwar eine mäßig bis stark ausgeprägte Agilität in den Organisationsstrukturen sowie in der Organisationskultur und Führung vorliegt, diese sich jedoch in ihrer Auswirkung auf die Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung unterscheidet. Einerseits wurde im LAF sowohl im agilen als auch im nicht-agilen Team eine mittelmäßige LMX-Qualität festgestellt, woraus sich schließen lässt, dass die agile Arbeitsweise hier weder eine hohe noch niedrige LMX-Qualität bewirkt. Andererseits legen die Auswertung der LMX7-Items sowie die Ergebnisse der offenen Fragen zur Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung nahe, dass besonders agile Führungseigenschaften und Charakteristika, z. B. Vertrauen, Effektivität, Authentizität und hohe Kommunikation, zu einem positiven Beziehungsverhältnis beitragen. Dieses Resultat wird ebenso durch die Ergebnisse des Bezirksamts unterstützt, die im agilen Team eine sehr hohe LMX-Qualität und sehr positive Einschätzungen zur Führungsbeziehung aufzeigen. Daraus kann geschlussfolgert werden, dass mithilfe agiler Strukturen durchaus hochqualitative Austauschbeziehungen begünstigt werden können. Da im LAF zwar kein Zusammenhang zwischen Agilität und hoher LMX-Qualität vorliegt, in beiden Ämtern jedoch ein positiver Einfluss von Agilität auf zumindest die Entwicklung einer positiven Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung festgestellt werden konnte, kann von einem positiven Zusammenhang zwischen Agilität und Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung ausgegangen werden.

Insofern kann mit der Studie bestätigt werden, dass Agilität in der Verwaltungspraxis einen angemessenen Ansatz darstellt, der nicht nur die organisationale Performance erhöht und flexibles und effektives Arbeiten ermöglicht, sondern sich auch auf der zwischenmenschlichen Ebene positiv auswirken und, wie im BA Neukölln, zu hochqualitativen Führungsbeziehungen beitragen kann. Diese wiederum können zu einer größeren Mitarbeiterzufriedenheit und höheren Organisationsleistung führen.

## 7.2 Praktische Implikationen

Aus den Ergebnissen der Untersuchung ergeben sich Implikationen für die Praxis. Da die Ergebnisse zeigen, dass Agilität zu einer positiven Entwicklung der Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung beiträgt, können gezielt Lernmaßnahmen wie Mentoring, Training oder Entwicklungsprogramme zum Thema Learning Agility eingeführt werden, um agile Werte und agiles Verhalten in der Organisation zu kultivieren. In den Ämtern wurden besonders agile Führungseigenschaften wie Authentizität, hohe Kommunikations- und Teamkompetenz sowie der offene, respektvolle und wertschätzende Umgang miteinander durch eine ausgeprägte emotionale Intelligenz als Gründe für die Zufriedenheit mit der Arbeitsbeziehung

genannt, sodass für die erfolgreiche Umsetzung einer agilen beziehungsorientierten Führung in den Zielsetzungen und Trainingsinhalten der Führungskräfteentwicklung angesetzt werden sollte. Mit dem Ziel, den Führungskräften die Bedeutsamkeit einer guten Beziehungsführung mit möglichst vielen Teammitgliedern für erfolgreiche Teamarbeit und das Wohlergehen der Mitarbeiter bewusst zu machen, sollten die Trainingseinheiten Strategien mit den Schwerpunkten Fairness und Gleichbehandlung umfassen, um sie für dieses Thema zu sensibilisieren (Tordera/González-Romá 2013; Wang et al. 2017). Da mehr Zeit mit der Führungskraft einen häufig genannten Wunsch der Mitarbeiter darstellt, kann beispielsweise mit auswärtigen Teamevents die Gelegenheit genutzt werden, mit allen Teammitgliedern auch außerhalb der Arbeit gleichermaßen viel Zeit zu verbringen. Dies kann darüber hinaus das Gruppenklima und die Führungszufriedenheit stärken (Estel et al. 2019: 13; Eichenseer et al. 2020: 14). Als wesentlicher Grund für den Zeitmangel wurde häufig die Aufgabenüberlastung des Vorgesetzten genannt, die mit dem gezielten Einsatz der geteilten Führung bewältigt werden könnte. Die Führungskräfte werden dadurch entlastet und können sich mehr der Personalführung widmen, während die Mitarbeiter durch die Übernahme von Führungsaufgaben und ein höheres Verantwortungsbewusstsein in ihrer Personalentwicklung gestärkt werden können.

Da die Entwicklung und Aufrechterhaltung einer Beziehung nicht nur von den Führungskräften, sondern auch von den Mitarbeitern abhängen, sollten der Mitarbeiterschaft ebenfalls entsprechende Maßnahmen und Trainingsprogramme angeboten werden. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass die Mitarbeiter zwar im Rahmen selbstorganisierter Teams und eigenständiger Aufgabenbearbeitung ihre Arbeit selbstbestimmt verrichten können, sie sich im BA Neukölln aber beispielsweise noch damit überfordert fühlen. Neben der stärkeren Unterstützung der Führung könnte die Belegschaft im Rahmen agiler Schulungen zusätzlich lernen, wie sie mithilfe agiler Methoden mit der Selbstständigkeit besser umgehen und die Arbeit vereinfacht und effektiver ausführen kann. Des Weiteren können den Beschäftigten im Rahmen der Personalentwicklung entsprechende Feedbacks- und Evaluationsmethoden gecoacht werden, um der Führung ein konstruktives Feedback bezüglich ihres Führungsstils und -verhaltens geben zu können. Nur so können die Führungskräfte an sich selbst arbeiten und ihren Stil auf die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter anpassen, was die Beziehung wiederum positiv beeinflussen kann (Henderson et al. 2009: 531). In denjenigen Arbeitsgruppen oder Dyaden, in denen die Austauschbeziehung nur schwach ausgeprägt ist, können zusätzlich spezielles Training und Monitoring eingesetzt werden, um die Ursachen zu ermitteln und entsprechende Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

## 7.3 Limitationen und zukünftiger Forschungsbedarf

Die vorliegende Untersuchung basiert auf einer kleinen Stichprobe mit einer Gesamtanzahl von 31 Teilnehmern, davon 23 Teilnehmern aus agilen Teams und 8 Teilnehmern aus nicht-agilen Teams, sodass der Anteil der Befragten aus der nicht-agilen Arbeitsumgebung eine deutliche Minderheit bildet. Demzufolge haben sich am LMX-Fragebogen lediglich eine nicht-agile Dyade aus dem LAF und ein nicht-agiler Mitarbeiter aus dem BA Neukölln beteiligt, was einen verhältnismäßigen Vergleich zum agilen Team erschwerte. Aus diesem Grund besitzen die Vergleichsergebnisse nur eine mangelnde Aussagekraft und geringe Generalisierbarkeit. Zudem wurde die empirische Untersuchung in Form eines

Querschnittsdesigns durchgeführt, das sich durch eine einmalige Datenerhebung zu einem Zeitpunkt in einer kurzen Zeitspanne auszeichnet. Dies kann in der Hinsicht bemängelt werden, dass die Beziehungsentwicklung ein grundsätzlich dynamischer Prozess ist (Liden et al. 1997), sodass die Datenerhebung an mehreren Zeitpunkten sinnvoller gewesen wäre. Überdies stammen die erhobenen Daten aus lediglich zwei Quellen und stützen sich auf Selbsteinschätzungen, wodurch die Studie der Gefahr des Common-Method-Bias und der damit einhergehenden potenziellen Ergebnisverzerrung ausgesetzt war. Demzufolge kann nicht komplett ausgeschlossen werden, dass die Beantwortung der Fragebögen beispielsweise von sozialer Unerwünschtheit oder negativer bzw. positiver Affektivität betroffen ist. Darüber hinaus können abgesehen von den dienstlichen Angaben als Drittvariablen auch weitere Variablen den Zusammenhang beeinflussen, die in der Untersuchung jedoch nicht berücksichtigt wurden, z. B. Geschlecht oder Alter. Auf die Abfrage von personenbezogenen Daten wurde allerdings auf Wunsch der Untersuchungseinheiten bewusst verzichtet. Fraglich ist außerdem, inwieweit die Ergebnisse auf andere kulturelle Umfelder transferiert werden können, da die Daten lediglich in zwei Ämtern erhoben wurden, die sich am gleichen Ort und somit im selben kulturellen Setting befinden.

An dieser Stelle kann die zukünftige Forschung ansetzen, indem Studien dieser Art in mehreren Verwaltungen mit diversen, unterschiedlichen kulturellen Hintergründen und Kontexten durchgeführt werden, um die Vergleichbarkeit solcher Studien zu erhöhen. Hierbei wäre es relevant, die Datenerhebung in Organisationen durchzuführen, die sich in ihren Aufgabenfeldern, ihrer Größe, Örtlichkeit und Belegschaft unterscheiden, um kulturelle Einflüsse hervorheben zu können (Lee et al. 2016: 106). Des Weiteren spielen Heimarbeit und digitale Kommunikationsformen im agilen Arbeiten eine immer größere Rolle, sodass in der weiteren Forschung der Frage nachgegangen werden sollte, inwiefern sich die LMX-Beziehung im Zuge der Digitalisierung und des Homeoffice verändern kann. Darüber hinaus wäre es relevant, neben der (agilen) Führung die Gegenrolle, nämlich die Mitarbeiterschaft in der Analyse zu berücksichtigen. Da die Mitarbeiter ihre Arbeit im agilen Kontext in Teams oder Arbeitsgruppen verrichten, können zukünftige Forschungen den Fokus auf die Teamebene erweitern, indem z. B. der Einfluss von Teamzusammensetzung, -arbeit und -koordination auf die LMX-Beziehung nachgegangen wird.

Zur Reduzierung des Common-Method-Bias sowie für eine größere Generalisierbarkeit und Aussagekraft der Ergebnisse wäre es sinnvoll, die vorliegende Untersuchung mit einer größeren Stichprobe und verbesserten Datenerhebungsmethoden im Rahmen einer Längsschnittstudie zu wiederholen, da sich diese besonders eignet, um einen Beziehungsprozess zu erforschen (Liden et al. 1997). Da dieser einen zwischenmenschlichen und dynamischen Prozess darstellt, unterliegt er einer subjektiven Wahrnehmung, woran ethnologische Methoden ansetzen können. Demnach ermöglichen beispielsweise die teilnehmende Beobachtung oder das Führen von Tagebüchern und Interviews einerseits eine objektive, beobachtbare Datenerhebung und andererseits eine ausführlichere systematischere Analyse der entwickelten und veränderbaren Interaktionen. Interessant wäre es hierbei, die Untersuchung in eine Multi-Level-Analyse zu transformieren, die nicht nur die Mikro- und Makroebene (Führung und Organisationsstrukturen), sondern zusätzlich die Mesoebene durch die Analyse von Teamprozessen berücksichtigt.

# Literaturverzeichnis

Abele, J. (2013). *BearingPoint: Fünf Hebel für eine agile Verwaltung*, [online] https://www.bearingpoint.com/de-de/unser-erfolg/insights/fuenf-hebel-fuer-eine-agile-verwaltung/ [24.05.2022].

Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016): Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organizational Change Processes, in: *Journal of Applied Behavioral Science 52 (1)*, S. 35-63.

Akkaya, B., & Tabak, A. (2020): The Link between Organizational Agility and Leadership: A Research in Science Parks, in *Academy of Strategic Management Journal 19 (1)*, S. 1-17.

Aryee, S., & Chen, Z. X. (2006): Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes, in: *Journal of Business Research 59 (7)*, S. 793-801.

Basu, R., & Green, S. G. (1997): Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads, in: *Journal of Applied Social Psychology 27 (6)*, S. 477-499.

Bauer, J. (2008): *Prinzip Menschlichkeit: Warum wir von Natur aus kooperieren*, Hamburg: Hoffmann und Campe.

Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996): Development of Leader-Member Exchange: A longitudinal test, in: *Academy of Management Journal 39 (6)*, S. 1538-1567.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., & Cunningham, W. et al. (2001): *Manifesto for Agile Software Development*, [online] http://agilemanifesto.org/ [22.04.2022].

Behnke, J., Baur, N., & Behnke, N. (2010): *Empirische Methoden der Politikwissenschaft*, 2. Auflage, Paderborn: Ferdinand Schöningh.

Berlin.de (2019): *Bezirksamt Neukölln ist Gesamtsieger des deutschen Personalwirtschaftspreises. Pressemitteilung vom 17.09.2019*, [online] https://www.berlin.de/ba-neukoelln/aktuelles/pressemitteilungen/2019/pressemitteilung.847251.php [10.06.2022].

Berlin Neukölln (2019): *Leitlinien Personalmanagement des Bezirksamtes Neukölln von Berlin 2019/2020*, Berlin.

Berthel, J., & Becker, F. G. (2010): *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, 9. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Blau, P. M. (1967): *Exchange and Power in Social Life*, New York: Routledge.

Bornewasser, M. (2020): Agile Organisation: Kalter Kaffee oder neue Erfolgsformel?, in: C. Barthel (Hg.), *Managementmoden in der Verwaltung: Sinn und Unsinn*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 59-92.

Bundesverwaltungsamt (2008): *Wissensmanagement für moderne Verwaltungen: Mitarbeiterportal OfficeNet 2.0*, [online] http://www.cio.bund.de/cae/servlet/contentblob/306522/publicationFile/... [22.05.2022].

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006): *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, überarb. Auflage, San Francicso: Jossey-Bass.

Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. J. (1975): A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process, in: *Organizational Behavior and Human Performance 13 (1)*, S. 46-78.

De Meuse, K. P. (2017): Learning Agility: Its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success, in: *Consulting Psychology Journal: Practice and Research 69 (4)*, S. 267-295.

Dienisch, R. M., & Liden, R. C. (1986): Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, in: *The Academy of Management Review 11 (3)*, S. 618-634.

Döring, N., & Bortz, J. (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 5. Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012): A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future, in: *Journal of Management 38 (6)*, S. 1715-1759.

Dutton, J., & Heaphy, E. (2003): The power of high quality connections, in: K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Hg.), *Positive organizational scholarship*, San Francisco: Berrett-Koehler, S. 263-278.

Eichenseer, V., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2020): Leaders - watch out for LMX differentiation: A multilevel model of leader related consequences of LMX differentiation, in: *German Journal of Human Resource Management 34 (4)*, S. 1-20.

Estel, V., Schulte, E. M., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2019): LMX differentiation is good for some and bad for others: A multilevel analysis of effects of LMX differentiation in innovation teams, in: *Cogent Psychology 6 (1)*, S. 1-17.

Fischer, C. (10.09.2021): Real-effort survey designs: Open-ended questions to overcome the challenge of measuring behavior in surveys, in: *Journal of Trial & Error 2 (1)*, [online] https://archive.jtrialerror.com/pub/realsurvey/release/3 [24.04.2022].

Forum Agile Verwaltung (o. J.): *Agile Verwaltung: Von Verwaltungshandeln und Silodenken zur Gesellschaftsgestaltung und Serviceorientierung zum Nutzen der Mitbürger*, [online] https://agile-verwaltung.org/ [10.06.2022].

Franken, S. (2010): *Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen*, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Frankowski, S. (2015): *Erfolgreiche Personalführung der Generationen Y und Z: Mitarbeiterpräferenzen und ihre Auswirkungen auf den Führungserfolg*, Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

Fredrickson, B. L. (1998): What good are positive emotions?, in: *Review of General Psychology 2 (3)*, S. 300-319.

Fürstenberg Institut (o. J.): *Bezirksamt Neukölln - Transformation zu einer agilen Hochleistungsorganisation*, [online] https://www.fuerstenberg-institut.de/fuer-unternehmen/oeffentlicher-sektor/bezirksamt-neukoelln.html [10.06.2022].

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997): Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues, in: *Journal of Applied Psychology 82 (6)*, S. 827-844.

Graen, G. B. (1976): Role-making processes within complex organizations, in: M. D. Dunette (Hg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, S. 1202-1245.

Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987): Toward a Psychology of Dyadic Organizing, in: *Research in Organizational Behaviour 9*, S. 175-208.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995): Relationship-based Approach to Leadership: Developement of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, in: *The Leadership Quarterly 6 (2)*, S. 219-247.

Grote, S., & Goyk, R. (2018): Agile Führung - das neue Gutwort im Management?, in: S. Grote, & R. Goyk (Hg.), *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley: Konzepte und Kompetenzen*, Berlin: Springer Gabler, S. 17-36.

Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., & Baumann, D. (2017): *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015): Organizational Agility, in: *Journal of Applied Business Research 31 (2)*, S. 675-686.

Harris, T. B., Li, N., & Kirkman, B. L. (2014): Leader-member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention, in: *Leadersh Quarterly 25 (2)*, S. 314-328.

Häusling, A. (2014): Die Relevanz agiler Personal- und Führungsinstrumente: Agile Führung als entscheidende Erfolgskomponente, in: *ObjektSpektrum, Ausgabe Agility 1*, S. 62-65, [online] http://hr-pioneers.com/2013/06/ebook-agile-fuhrungspraxis/ [24.05.2022].

Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009): LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes, in: *The Leadership Quarterly 20 (4)*, S. 517-534.

Hentze, J., Graf, A., Kammel, A., & Lindert, K. (2005): *Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung*, 4. Auflage, Stuttgart: UTB.

Hill, N. S., Kang, J. H., & Seo, M. (2014): The interactive effect of leader-member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes, in: *The Leadership Quarterly 25 (4)*, S. 772-783.

Hofert, S. (2021): *Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999): The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational, and transactional leadership, and distance on predicting follower performance, in: *Journal of Applied Psychology 84 (5)*, S. 680-694.

Jakobson, M., & Jensen, R. (2015): Common Method Bias in Public Management Studies, in: *International Public Management Journal 18 (1)*, S. 3-30.

Johanning, V. (2020): *Organisation und Führung der IT: Die neue Rolle der IT und des CIOs in der digitalen Transformation*, Wiesbaden: Springer Vieweg.

Junker, N. M., Schyns, B., van Dick, R., & Scheurer, S. (2011): Die Bedeutung der Führungskräfte- Kategorisierung für Commitment, Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden unter Berücksichtigung der Geschlechterrollentheorie, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 55 (4)*, S. 171-179.

Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., LaPort, K., & Nicolaides, V. (2014): The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model, in: *The Leadership Quarterly 25 (3)*, S. 563-580.

Kim, M. J., & Kim, S. H. (2020): The Effect of Leader Learning Support Leadership on Learning Orientation and Organizational Effectiveness, in: *Korean Review of Corporation Management 11 (4)*, S. 209-232.

Kim, M. J., & Kim, S. H. (2021): The Effect of Learning Support Leadership on Learning Agility and Job Satisfaction of Organizational Members, in: *International Journal of Advanced Culture Technology 9 (1)*, S. 152-161.

Knorre, S. (2020): Agiles Verwaltungsmanagement und interne Kommunikation: Neue Perspektiven einer kommunikationszentrierten Führung in der öffentlichen Verwaltung, in: K. Kocks, S. Knorre, & J. N. Knocks (Hg.), *Öffentliche Verwaltung - Verwaltung in der Öffentlichkeit: Herausforderungen und Chancen der Kommunikation öffentlicher Institutionen*, Wiesbaden: Springer VS, S. 39-56.

Kohlbrunn, Y., & Scheytt, C. (o. J.): *Qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz*, vom Methodenzentrum der Ruhr-Universität Bochum, [online] https://methodenzentrum.ruhr-uni-bochum.de/e-learning/qualitative-auswertungsmethoden/qualitative-inhaltsanalyse/qualitative-inhaltsanalyse-nach-kuckartz/ [19.07.2022].

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2013): The Five Practices of Exemplary Leadership: How Ordinary People Make Extraordinary Things Happen, in: E. H. Kessler (Hg.), *Encyclopedia of Management Theory*, Los Angeles: Sage, S. 251-267.

Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden*, 5. Auflage, Weinheim/Basel : Beltz Juventa.

Le Blanc, P. M., & González-Romá, V. (2012): A team level investigation of the relationship between Leader-Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance, in: *The Leadership Quarterly 23 (3)*, S. 534-544.

Lee, J. (2008): Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness, in: *Journal of Managerial Psychology 23 (6)*, S. 670-687.

Lee, K., & Chae, Y. J. (2017): LMX differentiation, diversity and group performance: Evidence for curvilinear and interaction effects, in: *Career Development International 22 (2)*, S. 106-123.

Lee, K., Chae, Y. J., & Shin, I. (2016): Motivational antecedents of leader-member exchange differentiation: Evidence from South Korea, in: *Asia Pacific Journal of Management 33 (1)*, S. 87-112.

Lévesque, V., & Michl, T. (2018): Agilität – die Zukunft der Öffentlichen Verwaltung?, in: M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof, & L. Wagner (Hg.), *Agile Verwaltung: Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann*, Berlin: Springer Gabler, S. 41-51.

Lévesque, V., & Vonhof, C. (2018): Komplexität, VUKA und andere Schlagworte - was verbirgt sich dahinter?, in: M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof, & L. Wagner (Hg.), *Agile Verwaltung: Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann*, Berlin: Springer Gabler, S. 15-22.

Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006): Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance, in: *Journal of Organizational Behavior 27 (6)* , S. 723-746.

Liden, R. C., & Graen, G. B. (1980): Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, in: *Academy of Management Journal 23 (3)*, S. 451-465.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997): Leader-Member-Exchange Theory: The Past and Potential for the Future, in: *Research in Personnel and Human Resources Management 15*, S. 47-119.

Lorra, J., & Möltner, H. (2021): New Work: Die Effekte von Leader-Member Exchange auf psychologisches Empowerment, extraproduktives Verhalten und Fluktuationsabsicht der Mitarbeitenden, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 75 (3)*, S. 322-336.

Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010): Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality, in: *Journal of Managerial Psychology 25 (6)*, S. 561-577.

Manata, B. (2020): The Effects of LMX Differentiation on Team Performance: Investigating the Mediating Properties of Cohesion, in: *Journal of Leadership and Organizational Studies 27 (2),* S. 180-188.

Martin, R., Thomas, G., Legood, A., & Russo, S. D. (2018): Leader-member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review, in: *Journal of Organizational Behavior 39 (2)*, S. 151-168.

McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise,* New York: McGraw-Hill.

McLean, D. M. (2014): *Understanding Relational Agility: Exploring Constructs of Relational Leadership Through Story,* AURA - Antioch University Repository and Archive, Dissertations & Theses, [online] http://aura.antioch.edu/etds/100 [21.05.2022].

Michl, T. (2018): Das agile Manifest – eine Einführung, in: M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof, & L. Wagner (Hg.), *Agile Verwaltung: Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann,* Berlin: Springer Gabler, S. 3-14.

Michl, T., & Steinbrecher, W. (2018): Wozu kann unsere Gesellschaft eine „agile Verwaltung" brauchen?, in: M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof, & L. Wagner (Hg.), *Agile Verwaltung: Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann,* Berlin: Springer Gabler, S. 23-40.

Musati, M. (2021): Agilität – ein Organisationsmodell für öffentliche Verwaltungen, in: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching 29*, S. 37-49.

Naidoo, L. J., Scherbaum, C. A., Goldstein, H. W., & Graen, G. B. (2011): A Longitudinal Examination of the Effects of LMX, Ability, and Differentiation on Team Performance, in: *Journal of Business and Psychology 26 (3)*, S. 347-357.

Nasomboon, B. (2014): The Relationship among Leadership Commitment, Organizational Performance, and Employee Engagement, in: *International Business Research 7 (9)*, S. 77-90.

Neuberger, O. (2002): *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung,* 6. Auflage, Stuttgart: UTB.

Northouse, P. G. (2015): *Leadership: Theory and Practice,* 7. Auflage, Thousand Oaks/London: Sage.

Oechsler, W. A., & Paul, C. (2019): *Personal und Arbeit: Einführung in das Personalmanagement,* 11. Auflage, Berlin: De Gruyter.

Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015): Improving productivity with self-organised teams and agile leadership, in: *International Journal of Productivity and Performance Management 64 (1)*, S. 112-128.

Pinnow, D. F. (2008): *Führen: Worauf es wirklich ankommt,* 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986): Self-Reports in Organizational Research: Problems und Prospects, in: *Journal of Management 12 (4)*, S. 531-544.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Lee, J. Y. (2003): Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, in: *Journal of Applied Psychology 88 (5)*, S. 879-903.

Preußig, J., & Sichart, S. (2018): *Agiles Führen: Aktuelle Methoden für moderne Führungskräfte,* Freiburg: Haufe.

Randolph-Seng, B., Cogliser, C. C., Randolph, A. F., Scandura, T. A., Miller, C. D., & Smith-Genthôs, R. (2016): Diversity in leadership: Race in leader-member exchanges, in: *Leadership and Organization Development Journal 37 (6)*, S. 750-773.

Reif, M. K. (22.05.2019): *Organisationen entwickeln sich von Hierarchie zur Heterarchie - Führung von transaktional zu transformational*, [online] https://www.reif.org/blog/organisationen-hierarchie-zur-heterarchie/ [24.05.2022].

Riedelbauch, K. (2011): *Theorie und Förderung transformationaler Führung: Selbstsdarstellungstheoretische Interpretation und Wirksamkeit von Gruppenworkshops und Einzelcoachings*, Bamberg: Opus.

Rigotti, T., Holstad, T., Mohr, G., Stempel, C., Hansen, E., Loeb, C., Isaksson, K., Otto, K., Kinnunen, U., & Perko, K. (2014): *Rewarding and sustainable health-promoting leadership,* Dortmund/Berlin/Dresden: Federal Institute for Occupational Safety and Health.

Roberts, L. M. (2007): From proving to becoming: How positive relationships create a context for self-discovery and self-actualization, in: J. Dutton, & B. Rose (Hg.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*, New York: Psychology Press, S. 29-45.

Rölle, D. (2020): Agile Verwaltung, in: T. Klenk, F. Nullmeier, & G. Wewer (Hg.), *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1-11.

Rybnikova, I. (2014): Austauschtheoretische Führungssicht: „Wie du mir, so ich dir“, in: R. Lang, & I. Rybnikova (Hg.), *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 121-149.

Schirmer, U., & Woydt, S. (2016): *Mitarbeiterführung (BA KOMPAKT)*, 3. Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.

Schmidt, A., Borkamp, J., & Harms, C. (2021): *Transformation einer Sozialbehörde in eine agile kundinnenzentrierte Organisation,* Berlin: Landesamt für Flüchtlingsangelegenheiten.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999): Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprohensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices, in: *Leadership Quarterly 10 (1)*, S. 63-113.

Schyns, B., & Day, D. (2010): Critique and review of leader–member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology 19 (1)*, S. 1-29.

Schyns, B., & Paul, T. (2002): Leader-Member Exchange Skala (LMX7), in: *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*, ZIS - GESIS Leibniz Institute for the Social Sciences, [online] https://zis.gesis.org/skala/Schyns-Paul-Leader-Member-Exchange-Skala-(LMX7) [12.03.2022].

Schyns, B., & Paul, T. (2014): Skala zur Erfassung des Leader-Member Exchange (LMX7 nach Graen & Uhl-Bien, 1995) Übersetzung, in: D. Danner, A. Glöckner-Rist (Hg.), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen* (Online-Portal), Mannheim: GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften.

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011): Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review, in: *Journal of Applied Psychology 96 (5)*, S. 981-1003.

Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001): Agile manufacturing in practice-Application of a methodology, in: *International Journal of Operations & Production Management 21 (5/6)*, S. 772-794.

Sheer, V. C. (2015): ‘‘Exchange lost’’ in leader-member exchange theory and research: A critique and a reconceptualization, in: *Leadership 11 (2)*, S. 213-229.

Sui, Y., Wang, H., Kirkman, B. L., & Li, N. (2016): Understanding the Curvilinear Relationships between LMX Differentiation and Team Coordination and Performance, in: *Personnel Psychology 69 (3)*, S. 559-597.

Terpstra-Tong, J., Ralston, D. A., Treviño, L. J., Naoumova, I., de la Garza Carranza, M. T., Furrer, O., Li, Y., & Darder, F. L. (2020): The Quality of Leader-Member Exchange (LMX): A Multilevel Analysis of Individual-level, Organizational-level and Societal-level Antecedents, in: *Journal of International Management 26 (3)*, S. 1-18.

Theobald, S., Prenner, N., Krieg, A., & Schneider, K. (2020): Agile Leadership and Agile Management on Organizational Level - A Systematic Literature Review, in: M. Morisio, M. Torchiano, & A. Jedlitschka (Hg.), *Product-Focused Software Process Improvement: 21st International Conference, PROFES 2020 Turin, Italy, November 25–27, 2020 Proceedings*, Torino/Rheinland-Pfalz: Springer Nature Switzerland AG, S. 20-36.

Thielsch, M. T., Lenzner, T., & Melles, T. (2012): Wie gestalte ich gute Items und Interviewfragen?, in: M. T. Thielsch, & T. Brandenburg (Hg.), *Praxis der Wirtschaftspsychologie II: Themen und Fallbeispiele für Studium und Praxis*, Münster: MV Wissenschaft, S. 222-240.

Tordera, N., & González-Romá, V. (2013): Leader-Member Exchange (LMX) and Innovation Climate: The Role of LMX Differentiation, in: *Spanish Journal of Psychology 16 (1)*, S. 1-8.

van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006): Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges, in: *Leadership 2 (3)*, S. 295-316.

Walther, B. (08.03.2022): *Cronbachs Alpha in SPSS berechnen*, [online] https://bjoernwalther.com/cronbachs-alpha-in-spss-berechnen/ [02.06.2022].

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005): Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior, in: *Academy of Management Journal 48 (3)*, S. 420-432.

Wang, L., Jiang, W., Liu, Z., & Ma, X. (2017): Shared leadership and team effectiveness: The examination of LMX differentiation and servant leadership on the emergence and consequences of shared leadership, in: *Human Performance 30 (4)*, S. 155-168.

Weißer, M. (2012): Die Qualität der Beziehung ist für die Führung entscheidend, in: *innovative VERWALTUNG 3*, S. 23-26.

Welpe, I. M., Brosi, P., & Schwarzmüller, T. (2018): *Digital Work Design: Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter*, Frankfurt/New York: Campus Verlag GmbH.

Wouter, A., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., & Murarka, M. (2018): *The five trademarks of agile organizations*, McKinsey & Company.

Yadav, N., & Dixit, S. (2017): A Conceptual Model of Learning Agility and Authentic Leadership Development: Moderating Effects of Learning Goal Orientation and Organizational Culture, in: *Journal of Human Values 23 (1)*, S. 40-51.

Yeo, M., Ananthram, S., Teo, S. T., & Pearson, C. A. (2015): Leader-Member Exchange and Relational Quality in a Singapore Public Sector Organization, in: *Public Management Review 17 (10)*, S. 1379-1402.

Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009): Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship, in: *Journal of Managerial Psychology 24 (4)*, S. 289-299.

Zhang, T., Avery, G. C., Bergsteiner, H., & More, E. (2014): Do follower characteristics moderate leadership and employee engagement?, in: *Journal of Global Responsibility 5 (2)*, S. 269-288.

Zhichao, C., & Cui, L. (2012): Impact of mean LMX on team innovation: An empirical study of the mediating effect of team cooperation and the moderating effect of LMX differentiation in China, in: *African Journal of Business Management 6 (35)*, S. 9833-9840.

# Anhang

## Anhang 1: Online-Fragebogen zur Agilität für Führungskräfte

Allgemeine Angaben

- Position des Befragten: o Mitarbeiter/in o Führungskraft
- Mein Team arbeitet agil oder ist gerade dabei, sich agil aufzustellen.
  o Ja o Nein

*Hinweis: Die Angaben der folgenden dienstlichen Informationen beruhen auf Freiwilligkeit. Die Abfrage dient zur Kontrolle von Drittvariablen, welche den zu untersuchenden Zusammenhang beeinflussen können. Mit der Beantwortung tragen Sie gleichzeitig dazu bei, Methoden- und Ergebnisverzerrung zu reduzieren. Die Angaben werden vollständig vertraulich und anonymisiert behandelt.*

- Abteilung und dazugehörige Aufgabenbereich: _____
- Beschäftigungsausmaß: o Vollzeit o Teilzeit o geringfügig
- Beschäftigungsdauer:
  o 0-1 Jahr o 2 Jahre o 3 Jahre o 4 Jahre o mehr als 4 Jahre
- Zeitraum der Zusammenarbeit mit derzeitigen Mitarbeitern:
  o 0-1 Jahr o 2 Jahre o 3 Jahre o 4 Jahre o mehr als 4 Jahre

**1. Themenblock: Agile Organisationsstrukturen**

- Erklären Sie bitte anhand des Ablaufs eines verwaltungsinternen Arbeitsprozesses, wie die Hierarchien im Bezirksamt/Landesamt aufgebaut sind. Gehen Sie dabei bitte auf die ggf. grenz- und zuständigkeitsübergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den verschiedenen Abteilungen ein.
- Wie geht die Behörde mit Veränderungen von Prozessen und Strukturen um?

**2. Themenblock: Agile Organisationskultur**

Bitte kreuzen Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

| | Trifft zu | Trifft überwiegend zu | Trifft teilweise zu | Trifft wenig zu | Trifft nicht zu |
|---|---|---|---|---|---|
| Wir sind unseren Zielen absolut verpflichtet. | | | | | |
| Wir haben eine ausgereifte Fehlerkultur. | | | | | |
| Wir haben eine gute Kommunikationskultur. | | | | | |
| Wir können uns voll auf Aufgaben und Ziele konzentrieren. | | | | | |
| Wir haben eine gute Experimentierkultur. | | | | | |
| Wir haben eine ausgereifte Respektkultur. | | | | | |
| Wir haben eine Kultur der Ziel- und Lösungsorientierung. | | | | | |
| Wir haben eine Kultur der Flexibilität. | | | | | |

**3. Themenblock: Agile Führung**

- Beschreiben Sie bitte, wie unterschiedliche Führungsaufgaben und Führungsrollen in Ihrem Team verteilt werden.
- Wie und wie oft kommunizieren Sie Informationen und Feedback mit Ihren Mitarbeitenden?

## Anhang 2: Online-Fragebogen zur Agilität für Mitarbeitende

Allgemeine Angaben

- Position des Befragten: o Mitarbeiter/in o Führungskraft
- Mein Team arbeitet agil oder ist gerade dabei, sich agil aufzustellen.
  o Ja o Nein

*Hinweis: Die Angaben der folgenden dienstlichen Informationen beruhen auf Freiwilligkeit. Die Abfrage dient zur Kontrolle von Drittvariablen, welche den zu untersuchenden Zusammenhang beeinflussen können. Mit der Beantwortung tragen Sie gleichzeitig dazu bei, Methoden- und Ergebnisverzerrung zu reduzieren. Die Angaben werden vollständig vertraulich und anonymisiert behandelt.*

- Abteilung und dazugehörige Aufgabenbereich: _____
- Beschäftigungsausmaß: o Vollzeit o Teilzeit o geringfügig
- Beschäftigungsdauer:
  o 0-1 Jahr o 2 Jahre o 3 Jahre o 4 Jahre o mehr als 4 Jahre
- Zeitraum der Zusammenarbeit mit derzeitigen Mitarbeitern:
  o 0-1 Jahr o 2 Jahre o 3 Jahre o 4 Jahre o mehr als 4 Jahre

**1. Themenblock: Agile Organisationsstrukturen**

- Beschreiben Sie bitte, wie die Hierarchien im Bezirksamt/Landesamt aufgebaut sind. Gehen Sie dabei bitte auf die Entscheidungskompetenzen und den Grad der Selbstorganisation des Teams ein.
  *(Selbstorganisation: Selbstbestimmtes Handeln und Finden von Lösungen bei Problemen, Steuerung und Strukturierung des Teams ohne Anweisung der Führungskraft.)*
- In welcher Form, wann und wie oft reflektieren Sie im Team Ihre Arbeitsprozesse?

**2. Themenblock: Agile Organisationskultur**

Bitte kreuzen Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

| | Trifft zu | Trifft überwiegend zu | Trifft teilweise zu | Trifft wenig zu | Trifft nicht zu |
|---|---|---|---|---|---|
| Wir sind unseren Zielen absolut verpflichtet. | | | | | |
| Wir haben eine ausgereifte Fehlerkultur. | | | | | |
| Wir haben eine gute Kommunikationskultur. | | | | | |
| Wir können uns voll auf Aufgaben und Ziele konzentrieren. | | | | | |
| Wir haben eine gute Experimentierkultur. | | | | | |
| Wir haben eine ausgereifte Respektkultur. | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Wir haben eine Kultur der Ziel- und Lösungsorientierung. | | | | | |
| Wir haben eine Kultur der Flexibilität. | | | | | |

**3. Themenblock: Agile Führung**

- Beschreiben Sie bitte, welche Führungskompetenzen Ihre Führungskraft mitbringt und wie in Ihrem Team geführt wird.
- Welche Möglichkeiten eröffnet Ihnen Ihr/e Vorgesetzte/r zur eigenständigen Bearbeitung bestimmter Aufgaben und Entscheidungen?

## Anhang 3: Online-Fragebogen zur Führungskräfte-Mitarbeitende-Beziehung für Führungskräfte

Allgemeine Angaben

- Position des Befragten: o Mitarbeiter/in o Führungskraft
- Mein Team arbeitet agil oder ist gerade dabei, sich agil aufzustellen.
  o Ja o Nein

*Hinweis: Die Angaben der folgenden dienstlichen Informationen beruhen auf Freiwilligkeit. Die Abfrage dient zur Kontrolle von Drittvariablen, welche den zu untersuchenden Zusammenhang beeinflussen können. Mit der Beantwortung tragen Sie gleichzeitig dazu bei, Methoden- und Ergebnisverzerrung zu reduzieren. Die Angaben werden vollständig vertraulich und anonymisiert behandelt.*

- Abteilung und dazugehörige Aufgabenbereich: _____
- Beschäftigungsausmaß: o Vollzeit o Teilzeit o geringfügig
- Beschäftigungsdauer:
  o 0-1 Jahr o 2 Jahre o 3 Jahre o 4 Jahre o mehr als 4 Jahre
- Zeitraum der Zusammenarbeit mit derzeitigen Mitarbeitern:
  o 0-1 Jahr o 2 Jahre o 3 Jahre o 4 Jahre o mehr als 4 Jahre

**1. Themenblock: Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeitende**

Leader-Member Exchange Skala (LMX7) nach Schyns & Paul (2014) zur Messung der Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeitende

Im Folgenden geht es um Ihren Mitarbeiter[1]. Bitte kreuzen Sie die Kreise neben den Sätzen entsprechend Ihrer Einschätzung an. Bitte lassen Sie keinen Satz aus.

| | nie | selten | gelegentlich | oft | immer |
|---|---|---|---|---|---|
| Wissen Sie im Allgemeinen, wie Ihr Mitarbeiter Sie einschätzt? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | gar nicht | wenig | mittelmäßig | gut | sehr gut |
| Wie gut versteht Ihr Mitarbeiter Ihre beruflichen Herausforderungen und Ziele als Führungskraft? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

[1] **Gender-Disclaimer**: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Skala das generische Maskulinum verwendet. Die männliche Form bezieht sich hierbei immer zugleich auf männliche und weibliche Personen.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Wie gut erkennt Ihr Mitarbeiter Ihre Führungsleistung und Führungskompetenzen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | gering | eher gering | mittel | eher hoch | hoch |
| Wie hoch ist die Chance, dass Ihr Mitarbeiter sich freiwillig für Sie einsetzt, um Ihnen bei Arbeitsproblemen zu helfen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Mitarbeiter Sie auf seine Kosten aus der Patsche hilft? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | trifft gar nicht zu | trifft wenig zu | mittelmäßig | überwiegend | völlig |
| Ich habe genügend Vertrauen in meinen Mitarbeiter, um seine Entscheidungen zu verteidigen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | sehr ineffektiv | schlechter als Durchschnitt | durchschnittlich | besser als Durchschnitt | sehr effektiv |
| Wie würden Sie das Arbeitsverhältnis mit Ihrem Mitarbeiter beschreiben? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**2. Themenblock: Offene Fragen zur Führungskräfte-Mitarbeitende-Beziehung**

Im Folgenden geht es um Ihren Mitarbeiter, zu der Sie bei der Einschätzung der LMX7-Skala Bezug genommen haben.

- Beschreiben Sie bitte das Beziehungsverhältnis zu Ihrem Mitarbeiter hinsichtlich der Regelmäßigkeit und Intensität des Austausches.
- Was schätzen Sie besonders an der Beziehung zu Ihrem Mitarbeiter?
- Was würden Sie sich mehr aus der Beziehung zu Ihrem Mitarbeiter wünschen?

## Anhang 4: Online-Fragebogen zur Führungskräfte-Mitarbeitende-Beziehung für Mitarbeitende

Allgemeine Angaben

- Position des Befragten: o Mitarbeiter/in o Führungskraft
- Mein Team arbeitet agil oder ist gerade dabei, sich agil aufzustellen.
  o Ja o Nein

*Hinweis: Die Angaben der folgenden dienstlichen Informationen beruhen auf Freiwilligkeit. Die Abfrage dient zur Kontrolle von Drittvariablen, welche den zu untersuchenden Zusammenhang beeinflussen können. Mit der Beantwortung tragen Sie gleichzeitig dazu bei, Methoden- und Ergebnisverzerrung zu reduzieren. Die Angaben werden vollständig vertraulich und anonymisiert behandelt.*

- Abteilung und dazugehörige Aufgabenbereich: _____
- Beschäftigungsausmaß: o Vollzeit o Teilzeit o geringfügig
- Beschäftigungsdauer:

o 0-1 Jahr o 2 Jahre o 3 Jahre o 4 Jahre o mehr als 4 Jahre

- Zeitraum der Zusammenarbeit mit derzeitigen Mitarbeitern:
  o 0-1 Jahr o 2 Jahre o 3 Jahre o 4 Jahre o mehr als 4 Jahre

**1. Themenblock: Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeitende**

Leader-Member Exchange Skala (LMX7) nach Schyns & Paul (2014) zur Messung der Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeitende

Im Folgenden geht es um Ihren Vorgesetzten. Bitte kreuzen Sie die Kreise neben den Sätzen entsprechend Ihrer Einschätzung an. Bitte lassen Sie keinen Satz aus.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | nie | selten | gelegent-lich | oft | immer |
| Wissen Sie im Allgemeinen, wie Ihr Vorgesetzter Sie einschätzt? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | gar nicht | wenig | mittelmäßig | gut | sehr gut |
| Wie gut versteht Ihr Vorgesetzter Ihre beruflichen Probleme und Bedürfnisse? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Wie gut erkennt Ihr Vorgesetzter Ihre Entwicklungsmöglichkeiten? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | gering | eher gering | mittel | eher hoch | hoch |
| Wie hoch ist die Chance, dass Ihr Vorgesetzter seinen Einfluss nutzt, um Ihnen bei Arbeitsproblemen zu helfen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Vorgesetzter Ihnen auf seine Kosten aus der Patsche hilft? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | trifft gar nicht zu | trifft wenig zu | mittelmäßig | über-wiegend | völlig |
| Ich habe genügend Vertrauen in meinen Vorgesetzten, um seine Entscheidungen zu verteidigen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | sehr ineffektiv | schlech-ter als Durch-schnitt | durch-schnittlich | besser als Durch-schnitt | sehr effektiv |
| Wie würden Sie das Arbeitsverhältnis mit Ihrem Vorgesetzten beschreiben? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**2. Themenblock: Offene Fragen zur Führungskräfte-Mitarbeitende-Beziehung**

Im Folgenden geht es um Ihren Vorgesetzten, zu der Sie bei der Einschätzung der LMX7-Skala Bezug genommen haben.

- Beschreiben Sie bitte das Beziehungsverhältnis zu Ihrem Vorgesetzten hinsichtlich der Regelmäßigkeit und Intensität des Austausches.
- Was schätzen Sie besonders an der Beziehung zu Ihrem Vorgesetzten?
- Was würden Sie sich mehr aus der Beziehung zu Ihrem Vorgesetzten wünschen?

# Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel erstellt habe.

Die vorliegende Arbeit ist frei von Plagiaten. Alle Ausführungen, die wörtlich oder inhaltlich aus anderen Schriften entnommen sind, habe ich als solche gekennzeichnet und die Quellen im Literaturverzeichnis aufgeführt.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keinem anderen Prüfer oder anderen Prüferin als Prüfungsleistung eingereicht und ist auch noch nicht veröffentlicht.

**Zustimmung zur Überprüfung der Arbeit mit Hilfe einer Plagiatssoftware**

Ich bin darüber informiert, dass meine Arbeit zur Sicherstellung ihrer Rechtmäßigkeit mit Hilfe einer Plagiatssoftware überprüft wird. Ich bin mir bewusst, dass meine anonymisierte Arbeit hierzu in einem gesicherten Bereich auf einem Server auch außerhalb der Europäischen Union analysiert und hierfür temporär gespeichert wird. Hierbei werden keine personenbezogenen Daten übermittelt.

Hiermit bestätige ich mein Einverständnis zur Überprüfung meiner Arbeit mit Hilfe einer Plagiatssoftware unter oben genannten Bedingungen.

**Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management**

Herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam

**In dieser Reihe erschienen:**

**Band 1** Polzer, Tobias: Verwendung von Performance-Informationen in der öffentlichen Verwaltung : eine Untersuchung der Berliner Sozialhilfeverwaltung / Tobias Polzer. - 83 S.
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42357

**Band 2** Radke, Marlen: Die Balanced Scorecard zur Unterstützung der politischen Planung und Steuerung der Vorhaben einer Landesregierung / Marlen Radke. - 85 S.
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42395

**Band 3** Krischok, Arndt: Die Rolle von Policy-Netzwerken in Public Private Partnerships / Arndt Krischok. – 98 S.
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-43046

**Band 4** Vogel, Dominik: Dem Gemeinwohl verpflichtet? - Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes? / Dominik Vogel. – 75 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51554

**Band 5** Rackow, Maja: Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung : Analyse und Implikationen eines Best Practice-Ansatzes / Maja Rackow. – VI, 68 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51652

**Band 6** Schnitger, Moritz: Pflegekonferenzen als geeignetes Instrument zur Optimierung des deutschen Pflegemarktes? : Steuerungspotential lokaler Politiknetzwerke im Rahmen von Wohlfahrtsmärkten / Moritz Schnitger. – VI, 137 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-52567

**Band 7** Kunath, Marcus: Personalpolitik in der Landesverwaltung und demografischer Wandel : unausgewogene Altersstrukturen als Handlungsfeld des strategischen Personalmanagements in den Landesverwaltungen Berlin und Hamburg / Marcus Kunath. – vi, 93 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53386

**Band 8** Hengel, Martin: Beteiligungsmanagement in Zeiten des kommunalen Gesamtabschlusses / Martin Hengel. – iii, 67 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53392

**Band 9** Nijaki, Nadine: Public Service Motivation im Nonprofit-Bereich : eine Fallstudie am Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes / Nadine Nijaki. – 26, XVI S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54487

**Band 10** Was machen Verwaltungsmanager wirklich? : Explorative Ergebnisse eines Lehrforschungsprojekts / Alexander Kroll, John Philipp Siegel (Hrsg.). – 66 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54526

**Band 11** Kramer, Ansgar: Organisationale Fähigkeiten des öffentlichen Sektors : zur Übertragbarkeit der Capability Based View auf die Öffentliche Verwaltung / Ansgar Kramer. – 68 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-57298

**Band 12** Döring, Matthias: Der Einfluss von Verwaltungskultur auf die Verwendung von Performance-Daten : eine quantitative Untersuchung der deutschen kreisfreien Städte / Matthias Döring. – 28 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-57698

**Band 13** Bögel, Simon: Anreize bei der Budgetierung : Welche dysfunktionalen Verhaltensweisen der Manager resultieren aus der Berliner Median-Budgetierung? / Simon Bögel. – VI, 66 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-58124

**Band 14** Faasch, Britta: Der Einfluss der leistungsorientierten Bezahlung auf die Public Service Motivation und die intrinsische Motivation von Beschäftigten im öffentlichen Sektor: Ein empirischer Test der Motivation Crowding Theory am Beispiel der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark/ Britta Faasch. – VI, 73 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-61892

**Band 15** Kalm, Nicolas von: Personalführung in der öffentlichen Verwaltung in Zeiten des demographischen Wandels : eine Untersuchung der Wirkung altersspezifischer Führung auf die Arbeitsbeziehung von Führungskraft und Mitarbeiter am Beispiel einer Dienststelle der Bundesagentur für Arbeit / Nicolas von Kalm. – VI, 66 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-63056

**Band 16** Wenzek, Eva: Organisationale Fähigkeiten in Museen : eine explorative Fallstudie / Eva Wenzek. – XVI, 28 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-63645

**Band 17** Muriu, Abraham Rugo: Decentralization, citizen participation and local public service delivery : a study on the nature and influence of citizen participation on decentralized service delivery in Kenya / Abraham Rugo Muriu. – VIII, 79 S.
2013 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-65085

**Band 18** Nickenig, Julia: Mitarbeitermotivation in der Wissenschaft am Beispiel des Leibniz-Instituts für Agrartechnik Potsdam-Bornim e. V. / Julia Nickenig. – vi, 76 S.
2014 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-71353

**Band 19** Creusen, Leander: Die Arbeit der Organisationseinheit „Beteiligungsmanagement“ im Gesamtkontext der Steuerung öffentlicher Unternehmen auf kommunaler Ebene / Leander Creusen. – VI, 82 S.
2014 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-71938

**Band 20** Ansel, Simon: Die Diffusion von Innovationen in deutschen Kommunen : eine Untersuchung zu Komponenten des E-Government / Simon Ansel – IV, 67 S.
2015 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-80370

**Band 21** Schinck, Kai Philipp: Erfolgsfaktor Qualitätsmanagement? Die effektive Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen in öffentlichen Organisationen / Kai Philipp Schinck – 54 S.
2017 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-400520

**Band 22** Marienfeldt, Justine: Qualitätsmanagement in Nonprofit-Organisationen : eine mikropolitische Analyse am Beispiel des Landesverbandes der Arbeiterwohlfahrt Berlin / Justine Marienfeldt – I, 30 S.
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-408877

**Band 23** Birk, Dolores: Mikrofinanzinstitutionen und ihre soziale Performance – eine Literaturdiskussion : welchen Einfluss hat die Organisationsform von Mikrofinanzinstitutionen auf ihre soziale Performance? / Dolores Michaele Birk – III, 44 S.
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-410856

**Band 24** Holtz, Johannes Niklas: Civil servants' commitment to change – a factor of success regarding the reform of public budgeting and accounting in the State of Brandenburg? / Johannes Niklas Holtz – IV, 79.
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-420792

**Band 25** Zukunftsszenarien für die digitale Verwaltung : Ergebnisse eines studentischen Beratungsprojekts / Caroline Fischer, Isabella Proeller (Hrsg.). – 139 S.
2019 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-435593

**Band 26** Park, Jieun: The Public-Private Partnerships' impact on Transparency and Effectiveness in the EU Internet Content Regulation : The Case of "Network Enforcement Act (NetzDG)" in Germany / Jieun Park. – vi, 73 S.
2020 | DOI 10.25932/publishup-48718

**Band 27** Liebsch, Emilia: Einfluss von Digitalisierung auf die öffentliche Verwaltung : am Untersuchungsmerkmal von organisationalen Routinen / Emilia Liebsch. – 35 S.
2022 | DOI 10.25932/publishup-54153

**Band 28** Franke, Patrick: Social - Media - Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung : Anwendung und Herausforderungen eines innovativen Rekrutierungskanals / Patrick Franke. – 68 S.
2022 | DOI 10.25932/publishup-54906

**Band 29** Beel, Leon: Teilen von Wissen im Offboarding in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands / Leon Beel. – IV, 44 S.
2022 | DOI 10.25932/publishup-56210

**Band 30** König, Alexander: Change-Prozesse in der öffentlichen Verwaltung - Der Einfluss von direkten Vorgesetzten auf die Einstellung von Mitarbeitenden : eine Literaturanalyse hinsichtlich des Einflusses des Supports durch direkte Vorgesetzte auf die Einstellung von Mitarbeitenden / Alexander König. – IV, 35 S.
2022 | DOI 10.25932/publishup-565713

**Band 31** Nguyen, Huyen Evelyn: Agilität und Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung in der öffentlichen Verwaltung / Huyen Evelyn Nguyen – VII, 64
2022 | DOI 10.25932/publishup-56583