



## European Change Forum 2015 The Generative Dance between Agility and Leadership

Prof. Dr. Martina Eberl  
Berlin School of Economic and Law  
Dept. Management and Organization  
Director of Executive MBA Studies  
„Change Management“

---



***Flexible Response-  
Structures***

***Dynamic Capabilities***

***AD-HOCISM***

***etc.***

**Agility =**

**Capability of flexible and quick action  
in turbulent and chaotic situations**

Trepper, T. (2012): Agil-systemisches Softwareprojektmanagement,  
Wiesbaden.



---

**Is agility *less* relevant in  
situations of stability?!**

**No!**

# Some Reflections on Agility

---

- (1) *Readiness* for Action
- (2) Iterative Procedures
- (3) Interactive Collaboration

Van Dierendonck, D. (2011): Servant Leadership: A Review and Synthesis, in: Journal of Management (3): 1228-1261; Eberl, M. (2013). Neue Formen der Führung, in: Jironet, K./Starren, H. (Eds.): Leadership – Inspirationen zur Weiterentwicklung des eigenen Führungsstils, Berlin: 36-41; Schreyögg, G./Eberl, M. (2015): Organisationale Kompetenzen, Stuttgart.

# Leadership – A German Screenshot



**Rückgang kooperativer Führungsstil**  
Ihren Führungsstil empfinden als kooperativ:  
1998: 86% der Männer und Frauen  
2003: 71% der Männer / 67% der Frauen  
Heute: 39% der Männer / 35% der Frauen

1/3 Zweck heiligt Mittel:  
58% Männer, 64% Frauen  
haben autoritäre Seite

13% weniger Unterstützung  
durch Vorgesetzte als Ø EU 27  
(47% zu 60%)

**76% der deutschen  
Vorgesetzten helfen  
selten oder nie  
bei großen Problemen**

Anteil der Mitarbeiter, deren  
Kompetenzen nicht abgerufen werden:  
Schweden: 7%  
OECD: 12,5%  
Deutschland: 14%  
Österreich: 18%

Signifikante Belastung durch  
Restrukturierungen: 53% klagen  
über Erschöpfung & Müdigkeit

Schwedische Männer und Frauen  
über 13 Jahre länger beschwerdefrei  
(ca. 70 Jahre zu ca. 57 Jahre in D)

**2/3 der Deutschen sind  
unzufrieden mit erlebter Führung**

Quellen:

Online Magazin "XING Spielraum" 2014 / 11: Die Branchen mit den schlechtesten Mitarbeiterbewertungen in puncto Vorgesetztenverhalten (Kununu-Auswertung Durchschnitt 3,21 auf Skala 1-5)  
Institut DGB-Index Gute Arbeit 2014, Sonderauswertung

Sattelberger, T. Unternehmen der Zukunft:  
Wie innovativ ist der Mittelstand wirklich?,  
SKM, Bochum, 21.09.2015

# Some Reflections on Leadership

---



Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin  
Berlin School of Economics and Law  
IMB –  
Institute of Management  
Berlin

Leading = Influencing  
in order to bring about desired results

# ROLE OF Leadership in Agility?

Agility through  
Self-leadership



Agility through  
Servant-leadership



Agility through  
Strong-leadership



# Implications for Agility and Leadership

## 1. Agility and Leadership rely on each other

- (a) Agility without Leadership is like Improvisation without Rules
  - (minimal) rules of interaction and action needed
- (b) Leadership without Agility is like Navigating without responding to Signals
  - mental and habitual flexibility



## 2. (Leadership)-Agility needs a strong „*We-awareness*“





**THE END**



# Picturegrafie

---

[http://www.dw.com/image/0,,17164359\\_303,00.jpg](http://www.dw.com/image/0,,17164359_303,00.jpg)

<http://images.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2013-06/passau-aufraeumarbeiten/passau-aufraeumarbeiten-540x304.jpg>

<http://www.hamburg.de/contentblob/3479086/data/womens-run-2012-13%29.jpg>

[http://media05.myheimat.de/2011/09/26/1817059\\_preview.jpg?1317045637](http://media05.myheimat.de/2011/09/26/1817059_preview.jpg?1317045637)

<http://www.google.de/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fmedia.azubister.net>

<http://www.tangogaraj.com/wp-content/uploads/tango-dansi.jpg>